

# INTERNACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO DE UM BANCO GLOBAL COM OPERAÇÕES NO BRASIL

## INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS PROCESSES: A CASE STUDY OF A GLOBAL BANK WITH OPERATIONS IN BRAZIL

Rodrigo Figueiredo de Almeida\*  
Napoleão Verardi Galegale\*\*  
Carlos Hideo Arima\*\*\*  
Adilson Carlos Yoshikuni\*\*\*\*

### RESUMO

O segmento bancário investe anualmente entre 19 e 21 bilhões de reais em tecnologia da informação, o que representa 18% dos investimentos em TI no Brasil, sendo o mesmo percentual de países como os Estados Unidos e a França. Este estudo tem como objetivo fornecer uma melhor compreensão de como a internacionalização de processos de negócios apoiada pelo BPM e pela TI pode possibilitar a geração de ganhos para a organização dentro do segmento bancário. A metodologia utilizada neste trabalho é uma pesquisa com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, com a realização de um estudo de caso. A empresa alvo do estudo de caso foi selecionada de forma não aleatória, porém atendeu o critério de possuir um projeto de internacionalização de processos de negócios em uso e com resultados já alcançados. Trata-se de um banco internacional sediado nos Estados Unidos e com atuação em mais de cem países e que oferece no Brasil diversos serviços bancários, como seguros, empréstimos, cartões de crédito e produtos de investimento, para o segmento varejista e corporativo com foco em médias e grandes empresas. Como resultado constatou-se que por meio de um investimento de US\$ 120 milhões no projeto de internacionalização com o apoio do BPM e o apoio da TI, deverá gerar uma receita adicional prevista de US\$ 508 milhões nos próximos dez anos e uma redução de custos na ordem de US\$ 491 milhões no mesmo período, além de benefícios intangíveis.

**Palavras-chave:** Internacionalização de processos. Processos de negócios. BPM. Segmento Bancário.

### ABSTRACT

The banking segment invests annually between 19 and 21 billion reais in information technology, which represents 18% of IT investments in Brazil, the same percentage of countries as the United States and France. This study aims to provide a better understanding of how internationalization of business processes supported by BPM and IT can enable the organization to generate profits within the banking segment. The methodology used in this work is a qualitative and descriptive objective research, with the accomplishment of a case study. The target company of the case study was selected in a non-random manner, but met the criterion of having an internationalization project of business processes in use and with results already

---

\* Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos pelo Centro Paula Souza. [rodrigof.almeida@gmail.com](mailto:rodrigof.almeida@gmail.com)

\*\* Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza. [nvg@galegale.com.br](mailto:nvg@galegale.com.br)

\*\*\* Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza. [charima@uol.com.br](mailto:charima@uol.com.br)

\*\*\*\* Professor e Pesquisador em Sistemas de Informação da FGV/SP. [ayoshikuni@terra.com.br](mailto:ayoshikuni@terra.com.br)

achieved. It is an international bank headquartered in the United States and operating in more than 100 countries and offering banking services in Brazil, such as insurance, loans, credit cards and investment products, to the retail and corporate segment focused on medium and large companies. As a result, it was realized that through an investment of US \$ 120 million in the internationalization project with the support of BPM and the support of IT, it should generate an additional estimated revenue of US \$ 508 million over the next ten years and a reduction of costs of US \$ 491 million in the same period, as well as intangible benefits.

**Keywords:** Processes Internationalization. BPM. Business processes. Banking Segment.

## **Introdução**

Os avanços tecnológicos, o fomento de serviços bancários, o surgimento de fontes alternativas para a execução de transações e o incremento dos canais eletrônicos, trouxeram uma infinidade de benefícios para os clientes e para as próprias instituições bancárias. Ao mesmo tempo, trouxeram também preocupações no que concerne à resolução de problemas relacionados com a implantação de modelos para o gerenciamento dos processos de negócios com o intuito de alavancar resultados, reduzir custos operacionais e, ao mesmo tempo, propiciar vantagens competitivas de produtos com propriedades homogêneas. Um cenário que tem por característica o acirramento da competição entre as organizações em um nível global, independente de localização geográfica, faz com que a dependência da tecnologia da informação – TI para suportar a gestão de processos se torne cada vez maior (SANTOS; AZEREDO; CARVALHO, 2009).

A TI foi um dos fatores que mais modificou os serviços financeiros oferecidos pelos bancos ao viabilizar a criação de novos canais de relacionamento com os clientes, com crescente sofisticação, flexibilidade e complexidade dos produtos e serviços, fazendo da mesma um fator crítico para o gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio (FARIA; MACADA, 2011). O setor bancário é considerado o mais informatizado e o que, relativamente, efetua os maiores investimentos em TI, demonstrando que tais investimentos promovem vantagens competitivas ao setor (FONSECA; MEIRELLES, DINIZ, 2010).

A participação do setor financeiro nos gastos de TI é na ordem de 18% de todos os investimentos realizados no Brasil, representando o mesmo percentual de países como os Estados Unidos e a França. O total de gastos realizados em TI pelo setor bancário em 2015 foi na ordem de R\$ 19 bilhões. Deste total, 44% dos investimentos

foram destinados a software, 35% destinados a hardware, 20% para telecomunicações e 1% com investimentos em outras tecnologias (FEBRABAN, 2015).

A internacionalização e descentralização organizacional, além propiciar o aumento da competitividade da empresa por meio da sua participação no mercado internacional, também se apresenta como estratégia para reduzir custos e aumentar a eficiência operacional. A internacionalização permite a descentralização de alguns processos e sua concentração na região em que a execução do mesmo é mais eficiente, ou seja, reúne todas as atividades com as mesmas características em um único ponto, gerando reduções de custo de processamento e evitando trabalho duplicado em cada país que a empresa atua (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No final da década de 1990, houve uma grande difusão da visão de processos como condição para o monitoramento de toda a cadeia de valor da empresa (SMITH; FINGAR, 2003). A capacidade de flexibilizar e melhorar constantemente os processos passa pela intensa participação das pessoas e por equipes envolvidas nas mudanças. Com o advento do *Business Process Management* – BPM as transformações nas organizações deixam de ser uma arte imprecisa e tornam-se uma disciplina de engenharia, com indicadores predefinidos (BALDAM *et al.*, 2009).

Este trabalho se justifica pela importância dos investimentos do segmento bancário em novas tecnologias e à carência de artigos acadêmicos sobre a estratégia da sinergia entre a internacionalização de processos de negócio bancários apoiados pela TI com a utilização do BPM, indicando a necessidade de estudos mais aprofundados. Visa contribuir com a identificação dos ganhos provenientes da adoção desta estratégia, subsidiando a análise da sua viabilidade. Para melhor direcionar o estudo, o problema da pesquisa foi assim enunciado: A internacionalização de processos de negócios habilitados pela TI com o apoio do BPM gera ganhos para a organização no segmento bancário?

