

GESTÃO DA TECNOLOGIA BANCÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NO BANRISUL

BANKING TECHNOLOGY MANAGEMENT: A CASE STUDY IN BANRISUL

CÍNTIA LOSS¹, GILMAR LUIZ COLOMBELLI², ADRIANA PORTO³,
DAVID LORENZI JUNIOR⁴ E GABRIELA BELTRAME⁵

Recebido em: 26/04/2016

Aprovado em: 22/06/2016

RESUMO

O setor bancário é considerado o ramo da economia que mais investe em Tecnologia da Informação (TI), tendo grande parte de seus produtos e serviços dependentes da tecnologia. Conhecer os investimentos em TI e o impacto que ela proporciona é uma questão importante para os bancos, pois estes atuam em um ambiente extremamente competitivo. Desse modo, este estudo tem como objetivo descrever de que forma a TI influencia o processo de gestão do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (Banrisul), instituição-alvo da presente pesquisa. Os resultados apontaram o potencial que a TI tem para sustentar estratégias de sucesso organizacional, centrado na capacidade dos gestores de perceber o valor e os impactos dos investimentos em TI para seus negócios. Percebeu-se, assim, que a tecnologia auxilia no suporte à tomada de decisão, possibilitando a análise de dados financeiros para gerenciar os negócios e atuando como um forte indicador de melhoria na performance e na produtividade da instituição. **Palavras-chave:** Tecnologia da Informação; Gestão; Instituição financeira.

ABSTRACT

The banking sector is considered the branch of economics that invests more in Information Technology (IT), with most of its products and services dependent on technology. Knowing investments in IT and the impact that it provides is an important issue for banks because they act in an extremely competitive environment. Thus, this study aimed to describe how the IT influences the management process of Bank of Rio Grande do Sul State S.A (Banrisul), target institution of this research. The results show the potential that IT has to support organizational success strategies, centered on the ability of managers to realize the value and impact of IT investments for business. It was possible to observe that the technology helps to support decision-making, allowing the analysis of financial data to manage the business and acting as a strong indicator of improvement in the performance and productivity of the institution.

Keywords: Information Technology; Management; Financial institution.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Brasil. E-mail: cintia.loss@yahoo.com.br.

² Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atua como professor na Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Brasil. E-mail: gilmarcolombelli@gmail.com.

³ Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atua como professora na Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Brasil. E-mail: adrianaporto2005@gmail.com.

⁴ Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz (UNISC). Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. E-mail: davilorenzi@yahoo.com.br.

⁵ Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. E-mail: gabibeltrame@hotmail.com.

1 Introdução

O mercado tem sofrido grandes modificações decorrentes de fatores como a Tecnologia da Informação (TI) e o mercado globalizado. O setor bancário, um dos mais competitivos e dinâmicos, é responsável por grande parte do investimento brasileiro em tecnologia, principalmente em função de o país ter passado por diversas crises econômicas, mudanças de moeda e períodos de inflação nas últimas décadas.

Fonseca *et al.* (2010) corroboram essa ideia, indicando que o ramo da economia considerado mais informatizado e que relativamente mais gasta e investe em TI é o dos bancos, pois há uma relação entre os investimentos em TI e a crescente lucratividade e vantagem competitiva com uma nova estrutura de serviços e custos. Além disso, os autores reforçam que uma nova fronteira digital da economia está mudando os participantes, a dinâmica, as regras, as exigências de sobrevivência e os parâmetros de sucesso organizacional. Nesse sentido, o setor bancário é um dos mais afetados por essa nova realidade dos negócios na era digital.

Diante desse cenário, o processo de gestão bancária passa por desafios, levando as empresas a trabalharem com novas estruturas para enfrentar ambientes cada vez mais exigentes e requerendo melhores práticas de gestão corporativa. Trabalhando com produtos e serviços muito similares, destaca-se a instituição financeira que oferecer melhor nível de atendimento e eficiente prestação de serviços, tanto pessoal quanto virtualmente.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo geral descrever de que forma a TI influencia o processo de gestão do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S. A. (Banrisul) e como objetivos específicos conhecer a temática da TI e da gestão da tecnologia e propor alternativas de melhoria aos seus processos de gestão. O presente trabalho

contextualiza, assim, a gestão da tecnologia bancária e seu impacto no Banrisul, procurando relacioná-la à busca de vantagens competitivas e à sobrevivência no mercado.

2 Tecnologia da Informação

A expressão TI passou a ser utilizada a partir da década de 80, substituindo os termos informática e processamento de dados, anteriormente de uso disseminado (LAURINDO, 2008). Segundo o autor, o conceito de TI deve ser entendido de forma ampla, englobando Sistemas de Informação (SI), telecomunicações e automação, todos integrados e convergentes, sendo empregados pelas organizações para capturar dados e fornecer informações e conhecimento.

Reforçando esse conceito, Turban *et al.* (2004) afirmam que a TI diz respeito ao aspecto tecnológico de um SI, incluindo *hardware*, banco de dados, *software*, redes e outros dispositivos. A TI pode ser usada em um sentido mais abrangente, para descrever um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestão de uma empresa inteira. De maneira geral, a TI contempla as tecnologias utilizadas para coleta, criação, armazenamento, processamento, comunicação e distribuição de dados e informações. Cabe ressaltar que, embora alguns autores utilizem a expressão Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o termo TI é considerado mais adequado, visto que já engloba o uso de telecomunicações (LAURINDO, 2008).

Turban *et al.* (2004) acreditam que a TI se tornou o principal facilitador das atividades empresariais no mundo atual, pois atua como um agente catalisador de mudanças fundamentais na estrutura, organização e administração das empresas. O papel fundamental da tecnologia é proporcionar às organizações uma vantagem estratégica, facilitando a solução de problemas, aumentando a produtividade e a qualidade, aperfeiçoando os serviços de atendimento ao cliente, aprimorando

a comunicação e a colaboração e tornando os processos de negócio mais eficientes. Para Turban *et al.* (2004), é quase impossível administrar uma empresa competitiva sem um sistema informatizado, tendo em vista que as pressões globais e as constantes inovações forçam as organizações a mudarem a sua maneira de conduzir os negócios.

Diante do exposto, Laudon e Laudon (2004) enfatizam que a TI disponibiliza ferramentas para que os gestores desempenhem tanto seus papéis tradicionais quanto os que possam surgir. Permite, assim, que monitorem, planejem e façam previsões com mais precisão e velocidade, além de responderem mais rapidamente ao ambiente empresarial em mutação. Nesse sentido, descobrir modos de usar a TI para obter vantagem competitiva nos níveis empresarial e setorial é uma responsabilidade-chave do gerenciamento.

