



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Programa de Pós-Graduação em Administração

**Manifestações culturais latentes em práticas de uma organização  
bancária brasileira internacionalizada**

**RAYSSA DA MOTA CHAVES FARIAS**

**Brasília – DF**

**2013**

RAYSSA DA MOTA CHAVES FARIAS

**Manifestações culturais latentes em práticas de uma organização  
bancária brasileira internacionalizada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Eda Castro  
Lucas de Souza**

**Brasília – DF  
2013**

**RAYSSA DA MOTA CHAVES FARIAS**

**Manifestações culturais latentes em práticas de uma organização bancária  
brasileira internacionalizada**

Dissertação julgada e aprovada no  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Faculdade de  
Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de  
Brasília.

Data de aprovação: \_\_/\_\_/\_\_

Banca examinadora:

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eda Castro Lucas de Souza**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília  
Orientadora

---

**Prof. Dr. Antônio Isidro Filho**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília  
Examinador Interno

---

**Prof. Dr. Walter Bataglia**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Examinador Externo

---

**Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães**  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília  
**Membro suplente**

Brasília, 27 de maio de 2013.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra<sup>a</sup> Eda Castro Lucas de Souza, pelas incontáveis horas de leitura e orientação dedicadas ao meu trabalho. Foi uma honra e um prazer tê-la como orientadora.

Ao meu marido Danilo, meu sincero agradecimento pelo apoio incondicional nesta jornada, pelo carinho, companheirismo e paciência ao longo do mestrado, e pela compreensão pelos momentos em que deixei de estar com ele para conseguir finalizar esta dissertação.

Aos meus pais, pela confiança e carinho, por sempre torcerem por mim e me apoiarem em todos os projetos.

Aos meus irmãos Rodney, Rotyer, Riva e Roger, meus cunhados Lourdes, Márcia e Pissutti e sobrinhos Maria Luiza, Vinícius, Tomás, Pedro, Roberta, Rebecca e Bernardo por sempre estarem ao meu lado.

Aos Professores Doutores Antônio Isidro Filho e Walter Bataglia, pelas valiosas contribuições dadas na minha qualificação.

Aos Professores Doutores Denise Del Prá Netto Machado, Claudio Vaz Torres e Solange Alfinito, pelas inúmeras contribuições dadas na construção da pesquisa.

Ao futuro doutor Renato Fenili, pelas incontáveis ajudas e muitas horas de conversa.

À amiga e mestre Viviane, pela amizade e companheirismo nos momentos de desespero, de noites insones e loucuras pós-graduandas.

Aos mestres Leonardo e Marília e aos Cebolas, que tanto contribuíram para esta jornada.

Aos professores e colegas do grupo de pesquisa CULTI pelo apoio.

Aos Professores, Funcionários e colegas do PPGA, por tudo o que me ensinaram e tudo o que dividiram comigo.

Ao Rudinei dos Santos, pela amizade e disposição para ajudar.

À Édel Gomes, pelo esforço pessoal que permitiu a concretização da pesquisa.

Aos gestores entrevistados, sem os quais esta pesquisa não seria possível.

Ao Luiz Carlos e demais amigos da Dimat, por todo o apoio dado antes e durante o curso.

Aos meus amigos muito especiais que torceram comigo, aguentaram meus lamentos e me compreenderam quando eu não tive tempo para mais nada.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram com sua amizade e sugestões para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi identificar as manifestações culturais latentes em práticas de uma organização bancária brasileira internacionalizada, com base no modelo de D'Iribarne (1993). O referencial teórico para a condução da pesquisa foi constituído pelos conceitos de internacionalização de empresas, cultura e práticas sociais. O modelo de pesquisa utilizado foi construído alicerçado no modelo teórico de D'Iribarne (1993), considerando-se suas categorias de análise: senso de dever, relações hierárquicas, percepção de controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade da cooperação e regulação. O modelo adotado tem como premissa a análise da história da organização, o que acaba por fornecer um panorama da sua trajetória de internacionalização e parte do pressuposto de que as práticas sociais identificam as manifestações culturais da organização. Foram realizadas análises documental e descritiva, em uma abordagem qualitativa, as entrevistas foram com ex-gestores de oito das 24 dependências, localizadas em países nos quais o Banco X, objeto deste estudo, está internacionalizado. As informações foram analisadas utilizando técnicas de análise de conteúdo, auxiliadas por análises realizadas com o software Atlas.ti. Os resultados, de modo geral, revelaram que, na visão dos gestores, os funcionários com mais de quinze anos de carreira possuem uma lógica cultural amparada na honra e sentimentos de orgulho profissional. As práticas identificadas apontam uma grande autonomia dos gestores das dependências no exterior, possibilitando um modelo de gestão mais descentralizado, além da adaptação das práticas de gestão à legislação e à realidade vivenciada nos países hospedeiros. Constatou-se, ainda, que pelas práticas padronizadas na matriz terem alcance limitado nas dependências no exterior, os gestores podem administrar as mudanças necessárias para a implantação das práticas locais, com mais facilidade. Isso evidenciou manifestações culturais distintas, presentes nas dependências no exterior, como gestão por meio de mediações informais e relações de acesso e comunicação entre chefes e funcionários mais fluidas. Foram identificadas, pelas práticas de gestão das dependências do Banco X no exterior, tendências a manifestações culturais de autonomia, de informalidade nas relações, de estabelecimento de acordos e de flexibilização às diferenças culturais dos países hospedeiros.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas. Cultura organizacional. Práticas organizacionais. Agências bancárias.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to identify latent cultural practices in a internationalized Brazilian Bank, based upon D'Iribarne's (1993) model. The theoretical framework for this study consists of the review of literature on internationalization of enterprises, culture and social practices. The model used in this study was elaborated on the grounds of D'Iribarne's (1993) model, considering its analysis categories: sense of duty, hierarchical relationships, control perception, definition of responsibilities, sanctions, quality of cooperation and regulation. This model is based on the organization's history, which provides an overview of its internationalization trajectory and assumes that it is possible to identify the organization's cultural expressions by its social practices. Based upon a qualitative approach, there were conducted documentary and descriptive analyses, which included interviews with former managers of eight of the 24 branches the X Bank holds abroad. The data were analyzed using content analysis techniques, aided by the Atlas.ti software. The results revealed that, in the opinion of the managers, employees that have been working at the company for over fifteen years have a cultural logic supported by the honor and feelings of professional pride. The identified practices indicate that the foreign branches managers have great autonomy, which leads to a decentralized management model, besides adapting management practices to local legislation and to the reality experienced in host countries. The results also revealed that it is easier for the managers to conduct the necessary changes to implement the local practices because the standard practices that come from the parent company have limited scope. This characteristic revealed distinct cultural expressions, in foreign branches as informal mediation in management as well as smoother relationships and communication between supervisors and employees. The analyses led to the identification of management practices of the X Bank abroad, trends of cultural autonomy, informal relations, establishment of agreements and easing cultural differences among the host countries.

**Keywords:** Internationalization of companies. Organizational culture. Organizational practices. Banking agencies.

## QUADROS

Quadro 1 - Distribuição geográfica de pontos de atendimento no exterior.....	22
Quadro 2 – Resumo das teorias de internacionalização .....	27
Quadro 3 – Resumo de teorias sobre práticas sociais e organizacionais.....	58
Quadro 4 - Dados dos entrevistados .....	63
Quadro 5 – As categorias de análise.....	64
Quadro 6 - Categorias de documentos utilizados .....	66
Quadro 7 – Etapas da análise de conteúdo da pesquisa.....	66
Quadro 8 - Termos utilizados na codificação automática via Atlas.ti.....	68
Quadro 9 - Senso de dever.....	77
Quadro 10 - Relações hierárquicas .....	80
Quadro 11 - Percepção de controle.....	82
Quadro 12 - Definição de responsabilidades .....	85
Quadro 13– Sanções .....	90
Quadro 14 - Qualidade da cooperação .....	93
Quadro 15 - Regulação .....	95
Quadro 16 - Síntese das análises das categorias.....	98

## **FIGURAS**

Figura 1 - O processo de internacionalização do Banco X.....	20
Figura 2 - Modelo de estudo.....	61



## GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de artigos publicados entre 2007 e 2012 sobre internacionalização de empresas. ....	29
Gráfico 2 - Quantidade de artigos publicados entre janeiro de 2007 e dezembro de 2012 sobre internacionalização de bancos. ....	43
Gráfico 3 - Produção científica sobre internacionalização de bancos de acordo com os temas abordados.....	48

## TABELAS

Tabela 1 – Distribuição percentual da produção científica brasileira sobre internacionalização por periódico.....	29
Tabela 2 - Distribuição percentual da produção científica estrangeira sobre internacionalização por periódico.....	30
Tabela 3 - Distribuição da produção científica sobre internacionalização de empresas por abordagem .....	31

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	OBJETO DO ESTUDO: O BANCO X.....	15
2.1	Trajetória histórica.....	15
2.1.1	De 1920 a 1940.....	15
2.1.2	De 1940 a 1960.....	16
2.1.3	De 1960 a 1980.....	17
2.1.4	De 1980 a 2000.....	17
2.1.5	Século XXI.....	18
2.2	Caracterização da organização.....	20
3	MARCO TEÓRICO.....	23
3.1	Internacionalização de empresas.....	23
3.1.1	Abordagem economicista.....	24
3.1.2	Abordagem comportamental.....	25
3.1.3	O estado da arte dos estudos sobre internacionalização de empresas.....	28
3.1.4	O estado da arte dos estudos sobre internacionalização de bancos.....	41
3.1.5	O estado da arte dos estudos sobre internacionalização de bancos e cultura.....	48
3.2	Cultura.....	49
3.3	Práticas organizacionais.....	54
3.4	Modelo de pesquisa de D'Iribarne.....	58
3.5	Modelo de estudo.....	60
4	MÉTODO.....	62
4.1	Caracterização da pesquisa.....	62
4.2	População alvo.....	62
4.3	Coleta de dados.....	63
4.4	Análise de dados.....	65
5	RESULTADOS E DISCUSSAO.....	69
5.1	Análise documental.....	69

5.1.1 Diretrizes para implementação e manutenção das dependências do Banco X no exterior .....	69
5.2 Análise descritiva.....	72
5.2.1 Senso de dever .....	72
5.2.2 Relações hierárquicas .....	77
5.2.3 Percepção do Controle .....	80
5.2.4 Definição de Responsabilidades .....	83
5.2.5 Sanções: Punições e Recompensas .....	86
5.2.6 Qualidade da cooperação .....	90
5.2.7 Regulação .....	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA .....	99
REFERÊNCIAS .....	104
APÊNDICE 1 .....	123
APÊNDICE 2 .....	126

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de uma empresa, possibilitando seu acesso a novos mercados e a novas fontes de recursos (MINTZBERG; QUINN; VOYER, 1995), exige uma gama de práticas para incrementar o seu posicionamento no mercado frente a seus concorrentes. Resultados de pesquisas mostram que operações internacionais podem ter efeito significativo sobre indicadores de desempenho de empresas internacionalizadas, como vendas, rentabilidade, produtividade e valorização no mercado de ações, além de promoverem seu crescimento gradual à medida que essas empresas se integram aos mercados mundiais.

Nota-se que pesquisas e estudos de empresas internacionalizadas evidenciam a utilização de múltiplas abordagens. Hemais e Hilal (2004) apresentam diversas abordagens e propõem que sejam divididas em duas perspectivas: econômicas e comportamentais. A primeira, perspectiva econômica, interpreta o fenômeno internacionalização com foco na alocação de recursos, custos de transação, vantagens/desvantagens competitivas; e a segunda, comportamental, analisa esse fenômeno em função de atitudes, comportamentos e percepções dos atores organizacionais. Utilizando essa perspectiva, identificam-se trabalhos nos quais são considerados impactos culturais na internacionalização de empresas devido às práticas organizacionais estabelecidas. O enfoque cultural de expansão de empresas possui implicações sociais, políticas e econômicas tanto para as próprias empresas como para os países envolvidos.

A internacionalização de bancos não é um fato recente, já existindo, no início do século XX, mais de duas mil agências localizadas em países diferentes do país de origem de sua matriz (GOLDSMITH, 1969). Tratavam-se, principalmente, de agências de bancos europeus na América e na Ásia, destinadas a atender os trabalhadores expatriados e a financiar o desenvolvimento local. A redução das barreiras reguladoras entre países e o ambiente econômico, cada vez mais integrado, tem impulsionado a internacionalização bancária.

Apesar disso, o processo de internacionalização de instituições bancárias tem sido alvo de poucas pesquisas, sendo muitas delas baseadas em tentativas de adaptação de pesquisas que analisam a internacionalização de empresas de modo geral (MELLO; ROCHA, 2003). Nesse sentido, Gordon (2011) e Khan et al. (2011), por exemplo, dedicaram-se a

estudar o processo de internacionalização dos bancos Macquie e do Bahrain, com foco, em estratégias utilizadas por diferentes empresas internacionalizadas.

Considerar a visão cultural na internacionalização de organizações, em especial organizações bancárias, implica em cobrir lacunas de estudos e pesquisas em gestão internacional, que utilizam diferentes níveis de análise: internacional, nacional, local e intraorganizacional. Autores, entre os quais Miroshnick (2002), Bhaskaran e Gligorovska (2009), D'Iribarne (2009), confirmam a importância das relações entre as organizações e seus ambientes culturais para o comportamento gerencial.

Reconhecendo a importância dessa linha de pensamento e partindo do pressuposto de D'Iribarne, (1993), de que as manifestações culturais de uma organização podem ser entendidas por meio de suas práticas, cabe aqui a discussão sobre a influência da cultura nas relações entre diferentes contextos socioculturais em empresas internacionalizadas, com ênfase nas empresas bancárias brasileiras.

Nessa linha, a questão a ser respondida neste trabalho, considerando a internacionalização de organizações bancárias brasileiras, à luz da cultura entendida pelas práticas organizacionais, é: **quais as manifestações culturais de organizações bancárias brasileiras internacionalizadas?**

O objetivo deste estudo é identificar as manifestações culturais latentes em práticas de uma organização bancária brasileira internacionalizada, utilizando o modelo de D'Iribarne (1993).

Para tanto, foi adotado como locus de pesquisa um banco de economia mista, instituição financeira brasileira, que está inserida em mercados internacionais com a instalação de agências e escritórios de negócios, e com a aquisição de participação societária em organizações de outros países. Segundo as normas da organização, seu nome não poderá ser divulgado, passando, a partir de agora, a ser denominado Banco X.