## **1 Fundamentação teórica**

A revisão da literatura que deu suporte ao desenvolvimento deste estudo inclui: o segmento bancário brasileiro, processos de negócio e BPM, a TI como recurso e a internacionalização de processos, a seguir apresentada.

## **1.1 Segmento bancário brasileiro**

O segmento bancário tem como característica o fato de suas atividades serem concentradas devido à economia de escala, visto que permite aos bancos maiores operarem com custos menores que os bancos de pequeno porte (PAULA *et al.*, 2013).

O processo de transição de hiperinflação para inflação baixa teve impactos importantes nos processos do setor bancário brasileiro o qual teve que se tornar mais eficiente na intermediação financeira e na geração de resultados, conseguindo manter elevados índices de rentabilidade (PAULA; OREIRO, 2007).

Os bancos têm investido em tecnologias inovadoras que se tornaram elementos importantes diante da alta competitividade deste segmento, uma vez que permitem o desenvolvimento de múltiplos canais de acesso e viabilizam a oferta de novos serviços e produtos aos clientes. O investimento em TI no setor bancário tem sido importante para a sobrevivência do negócio, onde a TI pode melhorar o desempenho dos bancos por meio da redução de custos operacionais e melhoria de processos. Os bancos brasileiros têm se beneficiado deste tipo de investimento (GONZALEZ; MICCO; MONTOYA, 2015).

No mercado financeiro a capacidade de inovação é primordial e fator crucial para a sobrevivência das empresas devido à forte concorrência e da necessidade constante das empresas desenvolverem tecnologias e inovações tanto no que tange a processos, quanto no que tange serviços e produtos. As inovações devem ser tanto de cunho incremental como de ruptura (FARIA; MACADA, 2011). O valor do negócio é fomentado pela capacidade de inovar da empresa, aumentando sua competitividade e longevidade (DRUCKER, 1993).

A TI abriu as portas para novos entrantes, destacando-se os bancos de menor porte, que eliminaram a necessidade de agências físicas para o atendimento de seus clientes (SIAW; YU, 2004). Ao mesmo tempo, a TI pode ser uma barreira para os bancos de médio e pequeno porte, pois os investimentos para serem vantajosos exigem escala, o que a maioria destes bancos não possui, fazendo com que os seus investimentos sejam direcionados para outras vertentes que lhes propiciem vantagem competitiva em relação aos bancos de maior porte (LIMA, 2016).

No que concerne à estrutura do setor bancário brasileiro, há uma grande participação do estado no total de crédito concedido. Foi observado no período de janeiro de 2003 a fevereiro de 2010 que as operações totais de crédito no sistema

financeiro público tiveram um aumento de 415,5% enquanto que no setor privado este aumento foi de 348,1%. Já no setor industrial os investimentos públicos tiveram um fomento de 297,3% contra 240,5% do setor privado. No setor rural os empréstimos do setor público superaram em 35% os empréstimos realizados pelo setor privado.

O número de bancos estrangeiros subiu de 58 em 1998 para 72 em 2001, porém, logo após 2002 ocorreu um declínio devido à aquisição de alguns destes bancos pelos bancos domésticos ou, simplesmente, fecharam suas subsidiárias brasileiras. Neste mesmo período os bancos privados nacionais tiveram um forte declínio, reduzindo de 105 para 76 bancos. A maior parte desta redução ocorreu pela aquisição de bancos de médio e pequeno porte pelos bancos de grande porte (PAULA; OREIRO; BASILIO, 2013).

## **1.2 Processos de negócios e BPM**

Os processos de negócios podem ser definidos, de forma sucinta, como as ações que as empresas necessitam realizar com alguma finalidade ou objetivo comercial. Os processos de negócios podem ser pensados como as rotinas ou atividades que uma empresa desenvolve para realizar algo (PORTER, 1991). A gestão de processos deve ser visualizada como a estratégia empregada pelas empresas com o intuito de melhorar as atividades que agregam valor e, ao mesmo tempo, identificar atividades que possam ser modificadas ou eliminadas para reduzir custos, alinhando estas atividades com a estratégia da empresa e, conseqüentemente, com as necessidades do cliente (GONÇALVES, 2000).

A gestão por meio de processos permite que a instituição elimine o conceito de ilhas, no qual cada departamento se limita a sanar problemas e resolver desafios apenas da competência do seu departamento, deixando de ter uma visão sistêmica da empresa, o que dificulta que os departamentos trabalhem em conjunto com o intuito de atingir os objetivos globais da instituição. A gestão por processos prove meios para que as empresas tenham uma visão mais ampla do que está acontecendo, possibilitando uma visão sistêmica.

A visão sistêmica e não departamental ou regional, permite que instituições que operem em diversas regiões e países possam concentrar a execução de determinados processos em uma só localidade, tornando-o mais enxuto, com menos variáveis e

reduzindo desta forma custos decorrentes de ter estruturas parecidas em várias localidades.

Uma das abordagens utilizadas ao se criar um departamento responsável pelas práticas de estruturação de processos é, primeiramente, determinar o grau de centralização e de descentralização que a empresa terá em seus processos. Isto também auxilia a definir os papéis dos outros atores na estrutura de governança, como os gestores do negócio, por exemplo (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2013). Com o objetivo de aliar a redução dos custos com o aumento da eficiência e eficácia, as organizações estão adotando cada vez mais a estratégia de descentralização organizacional e formando parcerias que, de acordo com Pimenta (1995), tem apresentado resultados satisfatórios.

A descentralização faz com que o processo decisório se torne mais rápido e de melhor qualidade, possibilitando uma visão global das áreas de atuação da empresa, atenuando problemas decorrentes do desconhecimento ou da falta de tempo dos altos executivos em relação aos diversos setores da empresa, sobretudo, quando esta descentralização executa processos específicos em outras regiões ou países. Adicionalmente a descentralização de processos propicia: maior especialização do processo, menor dispêndio de tempo na sua execução, tende a fomentar a produtividade e permite maior desenvolvimento profissional dos níveis hierárquicos inferiores. O processo descentralizado também possibilita que as decisões sejam tomadas por pessoas que estejam diretamente envolvidas com o processo, o que faz com que as necessidades da empresa sejam atendidas mais rapidamente (OLIVEIRA, 2000).

O BPM (*Business Process Management*) inclui métodos, técnicas e ferramentas que apoiam a criação, a gestão e a análise de processos de negócios, podendo ser considerado uma extensão dos sistemas clássicos de gerenciamento de fluxo de trabalho (VAN; WILL; ARTHUR; MATHIAS, 2003). No BPM a responsabilidade pelo processo deve ser clara e o seu dono deverá ser responsável pelo monitoramento do desempenho e pela melhoria contínua do mesmo (CARRARA; PESSÔA, 2009).