2.1 Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação

Para atender à complexidade e às necessidades empresariais do atual contexto, Rezende e Abreu (2000) afirmam que não se pode desconsiderar a TI e seus recursos para auxiliar na organização de negócios, processos e atividades. A gestão empresarial na era da informação demanda um alto nível de experiência e conhecimento focado no desenvolvimento de estratégias, no planejamento de longo prazo e no controle de gestão e de negócios, requerendo habilidade dos gestores no gerenciamento de recursos e pessoas. Além disso, a gestão estabelece como prioridade para o sucesso no gerenciamento da TI a habilidade para desenvolver e definir direções estratégicas para o uso desta tecnologia e planejar efetivamente sua implantação (REZENDE; ABREU, 2000).

Segundo Turban *et al.* (2004), o planejamento de TI é o planejamento organizado da infraestrutura e dos aplicativos de TI em diversos níveis da empresa,

sendo importante tanto para os planejadores quanto para os usuários finais. Além de fazerem o planejamento de TI para suas próprias unidades, os usuários finais precisam participar do planejamento e entender o processo. O planejamento de TI da empresa determina como será a infraestrutura de TI e quais aplicativos os usuários finais podem instalar.

Portanto, a TI não deve ser trabalhada de forma isolada, sendo necessário envolver as atividades ligadas ao Planejamento Estratégico (PE), que é a etapa inicial da gestão da TI, em que se estabelecem os propósitos básicos para que a empresa possa implantar sistemas computadorizados estáveis e de apoio à tomada de decisões. Pode-se definir o planejamento estratégico da TI como parte integrante do planejamento estratégico empresarial. Esse planejamento tem o foco na gestão para desenvolver planos de sistemas e bases de dados, usando a informação como recurso estratégico na definição de projetos e no estabelecimento de prioridades de forma contínua (REZENDE; ABREU, 2000). Para a efetiva gestão da TI, é preciso que o diretor de informação e o diretor-presidente da empresa trabalhem juntos, pois o planejamento estratégico é um processo complexo baseado em relações e na comunicação (TURBAN *et al.* 2004).

Conforme aludem Rezende e Abreu (2000), o planejamento empresarial, as estratégias empresariais e as estratégias de TI devem estar alinhados, ou seja, integrados. A TI deve desempenhar um papel estratégico e agregar valores a seus produtos e/ou serviços, promovendo vantagem competitiva sobre seus concorrentes. O trabalho conjunto, harmonioso e competente, relacionado com a estratégia empresarial e com a informação, facilita o planejamento empresarial e a gestão integrada das respectivas TI empregadas.

Para atingir o potencial dos investimentos em TI, as organizações devem adequar-se ao novo paradigma organizacional, cujo foco está na apren-

dizagem organizacional, na flexibilidade para a mudança, na inovação e na velocidade. Dentro desse contexto, as principais ações a serem tomadas quanto ao uso da TI pelas organizações consistem em automatizar os processos produtivos, construir uma arquitetura de informações alinhada com os negócios da empresa e integrar os clientes e fornecedores por meio das informações (REZENDE; ABREU, 2000).

2.2 Sistemas de Informação

“Um sistema pode ser definido como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado” (O'BRIEN, 2010, p. 7). Já os SI são um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação e recursos de dados que coletam, transformam e disseminam informações em uma organização. Eles são empregados para auxiliar as empresas no alcance de seus objetivos, tal como o de transformar, de maneira inteligente, dados em informação, gerando novos conhecimentos.

Segundo Stair e Reynolds (2008), dados são fatos básicos, enquanto que a informação é um conjunto de fatos organizados para que estes tenham valor adicional, além do valor dos fatos propriamente ditos. A transformação de dados em informações é um processo ou conjunto de tarefas logicamente relacionadas e desenvolvidas para atingir um resultado definido. O processo de definição de relação entre dados para criar informações específicas requer conhecimento, ou seja, requer a consciência e o entendimento de um conjunto de informações e de formas de torná-las úteis para apoiar uma tarefa específica ou tomar uma decisão. Portanto, informações podem ser consideradas dados úteis, graças à aplicação de conhecimento.

De acordo com Stair e Reynolds (2008), para serem valiosas para gerentes e tomadores de decisões, as informações devem ser precisas, completas, econô-

micas, flexíveis, confiáveis, relevantes, simples, apresentadas no momento certo, verificáveis, acessíveis e seguras. Portanto, o valor da informação está diretamente ligado ao modo como ela auxilia os tomadores de decisão a atingirem seus objetivos organizacionais.

Stair e Reynolds (2008) definem um SI como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informações, a fim de proporcionar um mecanismo de realimentação para atingir um objetivo. Um sistema dessa ordem possui três componentes ou funções básicas em interação:

- β entrada (insumos) – envolve a captação e reunião de elementos que entram no sistema para serem processados, tais como tempo, energia, dados, matéria-prima e esforço humano (habilidades e conhecimentos), que devem ser organizados para processamento;
- β processamento (transformação) – está relacionado aos processos de transformação que convertem insumo (entrada) em produto (saída), tal como o processo de fabricar um produto;
- β saída (produtos) – envolve a transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até seu destino final, de modo que um produto acabado, por exemplo, deve ser levado até seus consumidores e informações devem ser transmitidas aos seus usuários.

Conforme O'Brien (2010), os sistemas possuem dois componentes adicionais: o *feedback* e o controle. O *feedback* refere-se aos dados sobre o desempenho de um sistema; já o controle envolve monitoramento e avaliação do *feedback* para determinar se um sistema está se dirigindo para a realização de sua meta. A função de controle faz os ajustes necessários aos componentes de entrada e processamento

de um sistema para garantir que seja alcançada a produção adequada.

Um sistema de informação coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para um propósito específico (TURBAN *et al.* 2010). Como qualquer outro sistema, um SI possui entradas (dados e instruções), processamento (transformação dos dados) e saídas (informações agregadas e

relatórios) que são disponibilizadas aos seus usuários, conforme apresentado na Figura 1, exposta a seguir.

Um SI não é necessariamente computadorizado, embora na atualidade a maioria deles seja. O Sistema de Informação Baseado em Computador (CBIS) é um sistema que utiliza a tecnologia da computação para realizar as atividades/ tarefas previamente programadas.