Para alcançar o objetivo apontado, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar nas diretrizes para a implementação e manutenção de dependências do Banco X no exterior o que concerne às práticas a serem realizadas;
- Identificar as práticas organizacionais desenvolvidas nas dependências do Banco X no exterior;
- Associar as práticas reais às categorias do modelo de pesquisa de D'Iribarne;

- Identificar por meio dessa associação as tendências culturais do Banco X em suas dependências no exterior.

Em um enfoque gerencial, justifica-se este estudo por possibilitar subsídios a gestores do banco em estudo para perceberem diferenças culturais nas organizações e dificuldades que, advindas daí, podem limitar as ações de gestão.

Em uma visão acadêmica, a importância deste estudo está não só em abordar o fenômeno internacionalização à luz da cultura, utilizando o modelo teórico de D'Iribarne (1993), pouco utilizado no Brasil e nunca utilizado em instituições bancárias, como, também, na possibilidade de minimizar lacunas em pesquisas sobre o tema internacionalização de empresas bancárias, por excelência em uma visão cultural do processo de expansão dessas organizações no Brasil. Essa lacuna foi identificada em levantamento da produção científica de 2007 a 2012, apresentado no Capítulo 3 desta dissertação.

Esta dissertação está estruturada em cinco seções, além da introdução. A primeira diz respeito ao objeto deste estudo – Banco X – sua trajetória histórica apoiada em seus primeiros esforços de internacionalização. A segunda contém o marco teórico com os conceitos de internacionalização, cultura, práticas sociais e o modelo de estudo de D'Iribarne (1993), assim como o modelo que foi desenvolvido para este estudo. A terceira seção apresenta o método utilizado no desenvolvimento da pesquisa, sucedido por uma seção onde são apresentados e discutidos os resultados obtidos com o estudo. A última seção é destinada às considerações finais, sintetizando os pontos principais desta dissertação.

## **2 OBJETO DO ESTUDO: O BANCO X**

O campo de estudo desta pesquisa é o bancário, considerado espaço social no qual o fenômeno internacionalização é responsável pela questão destinada a guiar o trabalho que utilizará como objeto a organização bancária X a ser, nesta seção, apresentada. Apesar de possuir uma longa história, a trajetória desta organização X será apresentada com base em seus primeiros esforços de internacionalização, considerando as ações e mudanças que ocorreram em função de seu processo de internacionalização.

### **2.1 Trajetória histórica**

#### **2.1.1 De 1920 a 1940**

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) teve grande impacto na economia nacional. Exportações, principalmente do café, principal produto agrícola brasileiro, reduziram-se drasticamente. Por outro lado, o aumento na demanda internacional por gêneros alimentícios e matérias-primas deu ao país chance de recuperar sua economia.

Nas primeiras décadas do século XX, principalmente com o impacto do pós Primeira Guerra Mundial, a quantidade de indústrias no Brasil quadruplicou, aumentando o número de empregados assalariados, principalmente de origem europeia. O mercado interno passou a consumir os produtos nacionais, em parte devido à escassez de produtos importados.

Nesse período, o Banco X trabalhou para impulsionar a industrialização e o desenvolvimento para a criação de mecanismos de financiamento de longo prazo, em especial relacionados ao crédito agrícola e industrial e ao comércio exterior. Foi um período de crescimento das atividades bancárias no país e no exterior.

Apesar de ser um fato pouco difundido, as atividades internacionais do Banco X iniciaram-se em 1922, com a instalação de uma filial em Buenos Aires, Argentina, e de uma filial em Montevideú, Uruguai. Essas agências foram fechadas em 1924 por decisão do então presidente da entidade (OLIVEIRA, 2008).

A crise mundial de 1929 gerou mudanças de cunho político e econômico em todo o mundo, afetando o Brasil. A exportação do café, que havia se recuperado parcialmente nos anos pós-guerra, sofreu novo abalo. Os empréstimos e investimentos internacionais foram



atingidos pela crise. O Banco X passou a fornecer crédito para financiar a produção agrícola e auxiliar os produtores.

Com a tomada do poder, em 1930, por Getúlio Vargas, o Brasil entra em uma nova fase política e econômica, em que toda a esfera política do país é reestruturada com a dissolução do Congresso Nacional, dos congressos estaduais e municipais. Apesar de incentivar a indústria nacional, promover a industrialização e a implantação de infraestrutura, como no caso da malha viária, a imigração passou a ser mais controlada e não incentivada. O período foi considerado por Bresser-Pereira (1962) como o de “decolagem” da indústria nacional.

Nesse período, o fato marcante do processo de internacionalização do Banco X foi a abertura das agências na Argentina e no Uruguai, representando os primeiros esforços para a conquista de mercados externos.

### **2.1.2 De 1940 a 1960**

O período que se iniciou com a Segunda Guerra Mundial foi marcado por ações de expansão do Banco X. Na Europa, o Banco manteve escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia com a finalidade de prestar serviço de apoio às tropas brasileiras na Guerra e serviam para o trânsito de dinheiro entre o Brasil e a Europa, além de atenderem à embaixada e aos consulados brasileiros, e na América Latina o Banco abriu agências no Paraguai, Uruguai e Bolívia. Assim, a década de 1940 marcou a entrada no Banco X no cenário internacional.

Para Baer (1986), a instalação dessas agências também teve o objetivo de apoiar o comércio exterior e captar recursos internacionais para financiamento de projetos de investimento elaborados pelo governo de Vargas (1930-1945).

Na década de 1950, marcada pelo desenvolvimento da indústria nacional e pela implantação de obras de infraestrutura, a indústria nacional sentiu-se fortalecida, refletindo os resultados das barreiras à implantação implantadas pelo governo Dutra. Nesse contexto, o Banco X passou a assistir financeiramente o poder público, fomentando os crescentes empreendimentos e atividades agrícolas, fornecendo crédito para as atividades privadas.

### **2.1.3 De 1960 a 1980**

Os primeiros anos da década de 1960 foram marcados pelo crescimento do país, especialmente impulsionado pela implantação de indústrias e pela interiorização da economia.

O governo militar, que se iniciou em 1964, mudou a política e a economia nacionais, realizando uma reforma com o propósito de fortalecer a estrutura financeira do país para sustentar o processo de industrialização. Além disso, na época, o governo procurou atrair a iniciativa privada para o financiamento de longo prazo (STUDART, 1995).

Mudanças no cenário político e econômico do país, que ocorreram a partir de 1964, fizeram com que as funções de autoridade monetária do Banco X fossem paulatinamente retiradas, fazendo com que esse banco assumisse cada vez mais as características de banco comercial, constituindo-se em mudança profunda na organização.

No final da década de 1960, o Banco X inaugurou diversas agências no exterior, com especial foco para os países da América Latina. Inserido em um contexto em que há uma política de captação de recursos em moeda forte para financiar o desenvolvimento do Brasil, o Banco X inaugurou uma agência em Nova Iorque – EUA – fato que constituiu um marco em sua expansão externa.

Para o Banco X, esse período foi marcado por inúmeras atividades no seu processo de internacionalização, com a participação acionária em instituições estrangeiras e a inauguração de agências na Europa e no Japão, sendo que no início dos anos 1980, o Banco X possuía 72 unidades externas e estava presente nas Américas, na Europa, na África e na Ásia.

### **2.1.4 De 1980 a 2000**

A década de 1980 iniciou-se no Brasil com inflação em alta, provocada pela crise ocorrida na década anterior. O crescente peso da dívida externa, a proteção à indústria nacional e o fracasso de programas de estabilização econômica para combater a inflação são apontados como geradores da crise da década de 1980. Os militares deixam o governo em 1985, após a eleição de Tancredo Neves.

Nesse período, um marco na história do Banco X é a extinção da Conta de Movimento – suprimento automático de recursos do Tesouro Nacional para o Banco – em 1988, que significou a perda das suas funções de autoridade monetária. Em contrapartida, o

Banco X foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado, o que significou uma transformação na organização e novas estratégias, face à necessidade de adaptar-se ao mercado e à concorrência com os outros bancos. Foi criada, então, a primeira subsidiária, empresa de Leasing sediada em Grand Cayman, que marcou o início de sua atuação como conglomerado financeiro.

As mudanças pelas quais o Banco X passou no final da década de 1980 foram significativas nas suas relações com sua rede externa. Como resultado de estratégias de redução de custos e mudança de estratégia de negócio, várias das unidades externas foram desativadas e inúmeras outras tiveram seu porte ajustado (OLIVEIRA, 2008), ficando a rede externa do Banco X reduzida a 50 unidades.

A década de 1990 foi caracterizada pela formação de blocos econômicos como o MERCOSUL, que diminuiu as barreiras comerciais entre países e promoveu a estabilização monetária decorrente do Plano Real (1994). Os bancos brasileiros perderam parte de seus ganhos resultantes de aplicações no mercado financeiro. Essa conjuntura influenciou uma série de medidas que visavam fortalecer o Banco X para a competitividade cada vez mais acirrada do mercado (CÉSAR, 2010), fazendo repensar sua estratégia de atuação no varejo e no atacado.

### **2.1.5 Século XXI**

O início do século XXI é marcado pelo crescimento econômico, pela manutenção das iniciativas de modernização do Banco X, que envolve fusões e extensões, investimentos em tecnologias e novos modelos de gestão. Nessa dinâmica, após os ajustes necessários para a adaptação à realidade imposta pelas mudanças ocorridas no mercado financeiro, o Banco X intensificou sua estratégia de consolidação como banco múltiplo capaz de competir com grandes instituições financeiras privadas, buscando eficiência e lucratividade.

A partir do ano 2000, ocorrem mudanças relacionadas à crescente necessidade de o Banco X se posicionar no mercado, voltar a investir no exterior. Apesar da crise financeira mundial ocorrida no final da primeira década do século XXI, percebe-se uma intensificação no processo de internacionalização do Banco X, com o crescimento da rede externa e a aquisição de uma instituição bancária da América do Sul e outra na América do Norte.

Um ponto definido no Relatório Anual de 2011 é a estratégia internacional do Banco X de aumentar a capilaridade de sua rede internacional, visando atender à onda de internacionalização, experimentada pelas organizações brasileiras, e ao aumento no fluxo de importações e exportações. E, finalmente, a mudança vinculada à necessidade de atender ao crescente número de brasileiros morando, trabalhando e viajando nos países estrangeiros.

Neste sentido, a atuação do Banco X no exterior baseia-se em três pontos: a existência de comunidades de brasileiros, a internacionalização de companhias nacionais e a expansão das relações comerciais brasileiras. Além de procurar atender e dar suporte a brasileiros residentes em países estrangeiros, o Banco X também tem a preocupação de atender aos brasileiros que estão de passagem por esses países, em viagens de turismo ou de negócios.

De maneira complementar, o Banco X tem buscado atender às empresas brasileiras que instalam plantas e constroem parcerias em outros países, internacionalizando suas atividades. O estímulo ao comércio exterior tem demandado o atendimento às necessidades de prestação de serviços bancários onde essas empresas estão desenvolvendo suas atividades.

Como pode ser visto no período de 2000 a 2012, houve um crescimento nas ações de internacionalização do Banco X em função do crescimento do país e do aumento dos movimentos de internacionalização das empresas brasileiras.

A trajetória histórica do Banco X apresentada procurou mostrar seus esforços para a internacionalização no contexto mais amplo da história do país. A Figura 1 apresenta os marcos do processo de internacionalização do Banco X.

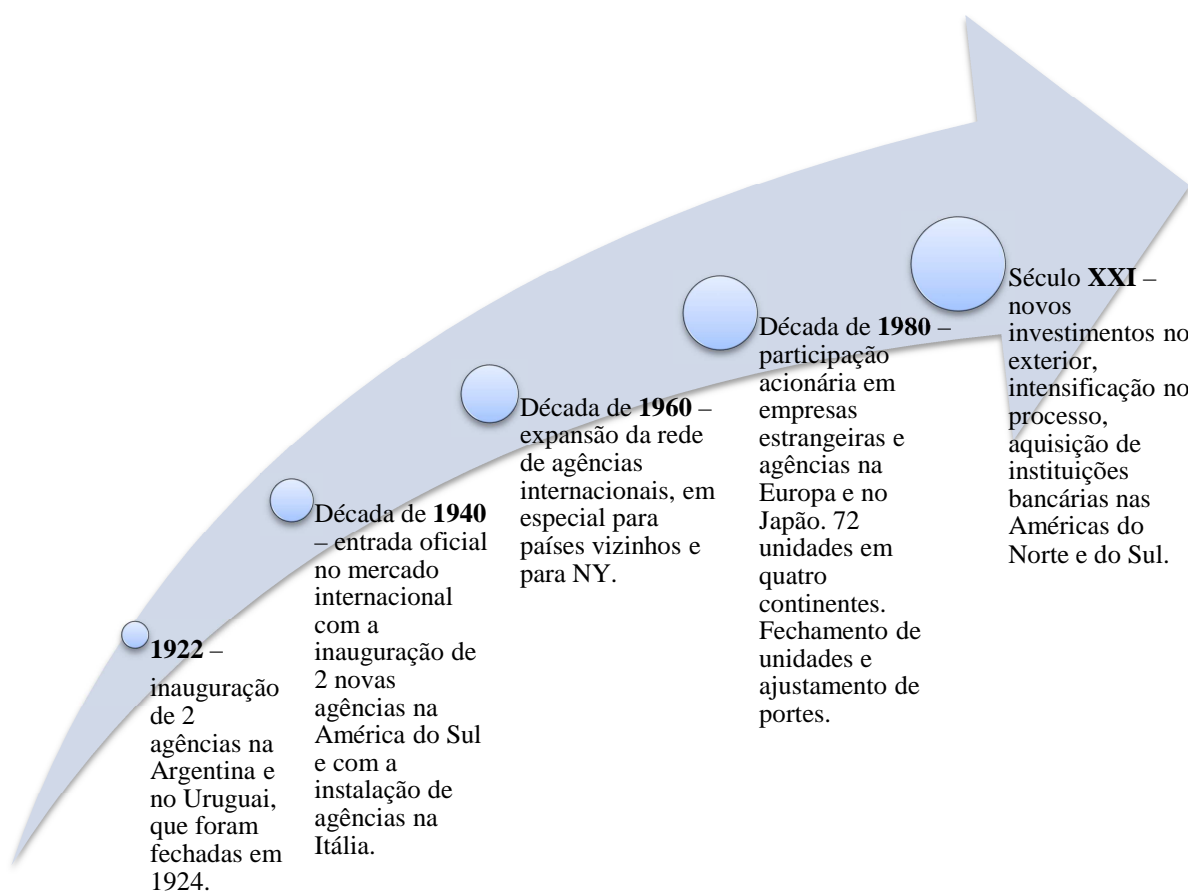


Figura 1 - O processo de internacionalização do Banco X.