De acordo com Rosemann e Vom Brocke (2015) existem seis fatores principais que compõem o *framework* do BPM: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura. A Figura 1 apresenta os fatores e respectivas capacidades das áreas de sustentação do *framework*.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	GOVERNANÇA	MÉTODO	TECNOLOGIA INFORMAÇÃO	PESSOAS	CULTURA	FATORES	
Planejamento de melhoria de processos	Gestão de tomada de decisões de processos	Desenho e modelagem de processos	Desenho e modelagem de processos	Habilidade & pericia em processos	Capacidade de resposta às mudanças		CAPACIDADE DAS ÁREAS
Estratégia & Processo	Funções e responsabilidades do processo	Implementação e execução de processos	Implementação e execução de processos	Conhecimentos de gestão de processos	Valores de processo e comportamentos		
Arquitetura de processos empresariais	Métricas de processo & Desempenho	Monitoramento e controle de processos	Monitoramento e controle de processos	Educação voltada a processos	Atitudes e comportamentos do processo		
Medição e aferição de processos	Padronização de processos	Melhoria e inovação de processos	Melhoria e inovação de processos	Colaboração de processos	Atenção da liderança ao processo		
Processos - Clientes e Stakeholders	Conformidade com a gestão de processos	Programa de gerenciamento de projetos	Programa de gerenciamento de projetos	Líderes de gerenciamento de processos	Gerenciamento de processos & redes sociais		

Figura 1 – *Framework* do BPM

Fonte: Adaptado Rosemann e Vom Brocke (2015)

O BPM necessita estar alinhado com a estratégia global da organização, sendo este alinhamento definido por meio das prioridades organizacionais, onde os processos devem ser concebidos, geridos e avaliados de acordo com as prioridades estratégicas da empresa. A governança estabelece a responsabilidade apropriada e transparente em termos de funções e deveres para os diferentes níveis dentro do BPM (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

A documentação de todo o processo deverá ser padronizada com o intuito de facilitar o apoio e participação de todos os envolvidos. O processo deverá gerar métricas que possibilitem o seu monitoramento e medição, visando auxiliar a tomada de decisões que auxiliem a redução de variações do processo e, conseqüentemente, permitam o fomento da qualidade e otimização de custos. As atividades de melhoria de processos devem ser baseadas nas informações adquiridas, bem como na sua compreensão e seguir uma concepção inovadora (CARRARA; PESSÔA, 2009).

No BPM, é desejável que o modelo do processo seja entendido por todas as diferentes partes interessadas e que seja descrito da forma mais simples e clara possível,

possibilitando atribuir o mesmo significado para o modelo criado, não permitindo qualquer margem para interpretações alternativas (VAN; WILL; ARTHUR; MATHIAS, 2003).

O avanço da gestão por processos tem forte dependência da existência de uma área que atue como gestora, pois devido ao interesse despertado pelo BPM é comum que haja múltiplas iniciativas espalhadas pela empresa com propósitos distintos. Tais iniciativas quando executadas de forma isolada, reduzem a sinergia e limitam os retornos sobre o investimento. Este comportamento também dificulta a adoção das práticas do BPM, pois a maioria dos esforços se torna fragmentado e há uma menor economia em escala do que se houvesse um departamento focado para isto. Um dos grandes desafios é assegurar que haja uma consistência na entrega e a sustentabilidade das ações executadas, com o intuito de fazer com que a empresa tenha uma cultura voltada a processos.

Neste cenário as organizações necessitam criar mecanismos de governança que assegurem uma gestão do BPM de forma estruturada, direcionando as decisões e atividades ao longo do ciclo de vida dos processos, bem como a definição dos papéis e responsabilidades pelas ações do BPM em nível de gerencia de projetos. Para que a implementação do BPM seja bem-sucedida é necessário, primeiramente, que se tenha o apoio da alta direção, o que inclui toda a diretoria pois a sua participação é imprescindível para o sucesso da empreitada. Deve-se ter em mente que nenhum processo é estático e a empresa deve sempre modificá-lo a fim manter um desempenho sustentável e fomentar sua eficiência. Todos os benefícios auferidos pela implementação do BPM, de preferência, devem ser mostrados com dados concretos e mensuráveis e devem mostrar o seu alinhamento com a estratégia da empresa (BALDAM *et al.*, 2009).

A modelagem de processos permite que haja a visualização completa do processo, facilitando desta forma a percepção dos pontos críticos que necessitam ser ajustados. O BPM é uma ferramenta que pode ser utilizada para a identificação, assimilação e análise da coerência no fluxo das etapas de gestão de processos. (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011). De forma resumida, o BPM suporta os processos de negócios utilizando métodos, técnicas e softwares para planejar, implementar, controlar e analisar os processos operacionais envolvendo humanos, organizações, aplicativos, documentos ou outras fontes de informação. O software ou ferramenta que suportam a gestão de tais processos operacionais é também conhecido como sistema de gestão de processos de negócios (VAN *et al.*, 2003).



### **1.3 A TI como recurso**

O uso da TI nas empresas deve estar associado às necessidades estratégicas e operacionais da organização para contribuir com seu bom desempenho. Este uso deve considerar o contexto no qual a organização está inserida, incluindo as características do mercado em que atua (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009).

Os processos de negócios habilitados por TI podem ser definidos, sucintamente, como a maneira pela qual a TI possibilita a ordenação específica de atividades de trabalho em tempo e espaço, com um começo e um fim delineado, cujas entradas e saídas são claramente identificadas, sendo uma das condições necessárias, o apoio da TI para a ordenação destas atividades. Os recursos tecnológicos devem ser implementados dentro da empresa para executar esta ordenação de etapas. Sem esses recursos, a ordenação das atividades de trabalho não poderia ser realizada (SCHWARZ *et al.*, 2010).

Os processos de negócio habilitados por TI têm uma longa história dentro da literatura, onde vários pesquisadores se esforçam para entender como a TI pode contribuir para o sucesso estratégico e operacional das empresas. No entanto, duas abordagens têm predominado: a primeira é baseada em recursos de TI alocados aos processos e a segunda, no alinhamento de TI com os negócios. A partir destas teorias parte-se do pressuposto que nem a habilitação dos processos de negócios com TI, nem o alinhamento estratégico da TI com as estratégias de negócios é, separadamente, suficientemente para alcançar o desempenho organizacional. Em outras palavras, simplesmente executar processos de negócios apoiados pela TI e negligenciar o alinhamento não permitirá que uma organização alcance o desempenho almejado. Alternativamente, concentrar-se unicamente no alinhamento e negligenciar os processos de negócios também não resultará em sucesso para a empresa (SCHWARZ *et al.*, 2010).