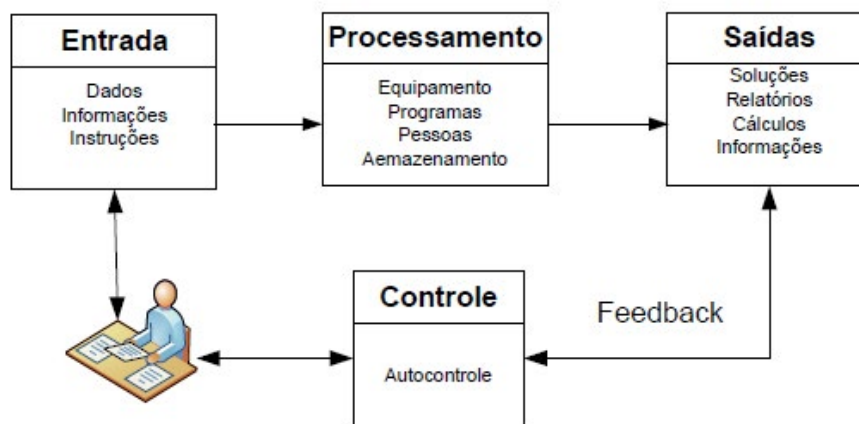


Figura 1 – Visualização esquemática de um Sistema de Informação

Fonte: adaptada de Turban *et al.* (2010).

Os componentes básicos de um SI, de acordo com Turban *et al.* (2010), são:

- - *hardware* – um conjunto de dispositivos, tais como processador, monitor, teclado e impressora, que, juntos, processam dados e informações, permitindo sua visualização;
- - *software* – os programas de computador que permitem que o *hardware* processe os dados;
- - banco de dados – uma coleção de arquivos, tabelas e outros dados inter-relacionados que armazenam dados e suas respectivas associações;
- - rede – um sistema de conexão que permite o compartilhamento de recursos entre diversos computadores;
- - procedimentos – o conjunto de instruções sobre como combinar os outros elementos que compõem o SI, a fim de processar informações e gerar a saída desejada;

- - pessoas – os indivíduos que trabalham com o sistema, fazem uma interface com ele ou utilizam sua saída.

Além disso, todos os SI têm um objetivo e um contexto social: o objetivo comum é fornecer soluções para um problema de negócio; e o contexto social consiste nos valores e nas crenças que fazem parte da cultura da organização. Portanto, um SI envolve muito mais do que apenas computadores, de modo que o sucesso no seu uso requer a compreensão do negócio e do ambiente que está recebendo o apoio do SI (TURBAN *et al.* 2004).

Em consonância com essa ideia, Laudon e Laudon (2004) afirmam que conhecer SI é essencial para os administradores, pois a maioria das organizações precisa desses sistemas para sobreviver e prosperar. Tais sistemas

auxiliam as empresas a estender seu alcance a locais distantes, oferecer novos produtos e serviços, reorganizar fluxos de tarefas e trabalho e, talvez, transformar radicalmente o modo como conduzem os negócios.

Diante desse contexto, Laudon e Laudon (2004) enfatizam que administradores consistem em solucionadores de problemas responsáveis pela análise de muitos desafios gerenciais, sendo o SI uma das ferramentas que proporcionam as informações necessárias para isso. Os avanços tecnológicos dos SI, segundo os autores, estão acelerando a tendência em direção às economias globalizadas, orientadas para o conhecimento, e em direção às organizações achatadas, flexíveis e descentralizadas, que podem se comunicar com outras organizações a grandes distâncias.

2.2.1 Objetivos e Classificação dos Sistemas de Informação

Da perspectiva de uma empresa, o SI é uma solução organizacional e administrativa baseada na TI para enfrentar um desafio proposto pelo ambiente (LAUDON; LAUDON, 2004). Em termos gerenciais, O'Brien (2010) destaca três papéis fundamentais que os SI podem desempenhar nas operações e na administração do negócio: a) suporte de seus processos e operações; b) suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes; e c) suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva. Considerando estes papéis, podem-se classificar os sistemas de informação da seguinte maneira:

- Sistemas de Apoio às Operações são aqueles que produzem uma diversidade de produtos de informação para uso interno e externo. Porém, eles não enfatizam a criação de produtos de informação específicos que possam ser bem mais utilizados pelos gerentes. Normalmente, é requerido processamento adicional por Siste-

mas de Informação Gerenciais (SIG). O papel dos Sistemas de Apoio às Operações é responder às perguntas de rotina e acompanhar o fluxo de transações pela organização, além de processar informações eficientemente, controlar processos industriais, apoiar comunicações e atualizar bancos de dados da empresa;

- Sistemas de Processamento de Transações (SPT) processam dados resultantes de transações empresariais, atualizam bancos de dados e produzem documentos empresariais. “Os SPT’s são sistemas básicos que atendem ao nível operacional da organização. Um SPT é um sistema computadorizado que realiza e registra as transações rotineiras necessárias ao funcionamento da empresa” (LAUDON e LAUDON, 2004, p. 41-42);
- Sistemas de Controle de Processos monitoram e controlam processos físicos;
- Sistemas Colaborativos aumentam as comunicações e a produtividade de equipes e grupos de trabalho e são, às vezes, chamados de *sistemas de automação do escritório*. Para Laudon e Laudon (2004, p. 43), “esses sistemas comunicam-se com clientes, fornecedores, e outras organizações fora da empresa e servem de câmara de compensação para os fluxos de informação e conhecimento”;
- Sistemas de Apoio Gerencial são aqueles que se concentram em fornecer informação e apoio aos gerentes em sua tomada de decisão eficaz. A tarefa desempenhada por esses sistemas é um tanto complexa e tem a característica de produzir relatórios periódicos sobre as operações, em vez de informações instantâneas. Em termos conceituais, vários tipos principais de SI apoiam uma série de responsabilidades administrativas do usuário final: SIG, Sistemas de Apoio à Decisão e Sistemas de Informação Executiva;
- Sistemas de Informação Gerencial

(SIG) fornecem para os gerentes informação na forma de relatórios e demonstrativos pré-estipulados. Laudon e Laudon (2004) afirmam que os SIG apoiam as funções de planejamento, controle e decisão no nível gerencial e dependem dos SPT para a aquisição de dados.

- Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) fornecem suporte computacional direto aos gerentes durante o processo de decisão. Segundo Laudon e Laudon (2004, p. 45), “os SADs ajudam os gerentes a tomar decisões não usuais, que se alteram com rapidez e que não são facilmente especificadas com antecedência”.
- Sistemas de Informação Executiva (SAE) fornecem informações críticas elaboradas especificamente para as necessidades de informação dos executivos. Os SAE atendem ao nível estratégico da organização e abordam decisões não rotineiras que exigem avaliação e percepção, uma vez que não existe um procedimento previamente estabelecido para se chegar a uma solução (LAUDON; LAUDON, 2004).
- Sistemas de Informação Estratégica (SIE) podem ser qualquer tipo de sistema de informação (SIG, SAD etc.) que ajude uma organização a obter vantagem competitiva, reduzir uma desvantagem competitiva ou alcançar outros objetivos estratégicos. Seguindo essa linha de raciocínio, Turban *et al.* (2004) explicam que um SIE tem a capacidade de mudar significativamente a maneira de conduzir um negócio, modificando também os objetivos, os processos, os produtos e as relações ambientais para ajudar uma empresa a obter vantagem competitiva.
- Sistemas Integrados de Gestão (ERP), também conhecidos como Sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (*Enterprise Resource Planning* – ERP), coletam dados dos principais processos de negócios

e os armazenam em um único arquivo de dados abrangente, podendo ser usados por outros setores da empresa. Sendo assim, os gerentes recebem informações mais precisas e oportunas para coordenar as operações diárias da empresa e uma visão ampla dos processos de negócios e do fluxo de informação (LAUDON; LAUDON, 2004). Para os autores, “sistemas integrados prometem oferecer às empresas uma plataforma de tecnologia de sistema de informação única, unificada e totalmente abrangente que comporta dados de todos os principais processos de negócios” (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 62). Portanto, os dados têm definições e formatos comuns e padronizados, que são aceitos por toda a empresa. Os ERP também auxiliam na criação de fundamentos para uma organização orientada ao cliente ou à demanda. Integrando processos de negócios discretos como vendas, produção, finanças e logística, toda a organização pode responder mais eficientemente às exigências dos clientes.

- Sistemas baseados na *web* referem-se “[...] àquelas aplicações ou serviços localizados em um servidor que pode ser acessado por meio de um *browser*, de qualquer parte do mundo, via *World Wide Web* (WWW)” (TURBAN *et al.* 2004, p. 76).

Para acessar e executar aplicativos baseados na *Web*, o único *software* necessário ao usuário é um ambiente de *Web browser*, sendo preciso, ainda, entender os seguintes conceitos:

- β Internet – é um sistema mundial de redes de computadores, ou seja, uma rede de redes que conecta centenas de milhares de usuários, proporcionando acesso às informações armazenadas em bancos de dados do mundo inteiro;
- β Intranet – é o uso da tecnologia

WWW para criar uma rede privada, geralmente dentro de uma empresa, sendo projetada para suprir as necessidades internas de informação de uma empresa, usando para isso conceitos e ferramentas da *Web*;

- β Extranet – é uma extensão da intranet empresarial, que permite que usuários remotos se conectem de forma segura, via internet ou redes privadas, à intranet principal da empresa;
- β Portal Corporativo – ponto de acesso único e personalizado, via *browser*, a informações críticas existentes dentro ou fora de uma organização, que proporciona acesso direcionado para dados, informações e conhecimentos corporativos;
- β Comércio Eletrônico e Loja Virtual – o comércio eletrônico consiste na realização de transações empresariais via redes de telecomunicações, especialmente a internet, ao passo que a loja virtual é o *site* na *Web* em que uma empresa eletrônica mostra seus produtos;
- β Mercados e Bolsas de Valores Eletrônicas – o mercado eletrônico é uma rede de interações e relacionamentos na qual se intercambiam informações, produtos, serviços e pagamentos, enquanto que as bolsas eletrônicas são locações centrais baseadas na *Web*, em que compradores e vendedores interagem dinamicamente para negociar o preço;
- β Comércio Móvel (*M-Commerce*) – é a compra e venda de produtos e serviços por meio de dispositivos portáteis sem fio, como telefones celulares.

A classificação dos SI esclarece os variados tipos de sistemas e permite a identificação das características de cada um e dos objetivos a que se direcionam.

3 Gestão

Uma organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns (LACOMBE; HEILBORN, 2006). Com o aparecimento das organizações, surge a necessidade de administrá-las. A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos disponíveis para alcançar determinados objetivos organizacionais.

A partir da década de 1990, os estudiosos do campo da Administração introduziram a terminologia “gestão” para denominar essa atividade humana. Assim como a palavra *administração*, a palavra *gestão* significa gerir e administrar, sendo entendida, contudo, no meio acadêmico e empresarial como mais abrangente que o primeiro termo. Administrar é, portanto, uma aplicação da ação de gerir, já que as ações de planejamento, organização, direção e controle são competências da gestão empresarial (SCATENA, 2010).

De acordo com Sobral e Peci (2008), a gestão é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos propostos de maneira eficiente e eficaz. A eficiência é a capacidade de realização das atividades da organização, minimizando a utilização de seus recursos, ou seja, é a capacidade de desempenhar corretamente as tarefas. Sua principal preocupação é com os meios, isto é, com o uso econômico dos recursos organizacionais. Já a eficácia é a capacidade de realizar as tarefas da empresa de maneira a alcançar os objetivos propostos. Sua preocupação é com os fins, o que implica escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los. Assim sendo, uma gestão de sucesso consiste em obter simultaneamente eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais. Em consonância com esses conceitos, Lacombe e Heilborn (2006, p. 49) afirmam que “administrar uma empresa é aprovei-

tar da melhor forma as circunstâncias externas, de modo a utilizar o mais eficientemente possível os recursos de que dispõe (pessoas, máquinas, materiais e capital) para fazê-la sobreviver e progredir”.

Para que o gestor consiga dar direcionamento ao negócio, é necessário também que ele enxergue a organização na sua totalidade, incluindo o mercado onde ela está inserida. Assim, ele deve ter uma visão global, mas sem perder a capacidade de perceber detalhes, para que possa analisar com clareza as possibilidades da empresa dentro do merca-

do em que atua (SCATENA, 2010). Em cada empresa, o administrador ou gestor define estratégias, realiza diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas e gera inovação e competitividade. Segundo Sobral e Peci (2008), a gestão é um processo dinâmico que compreende quatro funções interligadas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Na prática, todas as funções da administração são executadas de uma forma inter-relacionada, como pode ser observado na Figura 2.