## 2.2 Caracterização da organização

O Banco X está sediado em Brasília (DF) e trata-se de um banco com grande volume de operações, pontos de atendimento, capilaridade de atendimento em território nacional e número de colaboradores. Além disto, esse banco atua como conglomerado, que agrega 23 empresas controladas, seis entidades patrocinadas e possui participação em dez empresas relacionadas a assuntos estratégicos para a organização.

Dessa forma, a atuação do referido banco não está restrita ao segmento bancário, atuando também, com investimentos, gestão de recursos, seguros, previdência e capitalização, meios de pagamento e outros processos de suporte organizacional e consórcios.

Para atender cerca de 56 milhões de clientes, o quadro de funcionários do banco em estudo é de aproximadamente 113 mil pessoas, chegando o total de ativos a aproximadamente R\$ 981,2 bilhões, com patrimônio total de cerca de R\$ 58,4 bilhões, e lucro líquido, em 2011, de R\$ 12,1 bilhões.

Com abrangência nacional, o banco, com rede própria, possui pontos de atendimento em 5.370 municípios brasileiros, contando com mais de 5.200 agências e mais de dezoito mil outros pontos de atendimento. A rede compartilhada com outros bancos, com lotéricas e com o Banco 24 horas é responsável por aproximadamente 28 mil pontos de atendimento no Brasil.

No exterior, o Banco X possui agências e escritórios em 24 países, além de contar com uma rede de 1.048 bancos correspondentes. Essas alianças lhe garantem a presença em 133 países de todo o mundo. A distribuição geográfica das instalações e pontos de atendimentos está disposta no Quadro 1 a seguir.

Local	Agências	Subagências	Escritórios de Representação	Subsidiárias e Subsidiárias Sucursais	Unidades de Serviços Compartilhados	Unidades de Negócios
<b>América do Norte</b>	Miami Nova Iorque		Cidade do México Washington	USA Holding Company  BAMB Brazilian American Merchant Bank  Securities LLC  Money Transfers, Inc.	USA Servicing Center	
<b>América Central</b>	Grand Cayman		Panamá	Leasing CompanyLtd.		
<b>América do Sul</b>	Assunção Buenos Aires La Paz Santiago	Cidade do Leste Santa Cruz de La Sierra	Lima Montevideu			
<b>Europa</b>	Frankfurt Londres Madri Milão Paris			SecuritiesLtd. Londres  Sucursal Portugal – Cascais  Sucursal Portugal - Marquês de Pombal  Sucursal Portugal - Parque das Nações  Sucursal Portugal - Porto  Sucursal Portugal - Costa da Caparica  Sucursal Portugal - Lisboa AG Viena	Europa Servicing Center	Roma
<b>Ásia</b>	Tóquio	Gunma Hamamatsu Ibaraki Nagano Nagóia Gifu	Hong Kong Seul Xangai	SecuritiesAsia PTE, Ltd		
<b>Oriente Médio</b>			Dubai			
<b>África</b>			Luanda			

Quadro 1 - Distribuição geográfica de pontos de atendimento no exterior.

Fonte: Compilação de dados do relatório anual de 2011 e demais dados secundários.

### **3 MARCO TEÓRICO**

Nesta seção será desenvolvida a base teórica para a condução desta dissertação, constituída pelos conceitos de internacionalização de empresas, cultura, práticas sociais e pelo modelo de pesquisa de D'Iribarne (1993).

#### **3.1 Internacionalização de empresas**

A internacionalização pode ser compreendida como o envolvimento de uma organização em operações em outros países que não o seu país de origem (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) delimitam a internacionalização como a expansão geográfica – além das fronteiras do seu país de origem – das atividades econômicas de uma organização, ou seja, diz respeito aos esforços da organização para expandir sua atuação para outros países, aumentando o envolvimento da organização com países com os quais mantém algum tipo de relacionamento ou nos quais mantém atividades produtivas.

As abordagens para analisar a internacionalização de empresas, na visão de Melin (1992), têm duas orientações principais: a primeira, conhecida como o paradigma eclético, defende que a internacionalização é o resultado de decisões racionais das organizações, que consideram os efeitos econômicos dos investimentos em mercados estrangeiros. A segunda leva em conta a internacionalização como um processo incremental de aprendizagem desenvolvida em diversas etapas.

De outra forma, Andersen (1993) identifica dois modos de descrever o processo de internacionalização da firma: o que utiliza os modelos de internacionalização relacionados à inovação, e o que considera a internacionalização como um processo, utilizando o modelo de Uppsala.

Hilal e Hemais (2003) analisam as teorias do Poder de Mercado, do Ciclo do Produto, da Internalização e o Paradigma Eclético como teorias que fazem uso de abordagens de cunho economicista. Por outro lado, a Escola de Uppsala e a Escola Nórdica seriam teorias que fazem uso de abordagens comportamentais. Diante do exposto, propõe-se a revisão de duas teorias utilizadas em cada uma das áreas: o Paradigma Eclético como abordagem economicista e a Escola de Uppsala como abordagem comportamental.



Nessas visões, ainda necessitam ser considerados aspectos como os impactos sociais das práticas organizacionais em movimentos de internacionalização e em aspectos culturais. As próprias empresas internacionalizadas e os países envolvidos sofrem influências culturais quando da expansão de empresas fora de suas fronteiras, com implicações sociais, políticas e econômicas.

### **3.1.1 Abordagem economicista**

Com base em uma visão economicista, Dunning (2001) considera que o investimento em outros países seria uma escolha racional tendo em vista os custos de transação envolvidos, ou seja, as organizações buscariam a melhor forma de entrar em mercados estrangeiros levando em conta os custos e os riscos envolvidos.

Segundo esta abordagem, a decisão de investir em outro país é estratégica e está relacionada à vantagem competitiva que a organização deseja obter com o processo em questão (AMATUCCI, 2009).

Além da importância da estrutura da organização, a abordagem desenvolvida por Dunning (2001) também seria o resultado das combinações entre três fatores que poderiam gerar vantagens: propriedade, internalização e localização. As combinações entre essas vantagens seriam diferentes de acordo com o contexto, com a natureza do negócio – as atividades desenvolvidas pela firma – ou mesmo de acordo com a sua localização geográfica.

As vantagens de propriedade, segundo a teoria defendida por Hymer (1960, apud AMATUCCI, 2009) podem ser de dois tipos: prudência no uso dos recursos e redução da concorrência. A prudência no uso dos recursos acontece, se o investidor tender a se comprometer com o sucesso do empreendimento quando seus próprios recursos estão envolvidos. A redução da concorrência pode acontecer se for considerado que a presença física em um determinado mercado tende a conceder vantagem competitiva sobre os concorrentes que exportam para aquele mercado. As críticas a esse modelo consideram que as vantagens de propriedade poderiam ser alcançadas de forma semelhante com o licenciamento de um parceiro internacional.

Por outro lado, as vantagens de internalização são baseadas na premissa de que manter relacionamentos com parceiros acarretam custos que podem ser elevados. Entre os custos citados por Amatucci (2009) estão o de fiscalização de cumprimento dos termos do

contrato, da qualidade do produto e do serviço e, em última instância, o custo de proteger a imagem da organização. A alternativa a isso seria realizar a atividade dentro da própria organização.

De acordo com Dunning (2001), as vantagens da localização baseiam-se no interesse da organização de estar presente no país estrangeiro. Com isto, a organização pode ganhar por viver uma situação – mesmo que transitória – de monopólio, por ter uma posição privilegiada em comparação aos concorrentes que exportam para esse país, por ser um possível *first mover* no mercado em questão, entre outros motivos.

### **3.1.2 Abordagem comportamental**

Para os representantes do modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é uma consequência do crescimento da empresa, apoiado em um processo de ajustes incrementais às condições da organização e às condições do ambiente em que ela está inserida, assumindo que as organizações procuram ter lucro e correr poucos riscos. Estas condições podem mudar, e mudanças tanto na firma quanto no ambiente em que ela está inserida podem trazer problemas e oportunidades. O processo de internacionalização, então, passa pelas etapas que servem para adquirir os conhecimentos necessários à produção no exterior, que, juntamente com a distância psíquica, seria uma das barreiras à internacionalização.

Nos casos analisados por Johanson e Vahlne (1977), os autores notaram que o processo de internacionalização seguia um padrão: primeiro a exportação da produção se iniciava por meio de um agente; uma vez consolidada a presença no país, estabelecia-se uma filial de vendas, para, então, em alguns casos, iniciar uma produção no local. Ou seja, antes de começar a produzir em um país, as empresas já estavam presentes, de alguma forma: por intermédio de um agente ou de uma subsidiária de vendas.

As organizações tendem, então, a entrar em mercados mais psiquicamente próximos e, à medida que ganham experiência em operações com outros países, passam a mercados psiquicamente mais distantes (HILAL; HEMAIS, 2003).

Para Hilal e Hemaïs (2003), as contribuições da escola de Uppsala, da qual Johanson e Vahlne fazem parte, referem-se, principalmente, à forma de se ver o fenômeno da internacionalização. Se, no paradigma eclético de Dunning, a internacionalização era

considerada sob o prisma essencialmente econômico, os trabalhos desenvolvidos na Universidade de Uppsala passam a considerar a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional. A internacionalização é vista como consequência do crescimento da organização e como resultado da saturação do mercado doméstico, que levariam a uma busca por novos locais que oferecessem novas oportunidades e que permitissem a expansão dos negócios da organização.

Para Rezende (2003), a escola de Uppsala busca compreender como e porque as empresas procuram se desenvolver em determinados mercados estrangeiros. Para esse autor, o incremento está em considerar não apenas a estrutura, mas também os processos envolvidos na internacionalização. No entanto, esse autor propõe que os estudos e os processos sobre internacionalização, que ocorrem em termos intra e inter organizacionais, devem ser compreendidos em seus contextos espaciais e temporais e também que processos de internacionalização truncados e descontínuos são tão comuns quanto os processos incrementais.

Em artigo publicado em 2009, Johanson e Vahlne se propõem a rever o modelo de Uppsala por considerarem que ocorreram avanços na teoria do campo e mudanças nas práticas, desde a elaboração de seu artigo de 1977. Parte relevante desta revisão feita pelos autores considera que as organizações fazem parte de redes de relacionamento, o que difere bastante da visão do modelo clássico, que considerava a firma inserida em um mercado de fornecedores e clientes independentes.

Outro ponto de discordância com relação ao modelo tradicional diz respeito à origem da incerteza no processo de internacionalização. Se no modelo clássico a origem da incerteza estaria na distância psíquica, no modelo revisitado esta distância se deve à exclusão de redes relevantes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Para Johanson e Vahlne (1977), uma das barreiras à internacionalização é a distância psíquica – que poderia influenciar negativamente o fluxo de informações entre os países – seja em diferenças culturais, linguagens, seja em nível de desenvolvimento. Segundo Hilal e Herais (2003), o termo distância psíquica é comumente empregado como sinônimo de distância cultural, apesar de a distância psíquica ser mais abrangente, pois considera as dificuldades inerentes aos relacionamentos organizacionais. Ou seja, o contexto cultural onde a organização está inserida e a cultura do país para onde ela deverá se estabelecer têm grande

influência no processo de internacionalização. Para Miroshnick (2002) estas diferenças podem ter reflexos no comportamento gerencial e, conseqüentemente, nas práticas de gestão, uma vez que estratégias e comportamentos, que são apropriados em um determinado contexto cultural, podem não ser apropriados ou mesmo ter sérias conseqüências negativas em outro contexto.

Entre os autores que utilizam a abordagem comportamental, percebe-se grande preocupação com os aspectos culturais, que influenciam a empresa, e, conseqüentemente, seu comportamento ao se internacionalizar. Souza e Fenili (2012) caracterizam uma linha de estudos que aborda a internacionalização de empresas com base nos impactos culturais, considerando a interação entre as práticas de gestão do país de origem da organização e as práticas locais. Esses autores ressaltam ainda que essa interação se perpetua durante a atuação da empresa, influenciando seu desempenho.

Visando reduzir eventuais efeitos negativos que as diferenças culturais tenham no processo de internacionalização de uma empresa ou mesmo no relacionamento da empresa no país onde ela está se estabelecendo, Jing e Bing (2010) afirmam ser necessária a adoção de táticas e práticas transculturais, que se reflitam nas práticas de gestão.

Abordagem	Autor(es)	Características relevantes
Economicista	Dunning (2001)	Internacionalização explicada pela racionalidade ao conjugar vantagens de propriedade, internacionalização e localização.
Comportamental	Johanson e Vahlne (1977)	Internacionalização vista como um processo decorrente do crescimento da organização.
	Miroshnick (2002)	Internacionalização vista como conseqüência dos impactos culturais, no confronto entre as práticas do país de origem da organização e as práticas locais.

Quadro 2 – Resumo das teorias de internacionalização

Para o melhor entendimento da internacionalização de empresas, a seguir será apresentado o estado da arte desse conceito, buscando-se com isso identificar estudos e pesquisas realizadas nos últimos sete anos nesse tema.

### 3.1.3 O estado da arte dos estudos sobre internacionalização de empresas

A revisão da produção científica sobre a internacionalização foi realizada considerando as publicações em periódicos nacionais e estrangeiros, no período compreendido entre 2007 e 2012. As pesquisas realizadas utilizaram a palavra-chave “internacionalização”, em português e em inglês, e foram selecionados apenas artigos que tratavam da internacionalização de empresas.

O levantamento bibliográfico foi realizado, segundo o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), sendo consultadas as bases de dados dos periódicos brasileiros classificados como Qualis de A1 a B2 e periódicos estrangeiros de impacto, como o *Journal of International Management* (fator de impacto 1,298).