O acúmulo de ativos tecnológicos não é garantidor de vantagem competitiva. Para que haja a vantagem é necessário que a empresa saiba coordenar suas competências internas e externas de forma a se adaptar ao ambiente que a circunda e que está em constante transformação (PELAEZ *et al.*, 2009). Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), é a capacidade dinâmica que faz com que haja diferença entre a empresa e seus competidores e reduz a possibilidade que haja replicação da competência de uma empresa pela outra.

#### **1.4 Internacionalização de processos**

Carlson (1975) foi um dos primeiros pesquisadores a observar que as empresas que pretendem investir no exterior sofrem com a falta de conhecimento sobre como conduzir os seus negócios em um mercado estrangeiro, tendo como principal área de investigação a hipótese de que as empresas têm propensão a lidar com este problema por meio da tentativa e erro, no qual o conhecimento do mercado estrangeiro é adquirido de forma gradual. O raciocínio de Carlson lançou base para o que mais tarde viria a ser conhecido como o modelo de processo Uppsala de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). De acordo com Johanson e Vahlne (1977) a internacionalização das empresas e conseqüentemente de seus processos visa aumentar de forma gradual a sua competitividade e participação no mercado internacional, concentrando-se na aquisição gradual, integração e utilização do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e operações, permitindo desta forma a descentralização de alguns processos e a sua concentração na região em que o mesmo for mais eficiente.

A internacionalização de processos envolve riscos e investimentos de recursos e o conhecimento sobre os custos envolvidos se torna importante, visto que os aspectos relativos aos custos têm influência direta sobre a lucratividade da empresa e sobre o plano de internacionalizar o processo ou não (KENT *et al.*, 1997).

A internacionalização é uma das alternativas para que a empresa cresça, gerando importantes retornos para as operações domésticas, pois com o aumento do seu mercado é permitido que a empresa faça maiores investimentos em TI. Os investimentos oriundos da compra de outras empresas para entrar no mercado estrangeiro garantem acesso a habilidades e conhecimentos tecnológicos que podem ser agregados a suas operações locais, especialmente se a aquisição for realizada em um lugar com grande concentração de empresas de alta tecnologia (CHUDNOVSKY; LÓPEZ, 2000).

O país em que a empresa deseja se instalar deve apresentar alguma forma de vantagem ou benefício, caso contrário, a melhor opção é exportar seus produtos para o país em questão ou licenciar sua produção para uma empresa local (DUNNING, 1988). É necessário que haja uma vantagem forte no mercado doméstico a fim de compensar as desvantagens potenciais de se operar no exterior, como riscos cambiais, riscos políticos, custo de agência entre outros. Dentre as principais vantagens que as empresas possuem para poder entrar no mercado internacional destacam-se o fato de já possuir

economia de escala decorrente do seu porte, tecnologia superior, produtos diferenciados, conhecimento mercadológico entre outros (VASCONCELOS *et al.*, 2008).

Os desafios oriundos do processo de internacionalização são grandes, mas os fatores motivacionais, como o desejo de aumentar a sua região de atuação, a busca de novas oportunidades, a presença no mercado internacional e a economia de escala para a redução dos custos, faz com que as empresas se aventurem nesta empreitada (STAL, 2010).

Os bancos tendem à internacionalização para atender a duas finalidades fundamentais: ter acesso a créditos e a empréstimos internacionais. Estudos anteriores reconhecem que ao cruzar fronteiras, promovem a diversificação de empréstimos e obtêm economia de escala. Estes dois pontos auxiliam os bancos a obterem maior crescimento e rentabilidade (REDDY, 2016).

Sebastian e Hernansanz (2000) observaram que com os avanços dos recursos tecnológicos permitiram aos bancos não ficarem limitados a localizações geográficas estreitas, decorrentes de sua presença física, mas sim expandirem-se em mercados estrangeiros.

Somam-se às desvantagens da internacionalização, outros riscos, tais como a falta de familiaridade com o mercado estrangeiro, sua cultura e legislação (SHAPIRO, 1992), bem como os custos advindos da burocracia, da ineficiência e da dificuldade dos gestores de compreenderem os ambientes internacionais de forma adequada (HSU, 2006).

## **2 Metodologia da pesquisa**

Este estudo envolve uma pesquisa com abordagem qualitativa, objetivo descritivo e com procedimentos envolvendo: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e análise de documentos primários. A abordagem qualitativa se justifica por possibilitar a compreensão de como os processos de internacionalização de negócios no segmento bancário são realizados no banco selecionado para o estudo de caso, com o objetivo de identificar, descrever e classificar tais processos segundo o referencial teórico de suporte apresentado anteriormente, desenvolvido com base na pesquisa bibliográfica realizada (YIN, 2010).

O método de estudo de caso é aplicável, pois possibilita o entendimento do contexto organizacional onde ocorreu a internacionalização de processos. É recomendado para situações onde comportamentos e ações não podem ser manipulados, porém, permite ao pesquisador lidar com uma variedade de evidências que vão desde artefatos, documentos, entrevistas, até observações diretas do próprio pesquisador (YIN, 2010).

Para assegurar a confiabilidade e a validade interna e teórica dos resultados alcançados na pesquisa, foi utilizado um protocolo de estudo de caso contendo: visão geral, objetivos, enunciado do problema, instrumentos e procedimentos utilizados, dentre os quais os roteiros das entrevistas com as respectivas questões formuladas.

A empresa alvo do estudo de caso foi selecionada de forma não aleatória, mas o convite para participar da pesquisa atendeu a condição de possuir um projeto de internacionalização de processos de negócios com resultados já alcançados. A empresa manifestou o desejo do compromisso de não divulgação do seu nome e de valores e dados reais do projeto. Desta forma, a empresa será tratada como Banco X e os números que representam valores do projeto, custos, retorno financeiro e tempo de execução foram modificados, sem, contudo, alterar a proporção real.

Trata-se de um banco internacional sediado nos Estados Unidos com atuação em mais de cem países. Oferece no Brasil diversos serviços bancários, como seguros, empréstimos, cartões de crédito e produtos de investimento, tanto para o segmento varejista como corporativo, com foco em médias e grandes empresas. Implementou a internacionalização de processos e utilizou o BPM como subsidio para esta tarefa, juntamente com o suporte da área de TI para a criação de um sistema global.

Os trabalhos foram desenvolvidos por meio de um estudo de caso único com enfoque holístico, examinando a natureza global da organização, apesar de um recorte específico da análise da internacionalização do processo de Conta Corrente e Cobrança de Tarifas do Segmento Corporativo do Banco X, com o objetivo de apresentar dados mais detalhados de um processo específico.

A entrevista é uma das fontes de dados de maior relevância para o estudo de caso e pode ser conduzida de várias formas: (i) Aberta-Fechada, onde é solicitado aos respondentes- chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados; (ii) Focada, onde os respondentes-chave são entrevistados por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas, as perguntas

estabelecidas no protocolo da pesquisa devem ser seguidas; e (iii) *Survey*, que implicam em questões e respostas mais estruturadas (YIN, 2010).