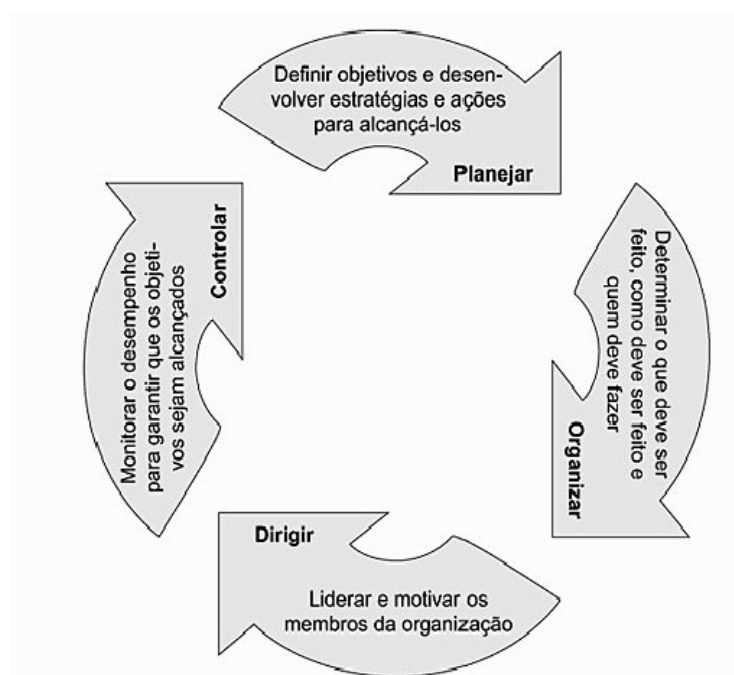


Figura 2 – O processo de gestão
Fonte: Sobral e Peci (2008)

Esse processo de gestão pode se realizar no nível estratégico da empresa, no nível tático ou, ainda, no nível operacional. Além disso, é um processo que ocorre em todas as áreas da empresa. O nível estratégico é o mais elevado da hierarquia organizacional e é composto dos administradores de topo, responsáveis pela tomada de decisões na empresa. Sua atuação é estratégica e abrange a organização como um todo.

Neste nível, os administradores são os executivos que pertencem à alta administração, como presidente e diretor. O nível tático, por sua vez, representa um intermédio da estrutura organizacional, sendo constituído dos gerentes responsáveis pela articulação interna entre o nível estratégico e o operacional. Esses administradores coordenam a atividade de outros níveis mais baixos e são responsáveis pela tradução das políticas e

estratégias definidas pelos administradores de topo em ações concretas que os de nível operacional possam implementar. Já o nível operacional é o mais baixo da hierarquia da organização, sendo constituído pelos administradores de primeira linha, como os supervisores. Eles são responsáveis pela coordenação do trabalho dos membros da organização que realizam as atividades e tarefas cotidianas (SOBRAL; PECI, 2008).

Conforme esses autores, o nível hierárquico influencia o trabalho e as atividades de um administrador. Isso significa que as funções de planejamento, organização, direção e controle variam em termos de importância e intensidade de acordo com o nível hierárquico do gestor. À medida que se sobe na hierarquia organizacional, os administradores planejam mais e dirigem menos, porque suas atividades estão mais relacionadas com o estabelecimento de objetivos e estratégias e menos relacionadas com a liderança e a motivação dos subordinados na execução de alguma tarefa. Portanto, embora todos os administradores desempenhem as quatro funções da gestão, o tempo que dedicam a cada uma delas é variável.

4 Evolução tecnológica no setor bancário e seu impacto na gestão

O setor bancário brasileiro pode ser considerado atualmente um dos únicos em que o desenvolvimento tecnológico se igualou aos equivalentes estrangeiros ou até mesmo os superou. Ao rever a história, é possível observar os processos de inovação que, além de promover a substituição de equipamentos e a racionalização do trabalho, trouxeram uma nova forma de conceber os serviços bancários no país (DINIZ, 2004).

Os primeiros computadores instalados em bancos brasileiros foram importados no início dos anos 60 com o objetivo de automatizar as operações de suporte e retaguarda. Posteriormente, introduziram os *mainframes*, que eram

equipamentos com a capacidade de armazenar informações recolhidas diariamente. Esse impulso de investimento em tecnologia foi incentivado pela forte concentração bancária ocorrida depois das reformas no setor, implantadas a partir de 1965 pelo governo militar.

Conforme Diniz (2004), as primeiras utilizações de sistemas computadorizados foram acompanhadas de resistências por parte de grupos de profissionais, que sentiam seu trabalho ameaçado. Contudo, a concentração bancária favoreceu o aparecimento de instituições com capacidade para investir em processos de automação. Os computadores dos bancos eram localizados em grandes Centros de Processamento de Dados (CPDs), alimentados com dados enviados de cada agência. Esses dados eram processados e consolidados durante a noite e retornavam, em forma de listagens, para as agências no dia seguinte, permitindo, dessa forma, a consulta durante o expediente. No entanto, em vista da expansão geográfica da rede de agências, o tempo médio para esse transporte de dados tornou-se elevado. A alternativa encontrada, então, foi a criação de subcentros regionais, que recebiam os dados das agências, os armazenavam e os enviavam para os CPDs por linha telefônica.

Em 1974, foi anunciado o II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), que pressupunha a implantação de uma indústria nacional de minicomputadores, sob o controle do capital nacional. A política de emancipação tecnológica na área de informática, baseada na filosofia de substituição de importações, foi estabelecida com rígidas normas de controle sobre as importações de computadores, a partir de 1975. Essas restrições à importação afetaram diretamente as políticas de automação bancária que já estavam em desenvolvimento no país. A alternativa dos bancos foi investir, por conta própria, no desenvolvimento de tecnologias, particularmente naquelas relacionadas ao processamento descen-

tralizado. Além de constituírem fonte de demanda, as instituições financeiras contribuíram com capital e recursos humanos para o desenvolvimento de algumas das principais empresas da nascente indústria de informática brasileira. Esse papel investidor dos bancos, no final dos anos 70, foi amplamente facilitado pelo ritmo acelerado de crescimento da inflação naquele período. Por um lado, a inflação induzia os clientes a demandar uma rede eletrônica que pudessem operar seus recursos depositados nos bancos de forma mais eficiente e rápida; por outro, permitia que os bancos auferissem lucros em volumes suficientes para investirem pesadamente na rede de agências automatizadas (DINIZ, 2004).

No início dos anos 80, a automação bancária já se tornara sinônimo de automação das atividades de atendimento ao cliente e processamento *on-line*. Essa situação era clara nos bancos de varejo, que dependiam de uma rede de agências mais ampla. Ao mesmo tempo, os bancos de atacado também investiam em automação, especificamente nos SAD, que eram mais úteis no atendimento aos clientes de grande porte. Ainda de acordo com Diniz (2004), a automação crescente das agências, acompanhada de uma maior integração aos sistemas centrais dos bancos, contribuiu para que o usuário do sistema bancário deixasse de ser apenas cliente de uma agência específica para tornar-se cliente do banco como um todo, o que impulsionou o conceito de banco eletrônico. Acreditava-se que, quanto mais automatizado fosse um banco, mais clientes ele conseguiria. Assim, a agilidade propiciada pela automação passou a ser valorizada como diferencial competitivo.