Considerou-se que as bases de dados consultadas deveriam ser capazes de fornecer a maior variedade de informações possíveis sobre o assunto, tendo sido escolhida a base de dados Scielo, que fornece a possibilidade de consulta a periódicos brasileiros de destaque na área de administração e que indexa periódicos como a Revista de Administração de Empresas (RAE), a Revista de Administração Pública (RAP), a Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a Revista de Administração Mackenzie (RAM), entre outros. Além das buscas nas bases, também foram feitas consultas diretas aos sítios na *internet* de periódicos de destaque como: Revista Eletrônica de Administração (READ), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Administração Mackenzie (RAM)

Foram consultados periódicos brasileiros e estrangeiros nas bases de dados: Academic Search Premier (EBSCO), Cambridge Journals Online, Emerald Fulltext (Emerald), Gale Cengage Academic Onefile, Highwire Press, JSTOR Arts & Sciences, Oxford Journals, PsyArticles (APA), SAGE Journals Online, Scielo, Science Direct (Elsevier), Springer Link (Metapress) e Wiley Online Library. Proveniente dessas bases, foi possível consultar artigos de vários periódicos brasileiros e estrangeiros.

Considerando os parâmetros de data de publicação (entre janeiro de 2007 e dezembro de 2012) e as bases de dados acima referidas, foram analisados 177 artigos, sendo 23 artigos publicados em periódicos brasileiros e 154 artigos publicados em periódicos estrangeiros.

No Gráfico 1, que apresenta a quantidade de artigos publicados por ano, observa-se um aumento na produção científica sobre o assunto, em especial nos últimos três anos considerados.

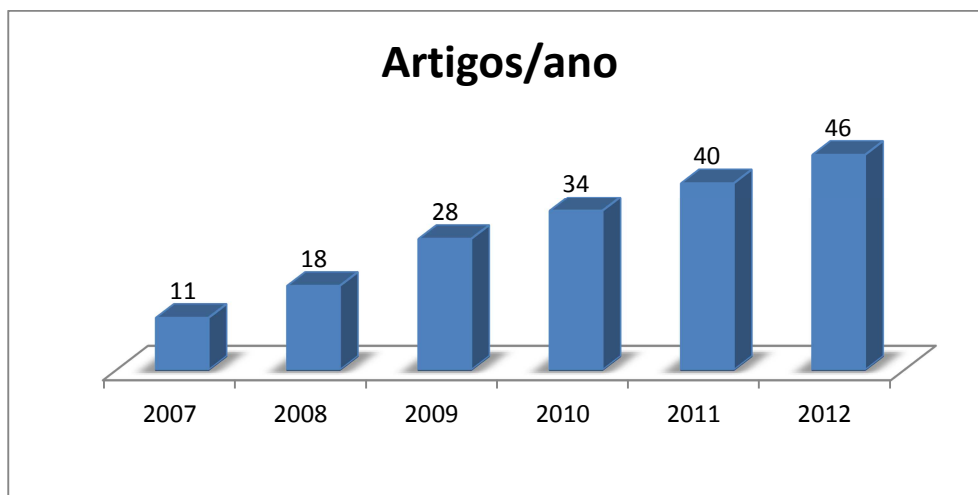


Gráfico 1 - Quantidade de artigos publicados entre 2007 e 2012 sobre internacionalização de empresas.

Para entender como se dá a produção científica sobre a internacionalização nos periódicos brasileiros e estrangeiros, em primeiro lugar foram analisadas as produções de acordo com esses critérios geográficos.

Dos 23 artigos publicados em periódicos brasileiros, percebe-se a concentração da produção em dois periódicos: (i) Revista de Administração de Empresas (RAE) – que publicou sete dos artigos analisados, e (ii) Revista de Administração Contemporânea (RAC) – que publicou quatro dos artigos analisados. A distribuição da publicação nos periódicos nacionais pode ser analisada na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição percentual da produção científica brasileira sobre internacionalização por periódico

Periódicos nacionais	% artigos
Revista de Administração de Empresas (RAE)	30,4%
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	17,4%
Brazilian Administration Review (BAR)	8,7%
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	8,7%
Outros	34,8%

Nos 154 artigos publicados em periódicos estrangeiros, a distribuição da produção se mostrou mais concentrada em três periódicos: o *Journal of International Entrepreneurship* e o *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, que publicaram sete dos artigos analisados cada, e o *Multinational Business Review*, que publicou seis artigos, como registrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição percentual da produção científica estrangeira sobre internacionalização por periódico.

Periódicos internacionais	% artigos
Journal of International Entrepreneurship	4,5%
Procedia - Social and Behavioral Sciences	4,5%
Multinational Business Review	3,9%
European Business Review	3,2%
Economia Global e Gestão	2,6%
Global Strategy Journal	2,6%
International Journal of Cross Cultural Management	2,6%
International Marketing Review	2,6%
Journal of Small Business and Enterprise Development	2,6%
Multinational Business Review	2,6%
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa)	1,9%
International Journal of Emerging Markets	1,9%
International Marketing Review	1,9%
Journal of Economic Geography	1,9%
Journal of Small Business Management	1,9%
Management International Review	1,9%
Thunderbird International Business Review	1,9%
Asia Pacific Journal of Management	1,3%
Baltic Journal of Management	1,3%
Chinese Management Studies	1,3%
Entrepreneurship Theory and Practice	1,3%
European Business Review	1,3%
European Journal of Marketing	1,3%
International Business Review	1,3%
International Journal of Production Economics	1,3%
Journal of East-West Business	1,3%
Journal of International Entrepreneurship	1,3%
Journal of Management and Governance	1,3%

Journal of Services Marketing	1,3%
Journal of World Business	1,3%
Management International Review	1,3%
Norwegian Journal of Geography	1,3%
Outros	35,5%

Uma característica dos artigos estrangeiros é a crescente quantidade de estudos sobre países em desenvolvimento e países asiáticos. Do total de artigos estrangeiros analisados (154), aproximadamente 20% (31 artigos) versam sobre a internacionalização de empresas relacionadas a países asiáticos, enquanto aproximadamente 18% (27) dos estudos são focados em organizações americanas, e cerca 16% (25) são sobre organizações europeias.

Apesar de os autores dos artigos analisados estarem vinculados a instituições de pesquisa de vários países, de todos os continentes, percebe-se maior concentração de pesquisadores vinculados a organizações dos Estados Unidos, do Reino Unido, da Finlândia e da Itália. Aproximadamente 15%, dos autores estão vinculados a organizações estadunidenses, enquanto que 6% estão vinculados a organizações do Reino Unido, 5% estão vinculados a organizações da Finlândia e 5% estão vinculados a organizações da Itália.

Considerando as diferentes escolas de estudo da internacionalização, foi possível classificar os artigos de acordo com as perspectivas previamente analisadas: econômica e comportamental. As perspectivas analisadas e o total de artigos relacionados a cada perspectiva por origem (nacional ou estrangeiro) constam da Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição da produção científica sobre internacionalização de empresas por abordagem

<b>Abordagem Economicista</b>			
<b>Tema</b>	<b>Nacionais</b>	<b>Internacionais</b>	<b>Total</b>
Custos de transação	0	1	1
Forças do mercado	1	1	2
Impacto da internacionalização em determinada variável econômica	1	1	2
Investimentos diretos no exterior	0	11	11
O mercado e os resultados financeiros da internacionalização	0	1	1
Panorama econômico de indústrias	0	1	1



Resultados econômicos da internacionalização	1	16	17
Retrato econômico de indústria	0	3	3

#### Abordagem Comportamental

Tema	Nacionais	Internacionais	Total
Análises da produção científica sobre empreendedorismo e mercados emergentes	0	2	2
Barreiras à internacionalização (PME)	0	4	4
Comparativo de processos de internacionalização	1	12	13
Competências organizacionais para a internacionalização	6	18	24
Críticas à aplicabilidade do modelo de Uppsala	2	4	6
Diferenças culturais na organização/produtos	0	2	2
Distância cultural	0	3	3
Distância psíquica	0	2	2
Estratégias para a internacionalização	2	15	17
Gestão transcultural em empreendimentos internacionalizados	0	3	3
Impacto de diferenças culturais na organização	0	2	2
Influência cultural nos processos de internacionalização	2	10	12
Internacionalização de MPE	1	24	25
Processo de internacionalização	6	18	24

Considerando as diferentes abordagens de internacionalização, foi possível classificar os artigos de acordo com as perspectivas previamente analisadas: econômica e comportamental. Observou-se que nos periódicos brasileiros a abordagem economicista é responsável por aproximadamente 13% dos artigos produzidos, e na produção estrangeira este percentual é de aproximadamente 23% do total de artigos consultados. Já na perspectiva comportamental, a produção brasileira responde por 87% dos artigos e a estrangeira por 77%.

Cabe ressaltar que a perspectiva comportamental foi a mais utilizada tanto em artigos brasileiros quanto em artigos estrangeiros. Nessa perspectiva, foi possível identificar artigos que versam sobre competências organizacionais para a internacionalização (SERRA; POINTOU; ABDON, 2011; REIS; REIS, 2009a). Outros artigos, que tratam de estratégias de internacionalização de micro e pequenas empresas (CARLSSON; DALE, 2011;

KARADENIZ, GÖÇER, 2007). Foram identificados oito artigos sobre o processo de internacionalização de empresas e a escolha método de entrada em um país estrangeiro (FERREIRA, 2009; SILVA; SOUZA, 2009), três sobre o modelo de Uppsala e sua evolução (MASSOTE; REZENDE, VERSIANI, 2010), e que criticam esse modelo (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007).

Foram identificados estudos que versavam sobre a influência da cultura em diversos aspectos do processo de internacionalização. Nessa perspectiva, foi possível identificar pesquisas sobre a influência cultural nos processos de internacionalização (IJOSE, 2010; CALZA; ALIANE; CANNAVALE, 2010). A adaptação de produtos para internacionalização (HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007) também foi alvo de estudos analisados. Além destes, são discutidos temas como práticas de gestão (VOISEY, 2010), gestão transcultural em empreendimentos internacionalizados (SUN; XU, 2010), e ainda sobre a influência da em treinamentos promovidos pelas empresas (BUDDE-SUNG, 2011).

Na abordagem econômica, grande parte dos artigos analisados investigou os resultados econômicos da organização após o processo de internacionalização (BAE; PARK; WANG, 2008; ETGAR; RACHMAN-MOORE, 2008; PATTNAIK; ELANGO, 2009) e também sobre a influência do mercado na relação entre a internacionalização e o desempenho das organizações (ELANGO, 2011). Também foram identificados artigos que tratam de investimentos diretos no exterior (IDE), realizados por organizações (OWUSU; HABİYAKARE, 2011; DI MININ; ZHANG, 2010).

As análises dos artigos publicados em periódicos brasileiros e estrangeiros realizadas à luz das abordagens economicista e comportamental, nesses estudos, permitem verificar o foco que tem sido dado à abordagem comportamental em estudos nacionais e estrangeiros, em detrimento de abordagens de cunho economicista. As publicações que utilizam a abordagem comportamental respondem por cerca de 80% do total de publicações analisadas.

A classificação dos artigos analisados, de acordo com as perspectivas adotadas, pode ser visualizada no Apêndice 1.

### 3.1.3.1 Principais resultados encontrados

Nos artigos analisados, foram identificadas categorias, cujas análises são baseadas nas abordagens teóricas da internacionalização de empresas: econômicas e comportamentais.

A diversidade de categorias identificadas no estudo permite a discussão abrangente sobre aspectos da internacionalização de empresas.

Com relação à abordagem econômica, McCann (2011) explica o comportamento de internacionalização das empresas pela geografia econômica, utilizando teorias de negócios internacionais. O autor sustenta que as empresas tendem a investir onde possam adquirir conhecimentos relevantes, e conclui relatando que as funções principais das organizações tenderão a se agrupar em centros globais, e as atividades subsidiárias a se concentrar em regiões próximas a esses centros globais, favorecendo a circulação do conhecimento.

Altintas et al (2011) investigam o efeito moderador da internacionalização sobre a relação entre forças do mercado e institucionalização do setor industrial, utilizando um questionário aplicado em exportadores na Turquia. As análises realizadas mostraram que a internacionalização pode contribuir para a institucionalização do setor industrial doméstico, sendo que a internacionalização modera, significativamente, de forma positiva, o efeito da confiança na institucionalização, ao mesmo tempo em que modera, negativamente, o efeito da organização na institucionalização.

Elango (2011) estuda o papel do contexto do mercado na relação entre internacionalização e desempenho em 263 firmas, classificadas em grupos diferentes: globais e multidomésticos. O autor conclui que o efeito moderador da diversificação na relação entre o desempenho e a internacionalização varia de acordo com o contexto de mercado da empresa.

Analisar o crescimento das multinacionais de países em desenvolvimento, focando nas empresas de origem latino-americana é o objetivo de Stal e Campanário (2010). Os autores comparam a realidade de empresas latino-americanas e do sudeste asiático, analisando padrões de desenvolvimento, características geográficas e culturais e as políticas públicas identificadas. Ressaltam, também, a importância das políticas públicas no processo de internacionalização e na necessidade de maior especialização em produtos com maior valor agregado do que as *commodities*, que usualmente são exportadas.

Baumann (2010) discute as principais características do setor externo da economia brasileira no século XXI, considerando os fluxos de comércio, os investimentos estrangeiros, a internacionalização de grupos empresariais brasileiros e os requisitos financeiros de curto prazo em moeda estrangeira. Analisando os indicadores básicos da economia, o autor conclui

que as circunstâncias internacionais favoráveis foram bem aproveitadas, melhorando as condições financeiras básicas, aumentando as reservas de moeda estrangeira.

Kumar e Singh (2008) usam a indústria farmacêutica indiana como contexto para analisar a relação entre a natureza do grau de internacionalização e o desempenho da organização. Ao analisar os relatórios de 75 firmas, os autores concluem que o desempenho das empresas é afetado por diferentes graus de internacionalização, guardadas as especificidades do mercado estudado.

Cole, Lee e McCullough (2007) analisam as informações de empresas estadunidenses de resseguros à luz do paradigma eclético. A relevância de fatores tradicionalmente vistos como importantes no processo de internacionalização como tamanho do mercado, experiência e competitividade é confirmada. A necessidade de analisar os fatores envolvidos no processo de internacionalização como um todo, em especial os relacionados aos países e à indústria, na tomada de decisão é a conclusão dos autores.