Neste estudo de caso foram entrevistados de forma focada: o principal executivo da área financeira, gerentes de tecnologia, gerentes de processos, gerentes de produtos, membros do escritório de projetos (*Project Management Office*, PMO), analistas funcionais, de processos e de negócios, totalizando quatorze pessoas. Todos estes profissionais possuem boa experiência no Banco X e tiveram uma participação ativa no projeto de utilização do BPM para suportar a internacionalização dos processos. O Quadro 1 apresenta a relação de entrevistados com o respectivo foco de coleta de informações.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

<b>Cargo Ocupado</b>	<b>Tempo no Banco</b>	<b>Foco da Coleta de Informações</b>
Head Global Trade Finance	15 anos	Custo do projeto, retorno previsto e principais benefícios.
Gerente de Tecnologia (Brasil)	15 anos	Descrição do novo sistema e plataforma, ganhos na substituição dos sistemas.
Gerente de Tecnologia (EUA)	11 anos	
Gerente de Operações	17 anos	Descrição do processo de Conta Correntes e Cobrança de Tarifas, resultados dos <i>workshops</i> , ganhos com a internacionalização de processos e da implementação do novo sistema global, incremento de receitas.
Gerente de Produtos	17 anos	
Supervisor de Operações	13 anos	
Coordenador de Operações	11 anos	
Gerente de Projetos e Processos	9 anos	Mapeamento de processos, quantidade de processos avaliados e identificação dos processos a serem internacionalizados, métricas AS-IS e TO-BE dos processos
Consultor de Projetos	4 anos	
Analista Sênior de Projetos	13 anos	
Analista Sênior de Processos	6 anos	
Arquiteto de Projetos Sênior	5 anos	Quantidade de sistemas substituídos pelo sistema global
Executivo de Vendas	5 anos	Obtenção de novas receitas, impactos para os clientes
Analista de Operações	3 anos	Visão operacional do sistema de conta correntes

**Fonte:** Resultado da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas no prédio da matriz brasileira do Banco X e por telefone, com os participantes que trabalham fora do Brasil: Estados Unidos, Colômbia e Índia. Os levantamentos de campo foram desenvolvidos durante o segundo semestre de 2016. A Figura 2 apresenta as quatro etapas executadas na pesquisa.

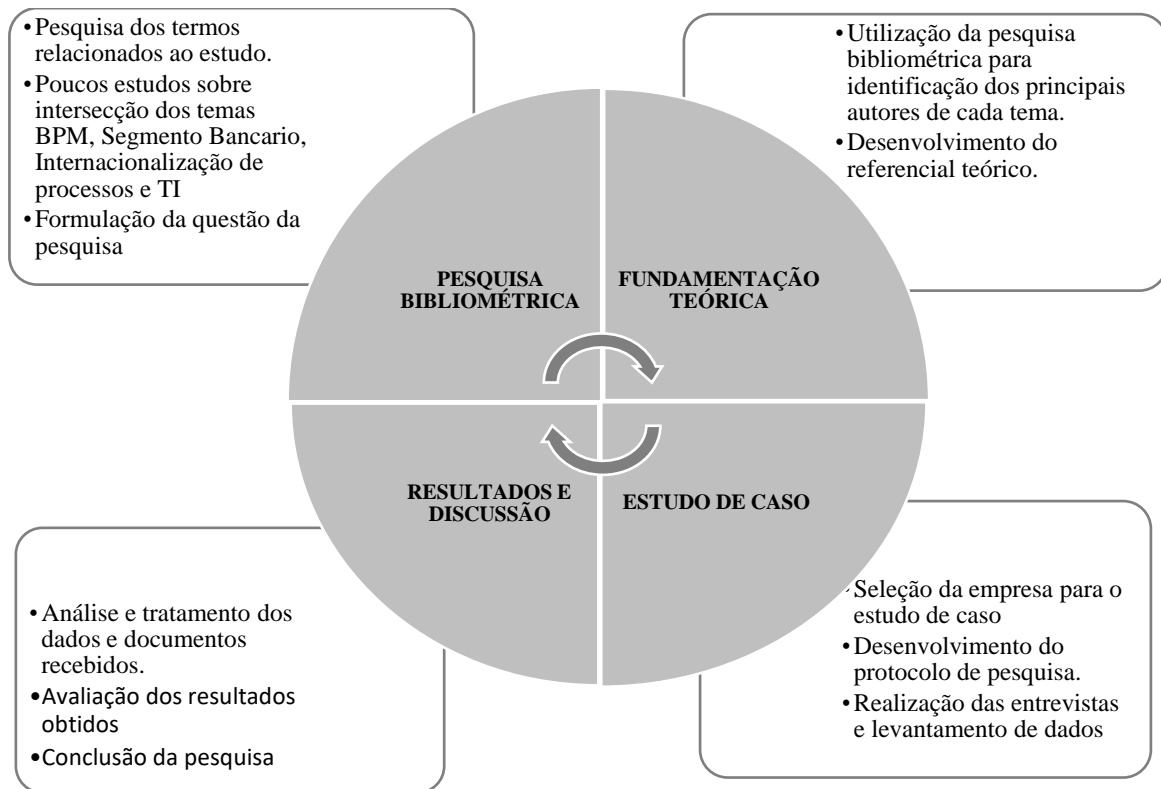


Figura 2 – Etapas da pesquisa

Fonte: Resultado da Pesquisa

### 3 Resultados e discussão

A seguir são apresentados e analisados os dados levantados do projeto de internacionalização dos processos de negócios habilitados pela TI e com o apoio do BPM do Banco X. São discutidos os resultados da iniciativa global, os reflexos desta iniciativa na filial brasileira e aqueles específicos de um determinado processo contemplado na filial brasileira: o processo de Conta Corrente e Cobrança de Tarifas do Segmento Corporativo.

#### 3.1 A iniciativa global

Nos mercados em que atua, o Banco X compete com grandes instituições nacionais e outros bancos estrangeiros. Para fomentar a sua competitividade, iniciou a internacionalização de diversos processos locais de negócio com o intuito de auferir

ganhos oriundos de regiões ou países em que possui subsidiárias, nas quais é possível concentrar todo ou grande parte do processamento de determinados processos que propiciem vantagens advindas do custo de mão de obra ou do seu grau de especialização, além dos custos reduzidos do processamento em massa.

Para apoiar a internacionalização de processos foi desenvolvido um projeto para criar sistemas únicos que possam ser utilizados em todas as filiais dos cem países em que atua, ou seja, uma plataforma de global de TI. Assim, soma-se às vantagens já citadas, também a redução de custos relativos à manutenção dos diversos sistemas locais existentes em cada filial, com características parecidas ou idênticas.