O fim do governo militar e a chegada dos civis ao poder trouxeram novas metas para a ação governamental. Em 1986, foi lançado o Plano Cruzado, que foi o primeiro de uma série de programas de combate à inflação. Com a mudança da política econômica, os bancos tiveram de rever suas estratégias e metas, com o objetivo de adaptarem-se a uma eco-

nomia sem os altos índices de inflação. Dessa forma, foi gerada grande pressão para que os projetos de automação bancária buscassem eficiência operacional e redução de custos no processamento das transações. Agências com baixa rentabilidade foram fechadas, muitos bancários foram demitidos, e a automação passou a ser vista como um expediente para reduzir o custo operacional. A nova fase não significou o fim do conceito de banco eletrônico, mas seu alinhamento com objetivos de racionalização.

Nesse contexto, a evolução tecnológica disseminou os serviços que tinham um forte componente de automação, tais como os cartões magnéticos, as redes de caixas eletrônicos, o pagamento automático de contas e os serviços de atendimento por telefone. Paralelamente, a redução de quadros foi dramática: em 1985, havia quase um milhão de bancários no Brasil. No ano 2000, esse número havia sido reduzido a 400 mil (DINIZ, 2004).

A popularização dos computadores pessoais (PCs) ao longo dos anos 90 levou ao surgimento dos conceitos de *home banking* e *office banking*. Na época do lançamento do *home banking*, acreditava-se que ele seria tão bem aceito quanto os terminais de atendimento. Nessa primeira fase, o sistema era apoiado por *softwares* proprietários fornecidos pelos bancos, a pessoa recebia um disquete e tinha de instalar esse *software* no seu computador (FONSECA *et al.*, 2010), e a conexão era feita por linha telefônica discada. Porém, as estratégias de *home banking*, anunciadas como o futuro dos serviços bancários, não tiveram o sucesso esperado. O conceito de banco virtual, acessado por clientes de casa ou do escritório, só se tornou popular depois que a internet foi aberta para o mundo comercial, em 1994. Como se sabe, ao utilizar esse meio de comunicação, os clientes não precisam adquirir um *software* específico; eles podem ter acesso às suas informações bancárias de qualquer lugar, a qualquer hora. Por sua vez, os bancos podem monitorar as ope-

rações realizadas pelos clientes, procedimento que pode alimentar inúmeras análises mercadológicas e de comportamento do consumidor.

Novos desafios são agora trazidos por um mercado cada vez mais competitivo e sensível às evoluções da TI. Entre as tendências mais relevantes, pode-se destacar o crescente uso do *Internet Banking* nos serviços de atacado, particularmente aqueles voltados para o mercado corporativo; a reformulação do modelo de caixas eletrônicos, que tendem a utilizar a plataforma tecnológica da internet; a integração de novas plataformas de acesso às informações, como os telefones celulares e os *palm tops*; a incorporação do conceito de *Internet Banking* aos sistemas internos dos bancos, com o desenvolvimento de portais corporativos; a disseminação de novas formas de pagamento eletrônico, das quais já faz parte uma variedade de tipos de cartões e até mesmo celulares; a crescente digitalização de documentos; e a certificação digital.

Segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2010), o crescimento de 15% dos gastos com tecnologia pelos bancos em 2010 reflete a retomada dos investimentos do setor após o período de contenção de gastos registrado em 2009. Superar a cifra de R\$ 22 bilhões, maior volume de investimentos dos últimos três anos, confirma a importância da TI para o volume e a segurança das operações bancárias e para a oferta de serviços e produtos aos consumidores. Do total de R\$ 22 bilhões, 70% representam despesas correntes, e 30% representa a fatia de investimentos. Ainda desse montante, os gastos com desenvolvimento de *softwares* somam 31%, com desenvolvimento de *hardware* totalizam 29%, com telecomunicações somam 22% e com infraestrutura totalizam 18%.

Além disso, os bancos brasileiros contabilizaram, em 31 de dezembro de 2010, a soma de 37,8 milhões de clientes que utilizam o *Internet Banking*,

7,6% acima dos 35,1 milhões de usuários registrados em 2009. Do total, 32,3 milhões são clientes Pessoa Física, cuja taxa de expansão foi de 6,9% no ano passado, e 5,5 milhões são Pessoa Jurídica, com crescimento de 11,9% sobre a base de usuários (FEBRABAN, 2010).

De acordo com Mello *et al.* (2006), atualmente, o nível de automação dos bancos e a variedade de canais de negócios reduzem gradualmente a necessidade de os clientes se deslocarem até as agências para realizar suas operações. Entretanto, o processo de virtualização dos bancos envolve fatores como poder aquisitivo e níveis cultural, social e ético dos clientes do banco. A esses fatores de ordem social, devem ser somados outros de ordem técnica, que correspondem à segurança das transações, à velocidade e ao custo dos meios de comunicação. Embora os fatores restritivos existam, percebe-se um acentuado aumento no volume de transações *on-line* e um crescimento do canal de relacionamento via internet, que já apresenta números relevantes para as instituições que disponibilizam meios alternativos de atendimento a seus clientes.

Os investimentos em TI, que possibilitam a realização de transações bancárias pelos próprios clientes via canais eletrônicos de atendimento, oferecem meios para os bancos aumentarem sua base de clientes sem expandir seu quadro de funcionários. Porém, em um mercado com muita similaridade de produtos e serviços, a tecnologia deixa de ser um diferencial competitivo para se tornar base essencial para a sobrevivência da própria instituição financeira. Assim, requer que a organização a utilize de maneira inovadora e que apresente diferencial em relação às outras instituições, por meio da qualidade do atendimento e dos serviços prestados (MELLO *et al.* 2006).

Os passos de mudanças no futuro não devem ser diferentes daqueles experimentados no passado: grandes mudanças tecnológicas continuarão a caminhar

paralelamente a mudanças nos modelos de negócios e nos sistemas de relacionamento com clientes. O sucesso das instituições brasileiras continuará a ser fruto da competência para gerir essas diferentes dimensões de mudança na velocidade e no ritmo adequados (DINIZ, 2004).

5 Método

O presente estudo é de natureza qualitativa, sendo caracterizada pelo aspecto subjetivo e interpretativo dos dados obtidos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Conforme Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de determinado grupo ao mesmo tempo em que estabelece relação entre as variáveis.