Di Minin e Zhang (2010) estudam estratégias de investimentos diretos no exterior feitos por empresas chinesas em pesquisa e desenvolvimento (P&D), buscando identificar quais são esses investimentos e como eles se tornaram relevantes para os sistemas locais de inovação. Os autores concluem que há uma tendência de essas empresas se isolarem dos parceiros locais para desenvolver atividades de pesquisa e desenvolvimento de cunho mais explorador, adaptando tecnologias desenvolvidas em outros lugares para o mercado europeu, buscando mais o acesso à mão de obra e à tecnologia disponíveis que as parcerias locais. A China, também é o foco de Schüler-Zhou e Schüller (2009), que analisam investimentos diretos no exterior e padrões de desenvolvimento de fusões e aquisições internacionais de empresas chinesas, com base em um banco de dados comercial, considerando a distribuição geográfica desses investimentos e os setores da economia nos quais foram realizados, de 1999 a 2007. Os autores concluíram que os investimentos diretos no exterior têm acontecido de forma mais lenta do que se pensa, apesar do grande volume de fusões e aquisições internacionais. Os dados estudados revelam que a Ásia é o principal destino dos investimentos no exterior feitos por empresas chinesas, apesar do crescente interesse em países ocidentais em desenvolvimento, focando em empresas de mineração e manufaturas.

Tseng e Kuo (2008) estudam a relação entre modelos de internacionalização e estratégias de rede, comparando trajetórias de dois tipos de organização, segundo o seu processo de internacionalização – uma *born global* e uma classificada como incremental – de seus primeiros anos de atividade até o primeiro ano de investimentos externos. Os autores concluem que, comparadas com empresas que experimentaram uma internacionalização incremental, as *born globals* são mais propensas a interagir com a comunidade local, utilizando estratégias de redes sociais.

Owusu e Habiyakare (2011) analisaram como sete empresas finlandesas lidaram com o risco e a turbulência no processo de internacionalização para a África do Sul. As entrevistas realizadas e os estudos documentais provaram que, devido ao alto risco percebido, as empresas têm usado uma combinação de modos de entrada, que inclui o envolvimento em redes, alianças e o envolvimento gradual, mostrando como e porque as empresas desenvolvem suas participações nos mercados africanos, lidando com os desafios e oportunidades que se apresentam.

Usando a Bielorrússia como lócus, Zashvab e Ehrstedt (2010) estudam as vantagens de ser a primeira empresa a se internacionalizar para mercados emergentes. Os autores analisam o cenário econômico do país, focando nas oportunidades e nos incentivos para os investidores, comparando possíveis riscos e maneiras de contorná-los. Para concluir, esses autores apresentaram exemplos dos primeiros investidores do país a se internacionalizarem, demonstrando que, nesses casos, a vantagem de ser o primeiro compensou os riscos envolvidos.

Pattnaik e Elango (2009) estudaram a relação entre internacionalização e desempenho de empresas multinacionais emergentes de 787 indústrias indianas. Identificaram uma relação não linear entre internacionalização e desempenho, além de indicar que a eficiência de custos e *marketing* tem efeito moderador nesta relação. Bae, Park e Wang (2008), também, investigam a relação entre a internacionalização de uma organização e seu desempenho, bem como o papel dos investimentos em P&D. Pesquisando inúmeras firmas estadunidenses, os autores identificam que a relação entre internacionalização e desempenho tem inúmeras manifestações, que variam de acordo com o estágio de internacionalização em que a firma se encontra. Outro resultado encontrado é a relação positiva entre os investimentos em P&D e o desempenho da organização em processo de internacionalização.

Ainda, para estudar a relação entre internacionalização e desempenho, Oh (2010) pesquisando 1.247 empresas estadunidenses, identificou que, se por um lado, ativos estrangeiros intangíveis criam valor para a empresa, por outro lado, a internacionalização em si reduz esse valor ao elevar os custos de transação e a incerteza nas operações. Assim, os resultados demonstram que empresas dos EUA não podem melhorar o desempenho apenas por meio do desenvolvimento de seus ativos intangíveis nos outros países da América do Norte – Canadá e México.

Vääätänen, Podmetina e Pillania (2009) estudaram a relação entre internacionalização e desempenho em grandes empresas, utilizando dados de 659 empresas russas após a transição da economia – de 1994 a 2006. Os resultados mostram que as operações internacionais têm um efeito significativo sobre os indicadores de desempenho: vendas, rentabilidade, produtividade e valorização no mercado de ações, crescendo gradualmente à medida que as empresas russas se integram aos mercados mundiais. Estudo similar foi realizado por Hagemeyer e Kolasa (2011), que analisaram a relação entre internacionalização e desempenho da firma, a partir de dados de empresas polonesas, no período de 1996 e 2005, identificando que a internacionalização se relaciona positivamente com o desempenho das organizações. As empresas internacionalizadas estudadas são maiores e mais produtivas do que as empresas puramente nacionais. No entanto, em estudo semelhante realizado com 87 empresas suíças, no período de 1998 a 2005, Ruigrok, Amann e Wagner (2007) concluíram que, apesar de as empresas apresentarem uma fase inicial de melhora no desempenho, quando se internacionalizam, aquelas que possuem grau muito alto de internacionalização tendem a ter um desempenho inferior à média de outras empresas.

Camisón e Villar-López (2010) acrescentam um elemento no tema sobre a relação entre desempenho e internacionalização em estudo com 394 pequenas e médias empresas espanholas, ao considerar que a experiência internacional tem efeito indireto sobre o desempenho econômico e sobre o crescimento externo. Esses autores concluíram que o incremento no desempenho econômico é alcançado apenas por pequenas e médias empresas, que são capazes de transformar o conhecimento adquirido em experiências internacionais em ativos intangíveis e em uma estratégia de diferenciação competitiva. Etgar e Rachman-Moore (2008) ao analisarem a variação do volume de vendas de empresas internacionalizadas, identificaram que o impacto nesse indicador é pequeno e pode ser afetado pela identidade do

país de origem da empresa/produtos, o que leva à necessidade de considerar as implicações de passar a atuar em outros países e analisar outros posicionamentos estratégicos possíveis.

Por outro lado, na abordagem comportamental percebe-se ênfase na necessidade de conhecimento sobre as competências pessoais e da organização, presentes na internacionalização de uma empresa. O artigo de Serra, Pointou e Abdou (2011) pode ser usado como exemplo ao determinar os fatores organizacionais e gerenciais decisivos no processo de internacionalização em um setor em declínio. Foram analisadas empresas têxteis portuguesas (167) e britânicas (165); enquanto nas empresas portuguesas o grau de instrução dos gestores, o tamanho da organização e o tamanho da empresa são determinantes, nas empresas sediadas no Reino Unido, a idade da organização e a percepção de custos são os principais fatores identificados. Os resultados das pesquisas nos dois países combinados apontam para fatores como o tamanho da empresa, vantagem competitiva e tecnologia como os principais determinantes para a propensão para exportar.

Para identificar as competências organizacionais relevantes no processo de internacionalização, Dal-Soto, Paiva e Souza (2007) analisaram duas empresas brasileiras da cadeia coureiro-calçadista. O estudo permitiu reforçar o entendimento de internacionalização como processo de aprendizado, que nas organizações analisadas estava associado a três competências: o domínio da tecnologia de processo, a capacidade de compreender os mercados e a habilidade de agregar parceiros.

Estudos de Zeng et al (2009) identificaram, em 569 empresas chinesas internacionalizadas, não só que o *marketing* é o fator organizacional de maior influência no desempenho de empresas que se internacionalizam, como que os fatores que mais influenciam a competitividade na internacionalização de empresas são: nível de tecnologia, controle de custos e consciência da marca. Por outro lado, afirmam esses autores, a experiência em internacionalização, a capacidade de financiamento e o *know-how* gerencial são fatores que, se não estiverem presentes, podem prejudicar o processo de internacionalização.

Pedro, Filipe e Reis (2008), estudando sistemas de franquias de Portugal e da Espanha, concluíram que fatores como idade da rede, dimensão e dispersão são importantes para o processo de internacionalização – independente do risco. Embora deixem claro que o fator risco, a variável vínculo, as variáveis externas e as de motivação também são importantes. Reis e Reis (2009a), analisando dez empreiteiras com maior volume de negócios

na América Latina, identificaram padrões de internacionalização ligados à relevância da proximidade geográfica e cultural e ao potencial econômico e geoestratégico no processo de internacionalização, destacando-se como fatores relevantes a formação de redes e as questões de relacionamento com outras partes do processo.

Honório (2009a e 2009b) identifica os determinantes organizacionais e estratégicos que influenciam o grau de internacionalização da firma, considerando a extensão e a distribuição das operações em mercados estrangeiros. Para tal, o autor analisou 73 manufaturas brasileiras, que desenvolvem negócios internacionais em diversas modalidades. Os resultados apontam para a importância do tamanho da firma no processo estratégico internacional e que a experiência internacional, o modo de formação da estratégia e a construção das parcerias internacionais são fatores que influenciam o grau de internacionalização das organizações estudadas.

Camisón e Villar (2009) pesquisaram, entrevistando gerentes e presidentes de 401 empresas espanholas, a influência das capacidades tecnológicas, humanas, organizacionais e comerciais de uma firma na sua propensão para utilizar a internacionalização cooperativa como estratégia de crescimento. Identificaram que essas capacidades são preditoras positivas da propensão para a internacionalização cooperativa, que é mediada por estratégias de diferenciação competitiva. Os autores concluíram, ainda, que, à medida que o grau de envolvimento da firma no exterior aumenta a propensão para o crescimento internacional por intermédio do estabelecimento de alianças diminui.

Borini, Fleury e Urban (2009) comparam as estratégias e os processos de internacionalização de empresas da indústria de cimento para compreender as diferenças, nestes quesitos, entre as últimas entrantes e as primeiras entrantes. A análise de três empresas: uma primeira entrante e duas últimas entrantes permitiram concluir que as competências desenvolvidas pelas empresas são diferentes em várias categorias, sugerindo a necessidade de desenvolver competências exclusivas para estratégias de internacionalização, evitando serem seguidores.

Karlsen e Nordhus (2011) analisam a internacionalização de quatro pequenas e médias empresas norueguesas com base em uma visão de *clusters*. Os autores defendem que empresas inseridas em *clusters* se beneficiam de diferentes dimensões de proximidade no seu processo de internacionalização.



Carlsson e Dale (2011) analisam a internacionalização de dez pequenas e médias empresas (PME) norueguesas, relacionadas à indústria do petróleo. Ao analisar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas, os autores concluem que são utilizados vários tipos de estratégias combinados, resultando em um *mix* de estratégias reativas, proativas e pré-ativas. Ao identificar os fatores mais relevantes na internacionalização de PMEs da Turquia, Karadeniz e Göçer (2007) vinculam a capacidade de exportar a fatores como idade da organização, tamanho, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, o crescimento do mercado interno e o planejamento realizado para a exportação.

Ferreira (2009) identificou como vantagens para o processo de internacionalização a localização e o ambiente institucional favorável aos investimentos estrangeiros, ao estudar a internacionalização da Petrobrás na Argentina. Já Silva e Sousa (2009) exemplificam como motivos para o processo de internacionalização os consórcios internacionais, estudando o caso da Mota-Engil.

Reis e Reis (2009b) analisam a internacionalização de empreiteiros no Oriente Médio à luz da Escola de Uppsala, discutindo a importância dos quesitos distância geográfica e cultural às empresas de obras públicas – em especial as com menos experiência internacional.

Dib, Rocha e Silva (2010) conceituam o fenômeno das empresas que apresentam um processo de internacionalização acelerado desde a sua criação – as *born globals*. Para isto os autores desenvolvem um modelo que explica por que algumas empresas adotam uma forma acelerada de internacionalização enquanto outras adotam o modelo tradicional de internacionalização. Esse modelo é testado em uma amostra de empresas de *software* brasileiras, buscando comparar o comportamento das *born globals* com as empresas que se internacionalizam de forma tradicional.

Ojala e Tyrväinen (2009), utilizando indicadores de percepção de distância psíquica de gerentes no que tange à entrada em novos mercados, analisaram o comportamento de PMEs. Além do impacto dessa distância, os autores reconheceram outros fatores de impacto, como o tamanho do mercado e a busca por novas oportunidades.

Horská, Ubreziova e Kekäle (2007) analisaram a necessidade de adaptação de produtos para mercados estrangeiros. Com base em pesquisa realizada com 107 empresas eslovacas de alimentos, os autores sugerem que mercados culturalmente mais distantes

requerem um maior número de alterações do que os de países com maiores semelhanças culturais. Por outro lado, os mercados culturalmente mais próximos do mercado doméstico exigiram mudanças relativamente mais frequentes do nome da marca.

Forsgren e Hagström (2007) propõem uma crítica à Escola de Uppsala ao analisarem a aplicabilidade desse modelo ao comportamento dos novos tipos de firma, que surgiram após a segunda metade do século XX, em especial as baseadas na *internet*. As críticas dos autores são apoiadas em três pontos principais: o comportamento incremental parece não ser tão importante quanto o *first mover* ou o seguidor, a grande influência dos *stakeholders* ao impulsionar as empresas para internacionalizar, e a existência de uma estratégia de internacionalização – dissonante do comportamento reativo adaptativo do modelo de Uppsala.

Calza, Aliane e Cannavale (2010) analisam o impacto das diferenças culturais na internacionalização de firmas italianas para um país africano. Examinando os questionários aplicados, os autores concluíram que os gestores italianos perceberam grandes diferenças culturais, uma vez que a cultura da Argélia não parece privilegiar o desempenho e a assertividade. Para os autores, as empresas mais bem sucedidas foram as que envolveram os gestores locais, evitando desentendimentos e buscando respeitar a cultura e os costumes locais.

Dando continuidade à identificação de estudos sobre internacionalização de empresas, a seguir serão apresentados os resultados encontrados ao levantar o estado da arte específico de internacionalização de organizações bancárias.

### **3.1.4 O estado da arte dos estudos sobre internacionalização de bancos**

Foi realizada revisão da produção científica sobre o processo de internacionalização de bancos, publicada em periódicos nacionais e estrangeiros no período compreendido entre janeiro de 2007 e dezembro de 2012, que permitiu selecionar oito artigos que versam diretamente sobre o assunto.

O levantamento bibliográfico foi feito nas bases de dados indicadas na área de conhecimento “Ciências Sociais Aplicadas” do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES): *Academic Search Premier - ASP* (EBSCO), *Cambridge Journals Online*, *Emerald Fulltext* (Emerald), *JSTOR Arts&SciencesIII Collection* (Social Sciences), *OECD iLibrary*, *Oxford Journals* (Oxford University Press),

*Project Muse, SAGE Journals Online, Science Direct (Elsevier), Springer Link (MetaPress), Wiley Online Library.* Também foi consultada a base de dados SCIELO, que reúne os principais periódicos científicos brasileiros.