O investimento total na iniciativa global (internacionalização de processos e plataforma global de TI) foi da ordem de US\$ 120 milhões de dólares, com previsão de retorno nos próximos dez anos com a redução de custos de US\$ 491 milhões dólares e com o incremento na receita de US\$ 508 milhões de dólares.

Os resultados e benefícios da iniciativa global foram estruturados em cinco áreas distintas do Banco X, por meio das quais é possível se visualizar o impacto desta solução em relação à redução de custos e/ou fomento de receitas.

A primeira área refere-se ao segmento de varejo, responsável por realizar transações diretamente com seus clientes, pessoas físicas, oferecendo serviços como conta corrente, poupança, empréstimos, cartões de crédito entre outros. Com a implementação da plataforma global de TI em todos os processadores de produtos bancários do segmento de varejo, espera-se reduzir US\$ 288 milhões em custos dos sistemas locais, os quais seriam aposentados e substituídos pela nova plataforma global de TI. Espera-se também economizar US\$ 15 milhões com a internacionalização de processos em todos os países em que atua. As funcionalidades da plataforma global possibilitarão a criação e operacionalização de novos produtos que poderão ser ofertados aos clientes. Estima-se que haverá um fomento nas receitas nos próximos dez anos no valor de US\$ 431 milhões nos países de atuação do banco.

A segunda área está relacionada ao segmento corporativo, responsável por atender pessoas jurídicas oferecendo serviços de investimento, empréstimos, transações internacionais, carta de crédito entre outros. Esta área teve também como objetivo principal a substituição dos sistemas locais de conta corrente pela plataforma global de TI com redução estimada de US\$ 52 milhões e uma economia de US\$ 3 milhões em internacionalização de processos. Há possibilidade de criação e comercialização de

novos produtos, com fomento de receita estimada de US\$ 77 milhões nos próximos dez anos.

A terceira área corresponde ao segmento financeiro, responsável por todos os controles financeiros do Banco e de subsidiárias, incluindo o envio de informações aos órgãos regulatórios locais e da matriz. Estima-se que a substituição dos sistemas locais pela plataforma global de TI gere uma economia de US\$ 6 milhões, bem como a internacionalização de processos permitiria uma economia de US\$ 15 milhões nos próximos dez anos.

A quarta área está relacionada com o segmento de *data warehouse*, responsável por todas as transações e armazenamento dos dados do Banco. Foi implementado um modelo de governança de dados para atender os requisitos de negócios e as regulamentações de todos os países que o Banco atua, com base em padrões globais. Estima-se que a implementação da plataforma global de TI possibilitará melhorias no suporte, manutenção e centralização da informação, provocando uma economia de US\$ 11 milhões nos próximos dez anos e de US\$ 5 milhões em relação à internacionalização de processos.

A quinta área refere-se ao segmento de tecnologia da informação (TI), responsável pela manutenção dos sistemas locais e globais, além de suportar a área de projetos. Com a implementação da plataforma global de TI espera-se criar um *datacenter* da América do Norte para suportar todas as demandas locais da plataforma global de TI de forma integrada, ao invés de iniciativas isoladas. Estima-se uma economia de US\$ 96 milhões nos próximos dez anos com a desativação dos sistemas locais espalhados pelos países de atuação do Banco.

De forma consolidada, o Quadro 2 apresenta o aumento das receitas e a redução de custos esperadas com a iniciativa global nos próximos dez anos.

Quadro 2 – Redução de custo e incremento de receita esperados nos próximos dez anos

Segmento	Objetivos	Valor (US\$)	Impacto
Varejo	Desativação de sistemas legados	288 milhões	Redução de Custo
	Internacionalização de processos	15 milhões	Redução de Custo
	Novas receitas	431 milhões	Incremento de Receita
Corporativo	Desativação de sistemas legados	52 milhões	Redução de Custo
	Internacionalização de processos	3 milhões	Redução de Custo
	Novas receitas	77 milhões	Incremento de Receita
Financeiro	Desativação de sistemas legados	6 milhões	Redução de Custo
	Internacionalização de processos	15 milhões	Redução de Custo
<i>Data Warehouse</i>	Desativação de sistemas legados	11 milhões	Redução de Custo
	Internacionalização de processos	5 milhões	Redução de Custo



Segmento	Objetivos	Valor (US\$)	Impacto
TI	Economia com otimização de soluções	96 milhões	Redução de Custos
Total de Redução de Custos: US\$ 491 milhões			
Total do Incremento de Receitas: US\$ 508 milhões			
Total dos Ganhos (Redução de Custos + Novas Receitas): US\$ 999 milhões			

**Fonte:** Resultado da Pesquisa

### 3.2 Reflexos da iniciativa global na filial brasileira

A filial brasileira se beneficiou da iniciativa global do Banco X, tanto da internacionalização de processos como da nova plataforma global de TI. Com a iniciativa foram substituídos 32% dos sistemas locais (antes 138 e agora 93), ao mesmo tempo que ocorreu a execução de processos, ou parte deles, em outros países. A área de negócios elevou o número de funcionalidades com a padronização dos sistemas operacionais e financeiros.

Os antigos sistemas apresentavam frequentes problemas de estabilidade, o que ocasionavam uma experiência ruim ao cliente. Soma-se a isto o fato de que os processos operacionais necessitavam de atividades manuais paralelas para superar as falhas dos sistemas, tornando-os mais lentos e onerosos. O cumprimento das exigências regulatórias necessitava frequentes intervenções da área de TI e reduzia a sua dedicação à projetos das áreas de negócio. A morosidade da área de TI para atender demandas, principalmente para suprir necessidades de processamento não atendidas pelos sistemas, acarretou na utilização de soluções departamentais, desenvolvidas pelos próprios usuários (*shadow systems*), muitas vezes em desacordo com as políticas da área de TI.

A antiga infraestrutura tornou-se inflexível e custosa com sistemas utilizados a mais de 20 anos. Tais sistemas acumulavam camadas de modificações em cima de modificações, adicionando complexidade exponencial à manutenção. Outro problema era às limitações de escalabilidade, diretamente relacionada ao crescimento do número de usuários e produtos suportados pelos sistemas, influenciando negativamente a área de negócios e a estratégia do Banco.

Dentre os principais benefícios auferidos pela iniciativa, segundo os gerentes de produtos, de tecnologia e de operações, destacam-se: (i) estabilidade do sistema e a redução de erros nos serviços de pagamentos, empréstimos e conta corrente; (ii) resolução de problemas de forma estruturada; (iii) aumento da velocidade do tempo de resposta para o desenvolvimento de novos produtos; (iv) novas receitas com a incorporação de novos clientes e aumento do volume de transações, sem impactar os

níveis de desempenho ou serviço; (v) redução de custos de infraestrutura com a substituição de computadores de grande porte (*mainframes*) por servidores distribuídos; (vi) otimização de processos com a centralização dos mesmos em outros países, os quais eram antes executados de forma fragmentada e com vários sistemas da filial.