Quanto ao método, esta pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso. De acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso pode ser conceituado como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A escolha pelo estudo de caso está ligada ao desejo de compreender determinados fenômenos sociais.

Para o estudo proposto, as variáveis foram alinhadas conforme os componentes básicos de SI definidos por Turban *et al.* (2010) e apresentados a seguir no Quadro 1.

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL
<i>Hardware</i>	Conjunto de dispositivos, tais como processador, monitor, teclado e impressora. Juntos, eles processam dados e informações, permitindo sua visualização.
<i>Software</i>	São os programas de computador que permitem que o <i>hardware</i> processe os dados.
Banco de Dados	Coleção de arquivos, tabelas e outros dados inter-relacionados que armazenam dados e suas respectivas associações.
Rede	Sistema de conexão que permite o compartilhamento de recursos entre diversos computadores.
Procedimentos	Conjunto de instruções sobre como combinar os outros elementos do SI, a fim de processar informações e gerar a saída desejada.
Pessoas	Indivíduos que trabalham com o sistema, fazem uma interface com ele ou utilizam sua saída.

Quadro 1 – Variáveis e seus conceitos

Fonte: elaborado pelos autores com base em Turban *et al.* (2010)

A coleta de dados foi realizada por meio da observação direta e da aplicação de entrevista semiestruturada, formando um conjunto de informações e evidências para o estudo de caso. A observação direta ocorre quando o pesquisador realiza uma visita ao local escolhido para o estudo de caso, tendo acesso à realidade dos acontecimentos, o que proporciona condições ambientais relevantes para o estudo. As evidências observacionais fornecem informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado, a fim

de aproveitar ao máximo o período de convivência no ambiente interno da organização (YIN, 2005).

As entrevistas foram realizadas com dois gerentes de agência, dois funcionários, um gestor da área de TI e um cliente do Bannrisul – Agência Cachoeira do Sul, instituição financeira objeto desta pesquisa. Os encontros ocorreram de forma individual, tendo durado em média 40 minutos. As perguntas foram feitas pelo entrevistador e transcritas no roteiro de entrevista. Entrevistas em

profundidade compõem a principal fonte de evidência da realidade pesquisada, motivo pelo qual o pesquisador teve o cuidado de utilizar uma linguagem simples com os entrevistados, a fim de evitar dúvidas e possíveis perdas na qualidade da pesquisa.

Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Minayo (2007), a análise de conteúdo objetiva descobrir relações e semelhanças entre o tema pesquisado. Conforme a autora, as etapas que compõem essa técnica são as seguintes: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

6 Descrição e análise dos resultados

Os resultados desta pesquisa estão descritos com base nas variáveis empregadas para sua realização (Quadro 1), que são as seguintes: *hardware*, *software*, banco de dados, rede, procedimentos e pessoas. Com relação à variável *hardware*, constatou-se que a avaliação dos equipamentos foi muito positiva, por proporcionarem condições de trabalho adequadas para a equipe de funcionários, assim como a manutenção da estrutura física em termos de suporte. Embora haja pontos passíveis de melhoria citados pelos entrevistados, a instituição dispõe de um departamento de tecnologia que controla o desempenho dos equipamentos e pesquisa e analisa possíveis adequações e atualizações. Essa situação confirma a declaração de Stair e Reynolds (2008), de que a consideração central para as decisões de *hardware* em negócios deve ser o modo como o equipamento pode ser utilizado no apoio dos SI e dos objetivos organizacionais.

Quanto à variável *software*, verificou-se que os *softwares* utilizados são de extrema importância para a operação do negócio, pois neles estão armazenados os dados sobre o cliente, necessários para o atendimento ou não de suas solicitações. Além disso, a empresa está constantemente atualizando e adaptan-

do seus programas para simplificar a execução das tarefas de trabalho de seus colaboradores. No que diz respeito ao suporte para a tomada de decisão, houve um avanço considerável no quesito *software*, uma vez que a instituição demonstra adotar diversas medidas com o intuito de trazer mais segurança para os usuários envolvidos. Nesse aspecto, observa-se a interlocução com a teoria proposta por Laudon e Laudon (2004), de que os gestores devem entender as diferenças entre os vários tipos de *softwares* para poderem selecionar tecnologias de *software* que proporcionem o maior benefício para a empresa. Essa seleção deve ser baseada em critérios como eficiência, compatibilidade com a plataforma tecnológica da empresa, suporte do fabricante e adequação da ferramenta de *software* aos problemas e às tarefas da organização.

Por meio da análise dos resultados da variável banco de dados, observou-se que todos os públicos entrevistados têm a percepção de que uma base de dados bem-estruturada, confiável e disponível é pré-requisito básico para o funcionamento de uma instituição financeira. Ficou evidenciado que os dados de uma organização são ativos estratégicos fundamentais e que administrar a qualidade desses dados é vital, uma vez que dados com baixa qualidade podem resultar em tomada de decisão inadequada. Na instituição-alvo do estudo, há uma preocupação cada vez maior em coletar, manter e gerenciar os dados de que necessita, tendo em vista o grande volume de dados gerados e armazenados pela empresa. Muitos dados históricos precisam ser mantidos por um longo período, e novos dados são constantemente acrescentados. Como a segurança, qualidade e integridade dos dados são cruciais, a organização procura soluções eficazes para o gerenciamento dos dados. Concluiu-se que a precisão e a confiabilidade dos dados são uma questão estratégica para o banco e um fator determinante para obter maior vantagem competitiva. Esse posicionamento está

alinhado com o pensamento de Stair e Reynolds (2008), quando estes afirmam que uma base de dados pode contribuir para o sucesso organizacional de diversas maneiras, incluindo a capacidade de proporcionar aos gerentes e tomadores de decisão informações precisas, relevantes e seguras no momento exato.

A análise da variável rede, por sua vez, apontou que é de responsabilidade do departamento competente fornecer subsídios para a administração e manutenção de redes de computadores, incluindo atendimento às necessidades dos usuários, bem como atuar na verificação dos sistemas de segurança e na realização constante de testes para detectar prematuramente possíveis falhas nos sistemas. Percebeu-se claramente a necessidade de reorganização do sistema de atendimento telefônico da agência, uma vez que o atual sistema de *Call Center* não tem cumprido integralmente a função para a qual foi implementado. A intranet e o portal corporativo destacaram-se como aplicativos extremamente interessantes e de grande utilidade para os usuários. Nesse sentido, é possível traçar uma relação com a concepção de Stair e Reynolds (2008), de que o uso eficaz de redes pode transformar uma empresa em uma organização ágil, poderosa e criativa, dando a ela uma vantagem competitiva de longa duração. Redes podem ser utilizadas no compartilhamento de *hardware*, programas e bases de dados em uma organização, sendo capazes de transmitir e receber informações para aumentar a efetividade e eficiência organizacionais. Redes permitem que grupos de trabalho geograficamente dispersos troquem documentos e opiniões, fomentando trabalho em grupo, ideias inovadoras e novas estratégias de negócios.