Para a pesquisa, utilizaram-se as palavras-chave “internacionalização” e “banco” e suas correspondentes na língua inglesa. Foram selecionados artigos, que atenderam aos critérios de terem sido publicados entre janeiro de 2007 e dezembro de 2012, e que se referiam à internacionalização de bancos.

Na pesquisa inicial, o sistema de busca retornou um total de 625 artigos no período indicado. Como os termos da pesquisa são amplos e utilizados em mais de um contexto, foi necessária uma análise prévia dos títulos. Foram verificados os resumos dos 118 artigos restantes, selecionando-se os que versavam sobre a internacionalização de bancos. A amostra final foi reduzida a oito artigos.

Foi realizada, então, análise, segundo os seguintes critérios: (a) contexto das publicações, (b) características teóricas, (c) características metodológicas e (d) principais resultados encontrados. O critério do contexto das publicações justifica-se por possibilitar ao leitor situar-se quanto à origem das pesquisas, períodos de concentração de publicações e periódicos que publicaram. De forma complementar, as características teóricas permitem identificar as correntes e áreas de conhecimento utilizadas, enquanto as características metodológicas identificam o tipo de estudo, o nível de análise e os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados. A análise dos resultados encontrados permite identificar ponto de convergência e de divergência dos estudos de forma a identificar lacunas de pesquisa.

#### 3.1.4.1 Contexto das publicações

Apesar de os autores dos artigos analisados estarem vinculados a instituições de pesquisa dos cinco continentes, a maior parte dos autores (44%) está ligada a instituições da Europa (Alemanha, Estônia, Itália e Suíça), enquanto aproximadamente 30% estão vinculados a instituições americanas (Brasil e Estados Unidos), 17% estão vinculados a instituições da Oceania (Austrália) e os demais 12% estão distribuídos em instituições da África (África do Sul – 6%) e da Ásia (Omã – 6%).

Dos artigos analisados, três (42,86%) referem-se a instituições bancárias europeias: Roolah e Varblane (2009), Venzin et al (2011), e Buch, Koch e Koetter (2012). Outros três

artigos abordam bancos de outras origens: Okeahalam (2008) estuda bancos africanos, Khan et al (2011) analisam um banco do Bahrein e Gordon (2011), um banco australiano. Foi identificado um artigo que versa sobre a internacionalização de três bancos brasileiros na amostra analisada (GELEILATE e FORTE, 2012) e outro artigo que versa sobre o desempenho de instituições estrangeiras e nacionais no mercado brasileiro (COUTINHO e AMARAL, 2010).

O Gráfico 2 apresenta a quantidade de artigos publicados por ano. A produção analisada não apresenta padrão ou uniformidade quanto à quantidade de artigos publicados por ano.

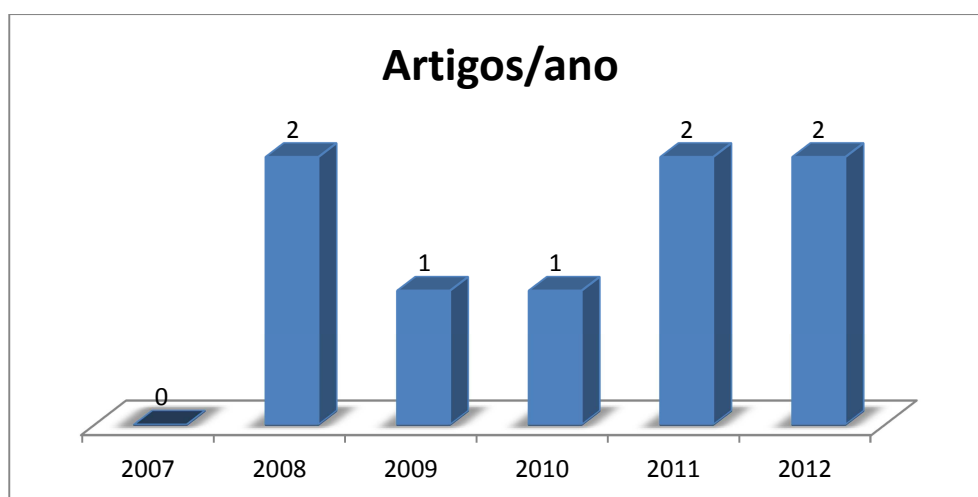


Gráfico 2 - Quantidade de artigos publicados entre janeiro de 2007 e dezembro de 2012 sobre internacionalização de bancos.

Os artigos analisados foram publicados nos periódicos: *Management International Review*, *Baltic Journal of Management*, *Thunderbird International Business Review*, *International Journal of Bank Marketing*, *Journal of International Entrepreneurship*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Revista de Administração de Empresas e *Review of Finance*. Foi localizado um artigo em periódico brasileiro que atendeu aos requisitos especificados.

#### 3.1.4.2 Características teóricas

Nos artigos analisados foram utilizadas bases teóricas distintas, focadas em duas áreas do conhecimento diferentes: administração e economia. O tema mais abordado em

administração, presente em dois dos casos, é a trajetória e as estratégias de internacionalização de bancos. Também foi abordado o tema de dinâmica da internacionalização em administração. Em economia, um dos artigos tem como tema a relação entre desempenho e internacionalização; outro artigo tem como tema os investimentos diretos no exterior e um terceiro versa sobre o desempenho de bancos nacionais e estrangeiros no mercado brasileiro.

Os artigos analisados tratam da internacionalização de bancos sob cinco perspectivas: o processo de internacionalização de uma ou mais instituições bancárias (ROOLAHT e VARBLANE, 2009; KHAN et al, 2011; GORDON, 2011; GELEILATE e FORTE, 2012), o desempenho de um banco após o processo de internacionalização (VENZIN et al, 2008), a comparação entre desempenho de bancos nacionais e estrangeiros (COUTINHO e AMARAL, 2010), o impacto da internacionalização no poder de mercado doméstico e no risco de bancos (BUCH et al, 2012) e o impacto da internacionalização do setor bancário em dois países (OKEAHALAM, 2008).

#### 3.1.4.3 Características metodológicas

Dos oito artigos analisados, quatro são pesquisas quantitativas e quatro são qualitativas. Considerando o tipo de estudo, apenas um artigo foi considerado exploratório. Os outros sete artigos foram considerados descritivos, sendo que algumas dessas pesquisas contaram com etapas exploratórias.

Quanto aos níveis de análise explorados nos estudos revisados, o nível organizacional foi o mais representativo, sendo que foram identificados seis artigos (75%) que se situam neste nível. No nível ambiental, um artigo analisou o setor bancário em dois países e no nível grupal, um artigo analisou alguns bancos de um país. Não foram identificados estudos que considerassem níveis de análise individuais entre os estudos analisados.

Dois dos artigos analisados utilizaram dados primários, provenientes de entrevistas em profundidade realizadas com gestores de instituições financeiras. Os dados secundários, por outro lado, foram utilizados em todas as pesquisas relatadas nos artigos, oriundos de relatórios das empresas, de órgãos de auditoria, de documentos de acesso público ou mesmo de documentos e bancos de dados oficiais.

#### 3.1.4.4 Principais resultados encontrados

O processo de internacionalização de bancos é analisado de formas distintas pelos autores. Roolaht e Varblane (2009) estudam os casos do processo de internacionalização de dois grandes bancos bálticos após a sua aquisição por bancos suecos, nos últimos anos do século XX. A análise dos relatórios das empresas permitiu identificar que os dois bancos da Suécia que adquiriram os bancos bálticos adotaram estratégias diferentes: em um dos casos analisados o grupo adquirido manteve grande autonomia; no outro caso, o grupo perdeu autonomia e acabou por se transformar em uma subsidiária do banco sueco. Os autores concluem que as diferenças entre as estratégias se justificam pela trajetória histórica e pelos padrões de comportamento da matriz, por um lado, e pelas próprias competências e conhecimentos potencialmente úteis da subsidiária, por outro lado. Outro ponto de interferência na estratégia pode ser a política econômica do país de destino, que influencia o comportamento da matriz frente à subsidiária.

Outra forma de analisar o processo de internacionalização de bancos é utilizada por Gordon (2011) e Khan et al. (2011) em seus estudos. O primeiro autor analisa o processo de internacionalização do banco australiano Macquarie, baseado em análises de dados secundários, documentos corporativos, artigos acadêmicos, entrevistas para meios de comunicação e relatórios sobre a empresa. Este processo foi fundamentado no desenvolvimento de *expertise* de mercado, posteriormente transformada em um conjunto de recursos que, juntos, alavancaram a estrutura de empreendedorismo corporativo. Para concluir, o autor relata que o que diferencia o banco Macquarie dos demais bancos australianos, que não tiveram sucesso em suas tentativas para internacionalizar, é a capacidade de transformar conhecimento especializado, comum às instituições financeiras australianas, em capacidades dinâmicas.

Por outro lado, Khan et al. (2011) analisaram registros da organização e dados públicos para estudar o processo de internacionalização do Ahli United Bank of Bahrain. O processo de internacionalização dessa instituição é diferenciado, pois saltou os estágios iniciais de internacionalização utilizando como estratégia múltiplas aquisições rápidas de seus concorrentes. Essa estratégia tem se mostrado exitosa, apesar do risco envolvido na sua adoção. Os autores concluem que a flexibilidade da organização, ao lidar com as variáveis

envolvidas na adoção da estratégia, é determinante para o sucesso do processo de internacionalização.

Estudando o processo de internacionalização de três bancos brasileiros para compreender como e por que essas organizações buscam essa estratégia de expansão, e calcular o grau de internacionalização desses bancos, Geleilate e Forte (2012) analisam o processo de internacionalização de três bancos brasileiros. Os autores concluem que os bancos nacionais estudados iniciaram suas atividades internacionais motivados pela busca por ativos (*assetseeking*), utilizando estratégias diferentes para cada país em que entraram. Com relação ao grau de internacionalização, o Itaú Unibanco teve o melhor desempenho (0,59), seguido pelo Banco do Brasil (0,40) e, por último, pelo Bradesco (0,33).

Estudar o desempenho da organização após a internacionalização é a abordagem utilizada em um dos artigos. Venzin et al (2008) analisaram relatórios e documentos de desempenho de cinco bancos de varejo europeus, que se internacionalizaram e realizaram entrevistas de profundidade com seus gestores, para avaliar o desempenho da organização após a internacionalização. Os autores identificam que o desempenho da organização que se internacionaliza está diretamente ligado a decisões estratégicas, relacionadas à rede de agências, ao portfolio de produtos ofertados, às estratégias de gestão de marcas, à arquitetura organizacional – em especial ao relacionamento matriz-subsidiárias e à rede de relacionamentos sociais da qual a organização faz parte. Para Venzin et al (2008), o desempenho de uma empresa de serviços após a internacionalização está diretamente ligado ao contexto social do país de origem e do país de destino, e à influência das redes sociais em que a organização está inserida.

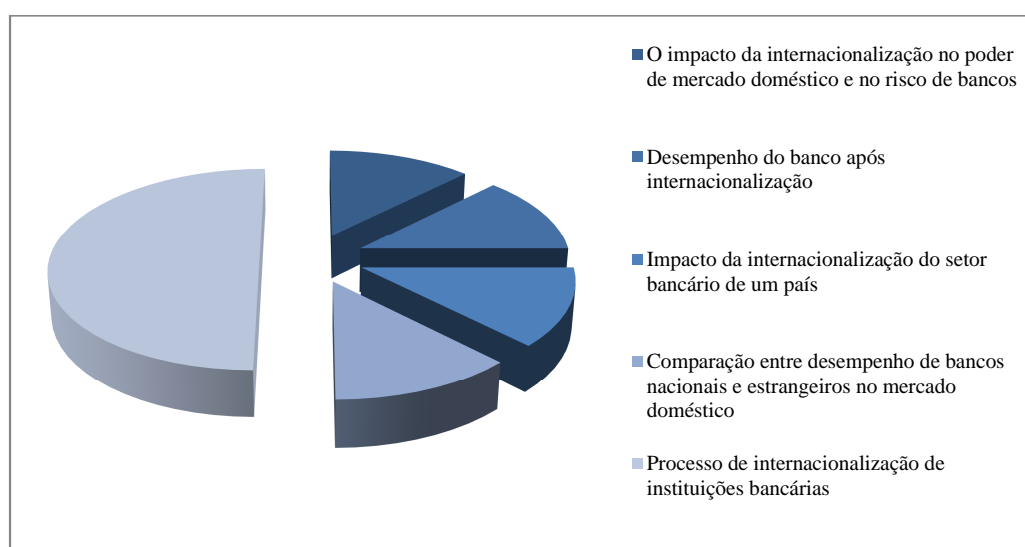
Coutinho e Amaral (2010), por outro lado, analisaram o desempenho de instituições bancárias controladas por capital estrangeiro e os resultados encontrados com o desempenho das instituições bancárias controladas por capital nacional. Para tanto, os autores investigaram os dados contábeis de 70 bancos, que operaram no mercado brasileiro entre 2001 e 2005. Os autores concluíram que os bancos com controle estrangeiro não tiveram desempenho superior aos bancos com controle nacional.

Buch, Koch e Koetter (2012) analisam o impacto da internacionalização no poder de mercado doméstico e no risco de bancos alemães, utilizando estatística descritiva para analisar os dados coletados junto ao Deutsche Bundesbank. Os autores concluem que maior

poder de mercado implica em menor risco para os negócios, que a manutenção de ativos em muitos países reduz o poder de mercado em casa e que a internacionalização é fracamente relacionada ao risco bancário.

Entre os artigos analisados, há ainda um artigo que busca analisar o setor bancário de dois países africanos e o impacto da internacionalização deste setor. Com base na literatura sobre investimento direto no exterior, Okeahalam (2008) analisa os casos da Namíbia e da Tanzânia, estudando relatórios de bancos e de bancos de dados oficiais. Cada um desses países tem suas características: na Namíbia o mercado é mais concentrado, os bancos estrangeiros são todos do mesmo país e estão presentes no mercado há bastante tempo. Na Tanzânia, por outro lado, o mercado é menos concentrado, com a presença de bancos de diversos países que estão no mercado há menos tempo. O estudo conclui que a forma de entrada e a estrutura do mercado são determinantes para o sucesso do processo de internacionalização. Os resultados encontrados pelos autores permitem concluir que se considera que os investimentos diretos no exterior do setor financeiro têm incentivado a liberalização financeira e as reformas, e que a exposição dos bancos locais à concorrência global aumenta a eficiência, por meio de transferência de tecnologia, as inovações, a concorrência e a alocação mais eficiente dos recursos.