### **3.3 Processo de Conta Corrente e Cobrança de Tarifas do Segmento Corporativo**

A iniciativa global envolveu diversos processos da filial brasileira com perfil para internacionalização. Com a finalidade de detalhar os estudos realizados para a internacionalização de um processo, neste trabalho foi selecionado o processo de Conta Corrente e Cobrança de Tarifas do Segmento Corporativo, por ser representativo do negócio e possuir vínculos com os segmentos impactados pela iniciativa: Corporativo, Financeiro, *Data Warehouse* e TI.

A implementação de um novo sistema com a possibilidade de ser utilizado por todos os países para apoiar o referido processo de Conta Corrente, fez com que a filial brasileira providenciasse o mapeamento de como o mesmo era executado (AS-IS), visto que não havia uma documentação adequada, que fornecesse subsídios para uma discussão mais aprofundada de como ajustar o processo ao novo sistema.

Ao todo, foram realizadas 204 sessões de *workshops* envolvendo todas as partes interessadas que possuíam conhecimentos dos subprocessos executados, incluindo: representantes do time global de operações, time de tecnologia local e internacional, diretores, gerentes de produtos e analistas diversos. Foram dispendidas 8.936 horas de trabalho e um adicional de 496 horas de revisão do material gerado. Nestes *workshops* foram desenhados os fluxos de cada subprocesso utilizando para isto as técnicas e ferramentas de BPM, tanto para o desenho processo atual (AS-IS) como para o novo processo (TO-BE). O BPM foi também utilizado para fazer toda a documentação, de forma a permitir o gerenciamento de melhorias e inovações futuras do processo (SMITH; FINGAR, 2003).

Durante a execução destes *workshops* foi levantada a quantidade de atividades manuais, tempo de execução e quantidade de recursos (funcionários) utilizados em cada subprocesso. Foram testadas inúmeras variações visando avaliar como cada uma se comportaria com os ajustes propostos.

Foram identificados 47 subprocessos, dos quais 29 poderiam ser executados parcialmente ou totalmente fora do país. Nestes subprocessos passíveis de

internacionalização, foi observado um ganho maior no tempo médio de processamento de 10,3% e a redução de recursos da ordem de 13,6%, conforme comparativos AS-IS/TO-BE apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Avaliação dos subprocessos internacionalizados do processo de Conta Corrente e Cobrança de Tarifas do Segmento Corporativo

SUBPROCESSOS INTERNACIONALIZADOS	AS IS			TO BE			COMPARATIVO	
	Atividades Manuais (Qtde.)	Tempo processo (hh:mm:ss)	Recursos Utilizados (Pessoas)	Atividades Manuais (Qtde.)	Tempo processo (hh:mm:ss)	Recursos Utilizados (Pessoas)	Desempenho % Tempo do processo	Desempenho % Recursos Utilizados
Manutenção - Negócios - Numero Interno	21	06:18:00	16,11	22	05:02:00	16,09	25,2%	0,1%
Contas jurídicas Local Offshore	50	04:56:00	9,32	56	05:26:00	9,75	-9,2%	-4,4%
Abertura de contas - Setor Publico	60	12:21:00	0,04	70	12:59:00	0,04	-4,9%	-3,9%
Abertura de contas - Conta Registro SBLC	36	02:39:00	0,05	42	03:19:00	0,09	-20,1%	-42,0%
Eventos Internos na conta corrente	8	01:45:00	0,00	8	01:31:00	0,00	15,4%	13,5%
Abertura de contra Transitória - CCME	20	14:30:00	0,20	15	11:15:00	0,10	28,9%	100,0%
Abertura de conta CCME	66	14:03:00	5,03	65	13:46:00	4,06	2,1%	23,9%
Abertura de conta CDE	77	06:16:00	1,75	78	06:29:00	0,95	-3,3%	84,2%
Abertura de conta Cessão	18	01:21:00	0,64	17	01:18:00	0,64	3,8%	-0,3%
Manutenção - Bloqueio e desbloqueio de contas	8	00:34:00	0,08	8	00:32:00	0,06	6,3%	25,0%
Manutenção - Produtos	21	06:01:00	16,09	18	05:29:00	15,70	9,7%	2,5%
Encerramento de contas Unilateral	48	06:55:00	2,36	45	06:23:00	1,95	8,4%	20,8%
Encerramento de contas bilateral	48	06:55:00	2,36	45	06:23:00	1,95	8,4%	20,8%
Abertura de relacionamento com clientes OFS	88	06:03:00	10,30	90	05:46:00	10,36	4,9%	-0,6%
Abertura de relacionamento com clientes - Express Account	119	08:43:00	19,30	112	07:05:00	16,20	23,1%	19,1%
Abertura de segunda conta OFS	92	08:35:00	9,10	86	07:43:00	8,70	11,2%	4,6%
Abertura de contas resolução 2689	29	01:12:00	0,88	17	00:44:00	0,58	63,6%	51,2%
Abertura de Conta Interna - Congenere ou Coligada	64	05:47:00	3,01	73	05:52:00	3,01	-1,4%	-0,1%
Abertura de Conta Interna Operacional	20	00:51:00	0,43	19	00:48:00	0,43	6,3%	-0,5%
Abertura de Conta Interna - Operacional do tipo Vendor	17	00:56:00	0,46	16	00:53:00	0,46	5,7%	-0,4%
Abertura de conta de fundos de investimento	33	01:04:00	0,31	26	00:39:00	0,29	64,1%	7,3%
Conta Registro - Empréstimos offshore	38	02:25:00	0,60	37	02:21:00	0,55	2,8%	9,1%
Contas Registro - Fundos de Investimentos	57	02:38:00	10,50	53	02:15:00	9,45	17,0%	11,2%
Conta Registro - Passageiro FX 2689	43	02:41:00	0,30	42	02:35:30	0,27	3,5%	12,1%
Conta Registro Capital Market	37	02:11:00	0,84	36	02:02:00	0,78	7,4%	7,7%
Conta Registro de carta de crédito	35	02:44:00	0,49	34	02:32:00	0,46	7,9%	6,5%
Conta Registro - Passageiro SFS resolução 2689	35	02:15:00	0,32	35	02:04:00	0,25	8,9%	27,0%
Conta de relacionamento Express	105	08:04:00	19,82	107	08:20:00	20,09	-3,2%	-1,4%
Segunda conta de relacionamento Express	64	05:19:00	1,00	65	04:59:00	1,00	6,7%	0,0%
<b>Média</b>							<b>10,3%</b>	<b>13,6%</b>

Fonte: Resultado da Pesquisa

O subprocesso que obteve maior ganho de tempo de execução foi o de “Abertura de conta de fundos de investimento”. Com o redesenho deste subprocesso, as atividades manuais foram reduzidas com as funcionalidades do novo sistema e outras passaram a ser executadas fora do país, como por exemplo:

- No processo AS-IS, o cadastro global de clientes era mantido por uma equipe no Brasil e o sistema local disponibiliza a conta para uso no dia posterior à sua criação; e
- No processo TO-BE, a manutenção do cadastro global de clientes passou a ser concentrada em um único país, ou seja, nas Filipinas. Esta decisão liberou o time de operações local para outras atividades. Ao mesmo tempo, o redesenho do processo com o novo sistema diminuiu a quantidade de passos necessários para a abertura da

conta e a disponibilização da mesma passou a ocorrer no mesmo dia, não sendo mais necessário esperar o dia seguinte.