No que concerne à variável procedimentos, concluiu-se que a empresa pesquisada, por se tratar de uma instituição financeira, faz uso de modernas tecnologias, disponíveis na forma de programas e equipamentos, para prote-

ger os dados enviados e recebidos por meio da internet, tendo em vista que as questões éticas são de extrema importância na economia digital. Destacou-se que a tecnologia mudou a relação custo-benefício dos produtos e serviços oferecidos pelo banco. Além da redução do número de funcionários nas agências, a internet consegue reduzir custos operacionais, embora os custos com segurança tenham aumentado. Sendo assim, é necessário que um número mais expressivo de clientes utilize a internet, para que se possa aprofundar a estratégia de segmentação da clientela, privilegiando o atendimento personalizado aos grandes clientes e deslocando os pequenos para o autoatendimento ou os canais alternativos. Notou-se, também, que a tecnologia exerce um papel importante no processo de gestão bancária. Um dos aspectos relevantes com relação à introdução de novas tecnologias é o impacto que esta gera nas pessoas, dependendo da faixa etária, do grupo social ou até mesmo da disponibilidade de encarar esse novo desafio. Para Turban *et al.* (2004), é quase impossível administrar uma empresa competitiva sem um sistema informatizado, tendo em vista que as pressões globais e as constantes inovações forçam as organizações a mudarem a sua maneira de conduzir os negócios.

Quanto à variável pessoas, verificou-se que os usuários, em sua maioria, não possuem conhecimento e domínio suficiente sobre todos os aparatos tecnológicos disponíveis e que até mesmo os funcionários têm suas limitações. Não se pode esperar que todos os usuários dominem todo o aparato tecnológico disponível, fator que motiva a importância da oferta de múltiplos meios de acesso aos produtos e serviços, inclusive o meio presencial. Constatou-se, ainda, que o abismo digital afeta extremamente a gestão, pois as mudanças organizacionais tendem a liberar ainda mais o pessoal das agências em direção às atividades comerciais a partir de um volume cada vez maior de informações.

Por fim, ressalta-se que a relevância deste estudo consiste em evidenciar o potencial da TI de sustentar estratégias de sucesso organizacional centrado na capacidade de seus dirigentes perceberem o valor e os impactos dos investimentos nos elementos de TI, *hardware*, *software*, banco de dados, redes, procedimentos e pessoas. A tecnologia abre novas oportunidades para as instituições financeiras e está mais alinhada com o planejamento estratégico, representando um importante fator competitivo.

7 Considerações finais

Considerando o objetivo geral deste trabalho, concluiu-se que a TI influencia o processo de gestão do Banrisul com suporte à tomada de decisão, permitindo a análise de dados financeiros para gerenciar os negócios, além de despontar como um forte indicador de melhoria na performance e na produtividade da instituição. Essa conclusão se alinha, por exemplo, ao estudo de Bombonatti Filho *et al.* (2013), que evidenciaram um forte relacionamento do crescimento contínuo dos investimentos em TIC com os seguintes itens: aumento da base dos clientes, diminuição dos custos, adesão de clientes aos novos canais eletrônicos, aumento da bancarização, aumento da quantidade de transações, aumento do número de agências, aumento do lucro líquido (Bradesco e Itaú), aumento de equipamentos de autoatendimento e aumento de correntistas de *Internet Banking*. Para os autores, foi possível constatar o crescimento de todos os parâmetros escolhidos e sua relação com a estratégia da indústria bancária brasileira como um todo.

A conclusão deste estudo condiz, também, com os estudos de Fonseca *et al.* (2010), que identificaram o papel da TI nos bancos como um dos mais estratégicos. Para os autores, desenvolver um planejamento de TI em bancos é fundamental, pois há um grande potencial para alavancar novos negócios, destacando-se o fato de que no contexto

brasileiro os bancos são pioneiros na ampla utilização de recursos de TI e já identificaram há muitos anos que o futuro está na realização de negócios na era digital.

A relevância deste estudo é percebida no potencial da TI em sustentar estratégias de sucesso organizacional, centrado na capacidade de seus dirigentes perceberem o valor e os impactos dos investimentos em TI nos negócios. A tecnologia abriu novas oportunidades para as instituições financeiras e está mais alinhada com o planejamento estratégico, representando um importante fator competitivo.

Por fim, o grande desafio proposto para a instituição financeira em questão é continuar investindo em tecnologia para manter-se sintonizada com as necessidades da nova geração de clientes, que espera pela inovação constante, mas sem deixar de lado aqueles clientes com perfil mais tradicional, atendendo às expectativas de ambos e buscando melhores resultados para a instituição. Ressalta-se que este trabalho não é definitivo em seus resultados e que outras pesquisas que ampliem e colaborem para a análise do impacto da TI e seus elementos nas instituições financeiras são necessárias.

Referências

1. BOMBONATTI FILHO, O.; GASPAR, M. A.; SILVEIRA, M. A. P.; MORAES, E. A. Estratégia de investimentos em tecnologia da informação e comunicação e a evolução da indústria bancária brasileira: análise geral e dos maiores bancos privados. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 151-176, 2013.
2. CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração Geral**. 3 ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Manole, 2009.
3. DINIZ, E. Cinco Décadas de Auto-

- mação. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 3, n. 3, 2004.
4. FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Relatório Anual 2010**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/RelatorioAnual2010/relatorio.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2015.
 5. FONSECA, C. E. C. da; MEIRELES, F. S.; DINIZ, E. H. **Tecnologia Bancária no Brasil Uma história de conquistas, uma visão de futuro**. São Paulo: FGVRAE, 2010.
 6. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
 7. LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
 8. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
 9. LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
 10. LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação. Planejamento e Gestão de Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2008.
 11. MELLO, R. A.; STAL, E.; QUEIROZ, A. C. S. O Banco na Internet: Inovações em Tecnologia da Informação Moldam Novos Serviços Bancários. In: **XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD**, 2006, Salvador. Anais... 2006.
 12. MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
 13. O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Estratégicas na Era da Internet**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
 14. REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.
 15. SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. 1 ed. Curitiba: Ibplex, 2010.
 15. SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
 16. STAIRS, R.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
 17. TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
 18. TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
 19. YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.