A classificação dos artigos, de acordo com o tema trabalhado, pode ser visualizada no Gráfico 3.





Desempenho do banco após internacionalização	
1	VENZIN, M.; KUMAR, V.; KLEINE, J. (2008)
Impacto da internacionalização do setor bancário de um país	
2	OKEAHALAM, C.C. (2008)
Impacto da internacionalização no poder de mercado doméstico e no risco de bancos	
3	BUCH, C.M.; KOCH, C.T.; KOETTER, M. (2012)
Comparação entre desempenho de bancos nacionais e estrangeiros no mercado doméstico	
4	COUTINHO, E.S.; AMARAL, H.F. (2010)
Processo de internacionalização de instituições bancárias	
5	ROOLAHT, T.; VARBLANE, U. (2009)
6	KHAN, G.M.; AMINE, L.S.; UDDIN, S.J.; ZAMAN, M. (2011)
7	GORDON, C. (2011)
8	GELEILATE, J.; FORTE, S. (2012)

Gráfico 3 - Produção científica sobre internacionalização de bancos de acordo com os temas abordados.

### 3.1.5 O estado da arte dos estudos sobre internacionalização de bancos e cultura

Realizou-se revisão da produção científica sobre internacionalização de bancos e cultura. Foram considerados periódicos nacionais e estrangeiros no período compreendido entre janeiro de 2007 e dezembro de 2012. Para a pesquisa, foram utilizadas as palavras-chave “internacionalização”, “banco” e “cultura” e suas correspondentes na língua inglesa.

O levantamento bibliográfico foi feito nas bases de dados indicadas na área de conhecimento “Ciências Sociais Aplicadas”, do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (Capes), a saber: AcademicSearch Premier - ASP (EBSCO), Cambridge Journals Online, EmeraldFulltext (Emerald), JSTOR Arts&SciencesIIIcollection (Social Sciences), OECD iLibrary, Oxford Journals (Oxford University Press), Project Muse, SAGE Journals Online, ScienceDirect (Elsevier), SpringerLink (MetaPress), Wiley Online Library. Também foi consultada a base de dados Scielo, que reúne os principais periódicos científicos brasileiros.

Não foram identificados artigos que contivessem os três termos pesquisados. Este resultado permite identificar a carência de estudos, que promovam uma discussão sobre a relação entre internacionalização de instituições bancárias e a cultura, em especial sobre a cultura nacional.

A revisão mostrou que a internacionalização de bancos ainda é pouco explorada; foram identificados oito artigos, que tratam de: trajetória e estratégias de internacionalização,

dinâmica da internacionalização em administração, relação entre desempenho e internacionalização, investimentos diretos no exterior e desempenho. A revisão da produção científica não revelou estudos sobre internacionalização de bancos e cultura.

Poucos foram os estudos que consideram manifestações culturais advindas da internacionalização de empresas e suas diversas implicações tanto para as organizações que se expandem, como para os países que as recebem. Entre os estudos analisados que consideram as manifestações culturais latentes na internacionalização de empresas, nenhum está relacionado ao setor bancário, e às particularidades desse setor.

O objetivo maior desta dissertação é analisar as práticas sociais, entendidas como manifestações culturais de organizações bancárias internacionalizadas. Considera-se que essas práticas são determinadas não apenas pelas definições da matriz da organização, mas pela interação dessas com as dimensões culturais a que ela se expõe ao se instalar em outros países. Posto isto, mostra-se essencial discutir o conceito de cultura, que será apresentado na próxima seção.

### **3.2 Cultura**

A cultura tem sido amplamente estudada em diversas áreas da ciência como na Antropologia, na Sociologia e na Psicologia. Kotter e Heskett (1994) defendem que o termo “cultura” origina-se na antropologia social. O conceito de cultura começou a ser cunhado no século XIX, por Edward Tylor, que definiu cultura como “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Considerando os símbolos que exprimem aspectos das realidades físicas e sociais dos indivíduos em sociedade como representações da cultura, Lévi-Strauss (1950), ao falar de cultura a define como um conceito de sistemas simbólicos “em cujo primeiro nível situam-se a língua, as regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência, a religião”.

Ainda em uma perspectiva antropológica, Geertz (1989) considera a cultura como um grupo de regras e instruções, que regem o comportamento humano/de um indivíduo, em um contexto social específico. A cultura funciona como meio de desenvolvimento, comunicação e perpetuação de atitudes perante a vida. Para Geertz (1989), “a cultura é pública”, ou seja, ela assume uma série de significados, que são partilhados por indivíduos de

um grupo social e que influenciam o comportamento destes indivíduos, de acordo com suas regras e instruções próprias para cada contexto.

A cultura para Geertz (1989) está relacionada a uma estrutura de significados socialmente estabelecidos, mais do que a comportamentos dos indivíduos. A ação dos indivíduos é influenciada por esses significados traduzidos por planos, receitas, regras e instruções. A cultura atua, então, como um mecanismo de controle que guia o comportamento, mas não o determina.

Kluckhohn e Kelly (1945) definem a cultura como modelos historicamente criados que funcionam como guias para o comportamento humano. Ainda trabalhando com a ideia de cultura como influência no comportamento, mas ampliando o conceito, Kroeber, e Kluckhohn (1952) definem a cultura como padrões de comportamento. Para esses autores, esses padrões seriam transmitidos por meio dos símbolos e funcionariam como distinção entre os grupos humanos.

A definição dada por esses autores é bastante similar à adotada por Hofstede (2003, p.19), que define cultura como uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro”. O autor esclarece que a expressão programação mental é uma analogia à programação de computadores, mas que, diferente desses artefatos, o comportamento humano não é consequência apenas de sua programação, mas também de sua capacidade de agir e reagir a essa programação.

A cultura é fruto da interação e do ambiente social em que o indivíduo está inserido, sendo, pois, adquirida e não determinada hereditariamente. Para Hofstede (2003), a cultura é o nível intermediário das programações mentais humanas, situado entre a natureza humana – o nível básico da programação mental do ser humano, e a personalidade – parte de um conjunto de programas mentais únicos de cada indivíduo que não é partilhado com outros seres humanos.

Diferenças culturais, diz Hofstede (2003), podem se manifestar de diversas formas que, em geral, se agrupam em quatro níveis, abrangendo todo o conceito da cultura: (i) os valores, a camada mais profunda da cultura; (ii) os rituais; (iii) os heróis; e (iv) os símbolos, as camadas mais superficiais. As três camadas mais superficiais, os rituais, os heróis e os símbolos, são englobados pelas práticas, uma vez que, apesar de serem observáveis, o seu significado cultural é conhecido por quem partilha daquela cultura.

Em pesquisa realizada em 66 unidades da IBM, Hofstede (2003) concluiu que grupos que diferem culturalmente, diferem também em intenções, fazem atribuições distintas e comportam-se de forma diferente, e identificou aspectos de culturas que podem ser comparados às dimensões culturais: masculinidade-feminilidade, evitação das incertezas, distância do poder e individualismo-coletivismo. Essas dimensões são, para esse autor, preditoras de comportamento em nível cultural.

Arnould, Price e Zinkhan (2003) definem cultura de uma sociedade como um roteiro de ação para interpretações que permitem que o indivíduo haja de maneira aceitável para os outros membros da sociedade em que ele está inserido. A cultura, então, delimita a forma de agir dos indivíduos com base no que é ou não aceito e valorizado em determinado grupo social. A cultura funciona como lentes compartilhadas pelo grupo, por meio das quais os seus membros percebem o mundo e agem nele (ARNOULD; PRICE; ZINKHAN, 2003). Nessa linha, cultura é um conjunto de regras tácitas ou explícitas compartilhadas por um determinado grupo que determina o modo de agir e interpretar dentro daquele grupo. Para esses autores, é importante que empresas e indivíduos que desejem ter sucesso em determinada cultura estejam familiarizados com essas regras.

Torres e Allen (2009) consideram a cultura como algo que controla o comportamento, ou seja, a cultura guia a ação dos indivíduos ao delimitar comportamentos aceitáveis e desejáveis, partilhados pelos membros daquele grupo. Cultura, para esses autores, não está restrita a valores e crenças; inclui, também, elementos que predis põem as pessoas a agirem da forma mais apropriada, segundo a sua realidade – a forma como as pessoas percebem as experiências dita o que elas consideram aceitável de outras pessoas.

Para Shavitt, Lee e Torelli (2009), a cultura é composta por elementos que fornecem padrões de percepção, de crenças e de comunicação entre pessoas que partilham uma língua, um período histórico e uma localização geográfica. Acrescentando-se que esses elementos, devem ser partilhados entre os indivíduos do grupo para serem reconhecidos como culturais. O conceito trabalhado por esses autores permite perceber a amplitude da atuação da cultura e de sua manifestação.

Ao considerar que esses padrões são partilhados por pessoas que dividem a mesma língua, em um momento histórico e em uma localização geográfica determinada, considera-se que a cultura será diferente caso haja uma variação em um desses fatores, ou seja, ocorrências

como a convivência entre gerações – pessoas que viveram em diferentes momentos históricos e a globalização como ampliação de barreiras geográficas fazem com que a cultura seja influenciada de forma constante.

D'Iribarne (1993) fundamenta sua abordagem da cultura em Geertz (1989), para quem a cultura funciona como um sistema de referências, que habilitam os seres humanos a dar sentido e significado ao mundo em que vivem e às suas próprias ações. A cultura classifica, identifica, avalia e conecta, fornecendo sistemas interpretativos, que atuam em praticamente todas as esferas da vida do indivíduo. D'Iribarne et al (2002, p. 8) consideram a cultura como “um conjunto de códigos de interpretação por meio dos quais faz sentido o que cada um vive e faz”.

A cultura é o ponto central das cooperações ao fornecer padrões de interpretação e base para entendimentos e compromissos entre atores. Os indivíduos partilham significados que representam mais do que palavras, que podem ser expressões, posturas e atos, que ganham significado pela cultura, uma vez que esta é um código de linguagem que fornece “um repositório permanente aos atores a fim de darem sentido ao seu mundo e à sua própria ação” (D'IRIBARNE, 1993, p. V-VI). A própria ação do indivíduo carrega significados na medida em que esta reflete sentidos partilhados, não de maneira universal, mas relacionado a um tipo de linguagem. Para este autor, a cultura, além de ser pública, é também profundamente impregnada nas relações sociais, sejam elas no trabalho, sejam em outras esferas da vida em comunidade.

D'Iribarne (1993) realizou estudos em profundidade em plantas de uma empresa em diversos países. Suas pesquisas basearam-se em extensos trabalhos de campo onde investigou e comparou o comportamento nas plantas analisadas segundo a análise de documentos que refletiam diversos aspectos de gestão e operação de cada planta e da realização de entrevistas com representantes de diversos níveis hierárquicos. As principais diferenças encontradas entre as plantas estão na lógica de gestão, que são resultado das lógicas culturais. D'Iribarne (1993) caracteriza as lógicas culturais de acordo com as características, que variam de acordo com a cultura nacional, classificadas como: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade da cooperação, regulação e problemas.

D'Iribarne et al. (2002) criticam a abordagem de Hofstede ao afirmar que as escalas de atitudes de poucas variáveis não seriam capazes de distinguir as lógicas próprias das culturas. As escalas métricas não seriam suficientes para compreender o contexto cultural das realidades culturais.

Uma abordagem abrangente dos elementos da cultura é proposta por Dupuis (2007), ao considerar que modelos, valores, símbolos, comportamentos, ações e práticas são a configuração da cultura. Essa visão se contrapõe à de autores que veem a cultura a partir de elementos morais e simbólicos ou de outros que veem as práticas e produções materiais, considerando que a cultura não pode ser reduzida às representações morais dos indivíduos que constroem e partilham a cultura (SOUZA et al, 2011).

Dupuis (2007) afirma constituir-se a cultura pela interação de elementos estruturais, ou seja, práticas, representações sociais, entre outros, que estão nas bases da cultura da qual fazem parte e, de forma complementar, a sustentam, reproduzindo-a no grupo social. Esse autor considera que “uma definição de cultura não estaria completa se não levasse em conta as significações no âmago das práticas” (DUPUIS, 1996, p.243) já que cultura se manifesta nos atos dos indivíduos e de seus grupos e nos significados desses atos. Sendo, assim, é importante considerar as práticas dos atores e os “contextos de interação social em que elas ocorrem” (DUPUIS, 1996, p.207) para compreender uma cultura.

Para o antropólogo Roberto DaMatta (1984), a cultura influencia diretamente o comportamento, “um estilo, um modo e um jeito de fazer coisas.” Para este autor, as leis e as ideias sobre o que é considerado importante em um grupo social são resultados da cultura. Assim, as ideias sobre família, sexualidade, moralidade, dinheiro público e outras estariam diretamente influenciadas pela cultura e pelo sistema em que ela está inserida.

No mesmo sentido, Motta (1997) afirma que a cultura é, acima de tudo, um código mediante o qual os membros de determinado grupo social constroem seus esquemas de interpretação, em cujas bases moldam seus comportamentos e suas percepções, e que atuam na cooperação entre os membros e na comunicação de forma positiva.

Diante dessas ponderações, considera-se, para este trabalho, o conceito de cultura definido por Dupuis (2008, p. 202), como “constituída pela interação de elementos estruturais” como práticas e representações sociais, que constituem as manifestações sociais de um determinado grupo social.

Considerando que a cultura “influencia – ou mesmo determina – a economia, a administração, as práticas e as representações”, que estas práticas estão “enraizadas em uma cultura da qual fazem parte e que tem nela suas molas propulsoras” (DUPUIS, 2008) e que “uma definição de cultura não estaria completa se não considerasse as significações contidas no âmago das práticas” (DUPUIS, 1996), torna-se fundamental tratar a seguir do conceito de práticas organizacionais.

O conceito seguinte a ser apresentado será o de práticas organizacionais, considerando que este trabalho, para alcançar seu objetivo de identificar as manifestações culturais de organizações internacionalizadas, inicia-se nas práticas sociais dessas organizações.

### 3.3 Práticas organizacionais

Para apresentar o conceito de práticas, considera-se fundamental iniciar pelo pensamento de Bourdieu (2009, p.87), que afirma serem as práticas geradas e organizadas pelo sistema de “estruturas estruturadas”, predispostas a funcionarem como “estruturas estruturantes”, que o autor denominou de *habitus*, ou seja, Bourdieu (2009) entende as práticas como geradas e estruturadas no *habitus*, que se inscrevem na lógica de determinado meio social. Assim, segundo Bourdieu (2009), para compreender práticas é necessário buscar o entendimento de campo e *habitus* como unidades de análise, que articulam estrutura e ação.