### **Considerações Finais**

Pode-se considerar que os objetivos da pesquisa foram satisfatoriamente alcançados. Os levantamentos de campo por meio do estudo de caso, apoiado pela pesquisa bibliográfica, possibilitaram uma coleta de informações detalhada e aprofundada, permitindo melhor compreensão de como a internacionalização de processos de negócios apoiada pelo BPM e pela TI pode possibilitar a geração de ganhos para a organização dentro do segmento bancário. Os resultados obtidos contribuem de modo prático para o mercado e para a produção acadêmica, uma vez que tratou de um assunto pouco explorado.

Foi identificado como resultado concreto da internacionalização de parte dos processos de um banco, a geração de uma receita adicional de US\$ 508 milhões e uma redução de custos na ordem de US\$ 491 milhões, previstas para os próximos dez anos, por meio de um projeto orçado em US\$ 120 milhões, além de benefícios intangíveis, como a disponibilização de novos recursos e funcionalidades que auxiliaram a fidelização de clientes. Sem dispensar a análise de risco e os requisitos de cada organização, tais resultados podem desempenhar o papel de subsidiar e nortear os gestores de bancos acerca deste tema.

Entretanto, não há dúvida de que o resultado alcançado não conta com base empírica suficiente para ser representativo e definitivo para adoção desta estratégia. Para tanto, ainda serão necessários numerosos estudos de casos semelhantes e até mesmo comprovações estatísticas.

Como reflexão final, pode-se citar como oportunidades de trabalhos futuros: (i) análise aprofundada deste tema em outros bancos, tanto privados como públicos; e (ii) análise comparativa das respectivas estratégias adotadas por diferentes bancos.

### **Referências**

ALBERTIN, A. L.; DE MOURA ALBERTIN, R. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

BALDAM, R; VALLE, R; PEREIRA, H; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V.

**Gerenciamento de processos de negócios – BPM - Business Process Management.** São Paulo: Editora Érica, 2009.

CARLSON, S. **How Foreign is Foreign Trade – A Problem in International Business Research**, Uppsala University, Uppsala, 1975.

CARRARA, A. R; PESSÔA, M. S. P. **Aplicação de Técnicas de Gestão Por Processos (BPM) em uma Praça de Atendimento ao Cidadão.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIX., **Anais[...]** Salvador, 2009.

CHUDNOVSKY, D; LÓPEZ, A. A third wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s. **Transnational Corporations**, v. 9, n. 2, p. 31-74, 2000.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

FARIA, F. A; MACADA, A. C. G. Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 440-457, 2011.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015.** São Paulo: Federação Brasileira de Bancos, 2015.

FONSECA, C. E. C; MEIRELLES, F. S; DINIZ, E. H. Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro. São Paulo: FGVRAE, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GONZALEZ, A; MICCO. A; MONTOYA. A. Dollarization, foreign ownership, and competition in the banking industry in Latin America. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 51, n. 1, p. 90-107, 2015.

HSU, C. Internationalization and Performance: the S-curve Hypothesis and Product Diversity Effect. **Multinational Business Review**, v. 14, n. 2, p. 29-46, 2006.

JACOSKI, C. A; GRZEBIELUCHAS, T. Modelagem da contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM-gerenciamento de processos de negócio. **Produto & Produção**, v. 12, n. 3, p. 29-37, 2011.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. The Internationalization Process of The Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, p. 23-32, 1977.

KENT, E; JAN, J; ANDERS, M; DEO, S. Experiential Knowledge and Cost in the

Internationalization Process. **Palgrave Macmillan Journals**, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.

LIMA, A. C. Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 546-567, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. (Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas, v. 15).

PAULA, L. F; OREIRO, J. L. Sistema Financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 28, n. 1 (109), p. 178-182, 2007.

PAULA, L. F; OREIRO, J. L; BASILIO, F. A. C. Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais. **Nova Economia**, v. 23, n. 3, p. 473-520, 2013.

PELAEZ, V. *et al.* Fundamentos e microfundamentos da capacidade dinâmica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 7, n. 1 jan./jun., p. 101-125, 2009.

PIMENTA, C. C. Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 29, p. 172-187. 1995.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

REDDY, D. P. S. Resource based view of internationalization: evidence from Indian commercial banks. **Journal of Asia Business Studies**, v. 10, n. 1, p. 41-60, 2016.

ROSEMANN, M; VOM, B. J. The six core elements of business process management. *In: Handbook on business process management 1*. Springer Berlin Heidelberg, 2015.

SANTOS, R. B. O.; AZEREDO, J. S.; CARVALHO, R. A. A Utilização do Business Process Management (BPM) como Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento das Comunicações em Projetos. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIX., Anais[...]* Salvador, 2009.

SCHWARZ, A. *et al.* A dynamic capabilities approach to understanding the impact of IT-enabled businesses processes and IT-business alignment on the strategic and operational performance of the firm. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 26, n. 1, p. 4, 2010.

SEBASTIAN, M; HERNANDEZ, C. **The Spanish Banks' Strategy in Latin America**, SUERF Studies 9, Vienna, 2000.

SHAPIRO, A. C. **Multinational Financial Management**, Massachusetts, Allyn and Bacon Inc., 1992

- SIAW, I; YU, A. An analysis of the impact of the internet on competition in the banking industry, using porter's five forces model. **International Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 514, 2004.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.
- STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 120-149, 2010.
- TEECE, D. J; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, 1997.
- TREGEAR, R; JESUS, L; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o escritório de processos**. Rio de Janeiro: Elo Group, 2013.
- VAN, D. A; WILL, M. P; ARTHUR, H. M. H; MATHIAS, W. **Business process management: a survey**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM'03), **Proceedings[...]** Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 1-12, 2003.
- VASCONCELOS, Y. L. *et al.* Reflexos da globalização: uma análise das formas de inserção no mercado internacional. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 39, p. 95-130, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2010.