Campo e *habitus* são indissociáveis, pois é no campo, espaço simbólico, onde é demonstrada a história acumulada de um segmento, e onde ocorrem as disputas dos agentes por poder e prestígio, que o *habitus*, estruturas interiorizadas, esquemas de percepção, de concepção e de ação comuns a todos os membros do mesmo grupo ou da mesma classe, surge e impõe significações. As práticas sociais são resultado da relação entre o *habitus*, conceito chave na obra desse autor, e instâncias concretas, considerando que mesmo essas instâncias não são suficientes para explicar as práticas (BOURDIEU, 1989).

O *habitus*, para Bourdieu, é capaz de indicar respostas, atitudes e comportamentos em relação às condições dadas, sendo compostos pelas capacidades treinadas e propensões do indivíduo quanto aos seus sentimentos, atitudes e comportamentos, sendo então o conjunto de princípios socialmente construído e transmitido. O *habitus*, resultante de experiências que são incorporadas às instituições e transmitidas a seus membros, de forma contínua, é capaz de

guiar as práticas e mesmo os pensamentos do indivíduo sem, no entanto, forçá-lo a agir, como na aplicação de uma regra (BOURDIEU, 1972).

Compreendendo *habitus* como “um sistema de disposições duráveis e transponíveis”, um sistema de tendências incorporadas pelos indivíduos, determinadas pelas condições sociais presentes e, ao mesmo tempo, que contribuem para a própria determinação dessas tendências, pode-se entender práticas, que dele derivam, como “aptidões sociais, variáveis no tempo e no espaço, transferíveis, não estáticas, no interior e entre indivíduos da mesma classe, que fundamentam os distintos estilos de vida” (BOURDIEU 2009, p.135). Ou seja, os indivíduos, como seres históricos inseridos em realidades sociais, adaptam essas estruturas em suas práticas ao mesmo tempo em que são submetidos a elas.

Assim, pressupõe-se que a trajetória do agente seja influenciada e trabalhada no campo, sustentada pela história acumulada, que orienta a ação do indivíduo e que define as opções de decisões possíveis para a ação. Não se ignora que o indivíduo possa fazer escolhas, mas, sugere-se que o leque de possibilidades seja forjado e limitado pelos campos que fazem parte de sua vida. Os interesses dos agentes seriam definidos de acordo com a sua posição dentro de cada campo determinado, influenciados pelo *habitus* (BOURDIEU, 1972).

Bourdieu (2009, p.135) considera que as práticas são duráveis, dinâmicas e socialmente construídas, o que lhes permite serem alteradas ou mesmo destruídas no seu relacionamento com o ambiente que as compõe, não sendo, pois, explicadas apenas com base nas instâncias concretas em que se desenvolvem.

Em visões de outros autores, como Whittington (2002), as práticas são atividades desenvolvidas rotineiramente, “um fazer que se repete desde um momento no passado”. As práticas sociais são, então, reproduções de comportamentos sociais reforçados pelo grupo na forma de sanções: reforços ou desestímulos, de acordo com a sua adequação ao meio e aos valores culturais nele endossados (ESFELD, 2003). Essas ações que as pessoas e os grupos mantêm passam normas de manutenção e transformação da sociedade, transmitindo tradições.

Essa regularidade da frequência de comportamentos apresentada acima, também, é utilizada por Reckwitz (2002) nas suas análises das práticas sociais, ao conferir destaque à rotinização dos comportamentos. Este autor define as práticas como comportamentos incorporados e feitos de rotinas, que são compostos por diversos elementos conectados entre si. Elementos como atividades corporais, formas de atividade mental, objetos e dispositivos



técnicos e seus usos, conhecimentos e emoções são parte do comportamento rotinizado que caracteriza uma prática.

Parte importante do conceito de prática, para Reckwitz (2002), é o conhecimento mútuo dessas atividades nos meios sociais em que elas se desenvolvem, pois seu significado é socialmente construído e compartilhado. Esse autor pondera ainda que um indivíduo é portador e “transmissor” de mais de uma prática, uma vez que não é raro as práticas não serem excludentes. Cabe a ressalva do autor de que a prática não determina o padrão de comportamento de um indivíduo, mas de formas rotinizadas de compreensão e conhecimento dos quais o ator participa.

Para Hofstede et al (1990), as práticas são o meio pelo qual a cultura, moldada pelos valores, afeta os indivíduos, influenciando seus comportamentos. Daí pode-se inferir que as percepções decorrentes das práticas diárias são a base da cultura organizacional. Para esses autores, os símbolos, os heróis e os rituais podem ser considerados “práticas”, pois, apesar de serem visíveis para um observador, seus significados culturais são percebidos pelas pessoas que partilham aquela cultura e, conseqüentemente, os valores que ela endossa.

Para Kostova (1999), apesar de o termo não ter uma definição consolidada na literatura, as práticas organizacionais são normalmente entendidas como procedimentos, processos, tarefas, ações, rotinas, políticas, técnicas, entre outras ações rotineiras das organizações. Para essa autora, o conceito de práticas organizacionais é relacionado não somente ao sentido trivial, mas também ao técnico, ao afirmar que são “formas particulares de conduzir as funções organizacionais”. A autora ainda ressalta que essas atividades mudam ao longo do tempo, pois são influenciadas não apenas pela trajetória da organização, mas também pelas pessoas, seus interesses e ações. Nesse sentido, as práticas refletem o conhecimento, que é compartilhado pelo grupo, e as competências da organização em que se desenvolvem e, por isso, tendem a ser aprovadas pelo grupo como a forma mais correta para a ação na situação.

Para Verbeke (2000), as práticas organizacionais são atividades importantes para a organização ou para seus colaboradores que são realizadas de forma sistematizada e costumeira. Seriam, então, os comportamentos ou procedimentos adotados pela organização ou por seus membros, de forma rotineira. Esse autor, afirma serem as práticas organizacionais

capazes de afetar não apenas o desempenho no trabalho, as atitudes, o comprometimento e a satisfação, mas também o desempenho de toda a organização.

As práticas organizacionais, para D'Iribarne (1993), são manifestações culturais que envolvem não apenas a cultura organizacional, mas principalmente a cultura nacional, com suas particularidades. Assim, a cultura nacional está embutida nas práticas sociais, sendo que essas a reforçam e a transmitem para os indivíduos envolvidos nas ações.

Dupuis (2007) considera que o conceito de práticas sociais integra os elementos trabalhados por Bourdieu, na medida em que os indivíduos, com suas ações, contribuem para a construção do meio social em que vivem. Neste sentido, o trabalho de Dupuis (1996, p.37) considera que as práticas estão centradas nos atores, uma vez que “toda a questão está na prática deles”.

Entretanto, as ações dos indivíduos são limitadas por contextos sociais existentes, que influenciam suas ações, e que, para Dupuis (1996), já existiam antes dos indivíduos e, assim, influenciam e orientam “o sentido de suas ações”, fazendo com que sintam e ajam de maneiras determinadas pelo *habitus* nos diversos níveis em que atuam.

Apesar de considerar que as ações dos indivíduos são influenciadas pelo *habitus*, Dupuis (1996) reconhece que, ao transferir, construir e reconstruir as práticas sociais, os atores as modificam e inovam. Essas mudanças das práticas seriam resultado de contextos, intenções, valores, crenças, atitudes e motivos diferentes, que mudam de acordo com contextos e subculturas a que os indivíduos estão sujeitos.

As práticas sociais são construções de atores sociais em contextos específicos de interação. Nesse sentido, as práticas organizacionais podem ser compreendidas como práticas sociais construídas em um contexto organizacional, vistas como “ações nas organizações” (SOUZA et al., 2011). Nessa visão, os atores organizacionais, ao interagirem em seus contextos, modificam-nos com suas práticas.

Neste trabalho adota-se a definição de práticas elaborada por Souza et al. (2011, p. 212): “atividades reais da organização, desde as cotidianas até as mais inovadoras, as quais, por sua vez, representam as manifestações culturais da organização.”

Autor(es)	Visão de práticas sociais/organizacionais
Bourdieu (2009)	O produto de uma relação entre uma situação concreta e o <i>habitus</i> , estruturas sociais

	que guiam o comportamento do indivíduo em determinado campo.
Whittington (2002)	Atividades desenvolvidas rotineiramente.
Esfeld (2003)	Reproduções de comportamentos sociais endossados pelo grupo.
Reckwitz (2002)	Comportamentos incorporados e feitos de rotinas que são compostos por diversos elementos conectados entre si.
Hofstede et al (1990)	Meios pelos quais a cultura, que é moldada pelos valores, afeta os indivíduos, moldando seus comportamentos.
Kostova (1999)	Formas particulares de conduzir as funções organizacionais.
Verbeke (2000)	Atividades importantes para a organização, realizadas de forma sistematizada e costumeira.
D'Iribarne (1993)	Práticas sociais como manifestações da cultura.
Dupuis (2007)	Comportamentos determinados pelo <i>habitus</i> nos diversos contextos em que os indivíduos atuam.
Souza et al. (2011)	Atividades reais da organização, desde as cotidianas até as mais inovadoras, as quais, por sua vez, representam as manifestações culturais da organização.

Quadro 3 – Resumo de teorias sobre práticas sociais e organizacionais

Para entender as manifestações culturais de uma organização internacionalizada, é necessário compreender as práticas que aí se desenvolvem. O modelo desenvolvido por D'Iribarne (1993) propõe identificar as manifestações culturais das empresas com base em suas práticas organizacionais. Esse modelo foi adotado neste estudo e é apresentado a seguir.

### 3.4 Modelo de pesquisa de D'Iribarne

D'Iribarne (1993) estudou organizações em diferentes países, utilizando técnicas de pesquisa de cunho etnográfico, como observações e entrevistas com os atores da organização, e análise da história dos países em que as organizações estavam inseridas. Seus primeiros estudos com essa abordagem ocorreram na década de 1980, na matriz e em duas filiais de uma multinacional francesa localizadas nos Estados Unidos e na Holanda. A pesquisa revelou diferenças significativas nas formas de gestão das três unidades, apesar de um modelo formal de gestão comum a elas ter demonstrado que as lógicas culturais explicam as diferenças constatadas. Esses resultados foram corroborados em estudos realizados depois, que utilizaram a mesma abordagem, em mais de vinte países.

Em suas pesquisas, esse autor buscou identificar a influência da cultura nacional na cultura organizacional, considerando que as organizações são influenciadas pela cultura local, que também influencia as práticas estabelecidas na organização. Busca-se, então, uma descrição das dinâmicas das organizações e de suas práticas de gestão, ressaltando a influência da cultura nacional nesses processos.

O modelo teórico de D'Iribarne baseia-se nas categorias de análise desenvolvidas com base nos contextos nacionais das organizações e das lógicas culturais aí desenvolvidas, que foram identificadas em várias pesquisas do autor. Essas categorias foram analisadas e sistematizadas por Souza (2009). As categorias de análise desenvolvidas são: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade da cooperação, regulação e problemas (considerados como consequência da gestão da organização).

Como sistematizado por Souza (2009), o senso de dever está relacionado à consciência dos direitos e deveres, e como estes são compartilhados entre o público e o privado. Assim, o respeito aos termos contratuais e ao cumprimento de tarefas também está relacionado a esta categoria. Somam-se a estas características o comprometimento e a motivação dos atores.

A categoria das relações hierárquicas refere-se ao relacionamento entre os diferentes níveis hierárquicos de uma organização. Encontram-se incluídos aí a forma de organizar as ações e administrar os conflitos pela autoridade, a concentração de poder, a autoridade de intervenção e o nível de legitimidade das autoridades. Inclui-se nessa categoria, então, o respeito aos limites estabelecidos pela hierarquia organizacional.

A percepção do controle está relacionada ao nível de consentimento e conformidade às regras e à autoridade estabelecida. O controle é relacionado ao cumprimento de regras, normas e determinações. Relaciona-se a esta categoria, por oposição, a liberdade individual e a autonomia para garantir a realização das práticas organizacionais e a percepção da liberdade de atuação.

A definição de responsabilidades está ligada à forma de distribuição de atribuições para o cumprimento de tarefas, considerando o mecanismo de execução entre os grupos hierárquicos. A esta categoria, relaciona-se também a liberdade para estabelecer as relações

sólidas e comprometidas, concebendo a eventual existência de redes sociais e as formas de acordos de responsabilidades e compromisso.

Apesar de, no senso comum, as sanções serem consideradas somente como punições, o seu significado é mais amplo e compreende também benefícios concedidos, ligando seu significado à reação a um determinado comportamento. Assim, a categoria das sanções está relacionada à aplicação das regras, à gestão das recompensas e punições pelo cumprimento ou não dessas regras, e aos eventuais conflitos que resultem daí. A percepção dessas recompensas e punições também está relacionada à categoria sanções.

A qualidade da cooperação relaciona-se à credibilidade e confiança entre os atores, com relação à instituição e às suas regras. A esta categoria também estão ligados os fatores relacionados às relações interpessoais dos colaboradores da organização.

A regulação está ligada ao comportamento frente às regras da organização, à aceitação de orientações e de gestão das políticas da organização, relacionado ao controle organizacional e às ações de moderação formais e informais, acompanhamento e controle das ações. Relaciona-se à maneira dos empregados de articular o trabalho e viver em grupos na organização.

No modelo de D'Iribarne (1993), ainda existe uma oitava categoria denominada Problemas, que Souza (2009) considera como representação do tipo de gestão da organização, e das distorções contempladas nas outras categorias de análise. Para fins deste estudo, será considerado o modelo de D'Iribarne com adaptações de Souza (2009).

### **3.5 Modelo de estudo**

O modelo utilizado neste estudo provém do modelo teórico de D'Iribarne (1993) e emprega suas categorias: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidades, sanções, qualidade da cooperação e regulação, para analisar as práticas utilizadas no processo de internacionalização do Banco X no exterior, considerando neste universo, agências, escritórios e unidade de auditoria. As análises das práticas organizacionais objetivam possibilitar a identificação e análise das manifestações culturais da organização bancária em estudo.

As práticas de internacionalização do Banco X são analisadas pelas categorias de D'Iribarne para que se obtenham as manifestações culturais das unidades do Banco que estão no exterior e foram estudadas.

A Figura 2, a seguir, ilustra o modelo proposto neste projeto.

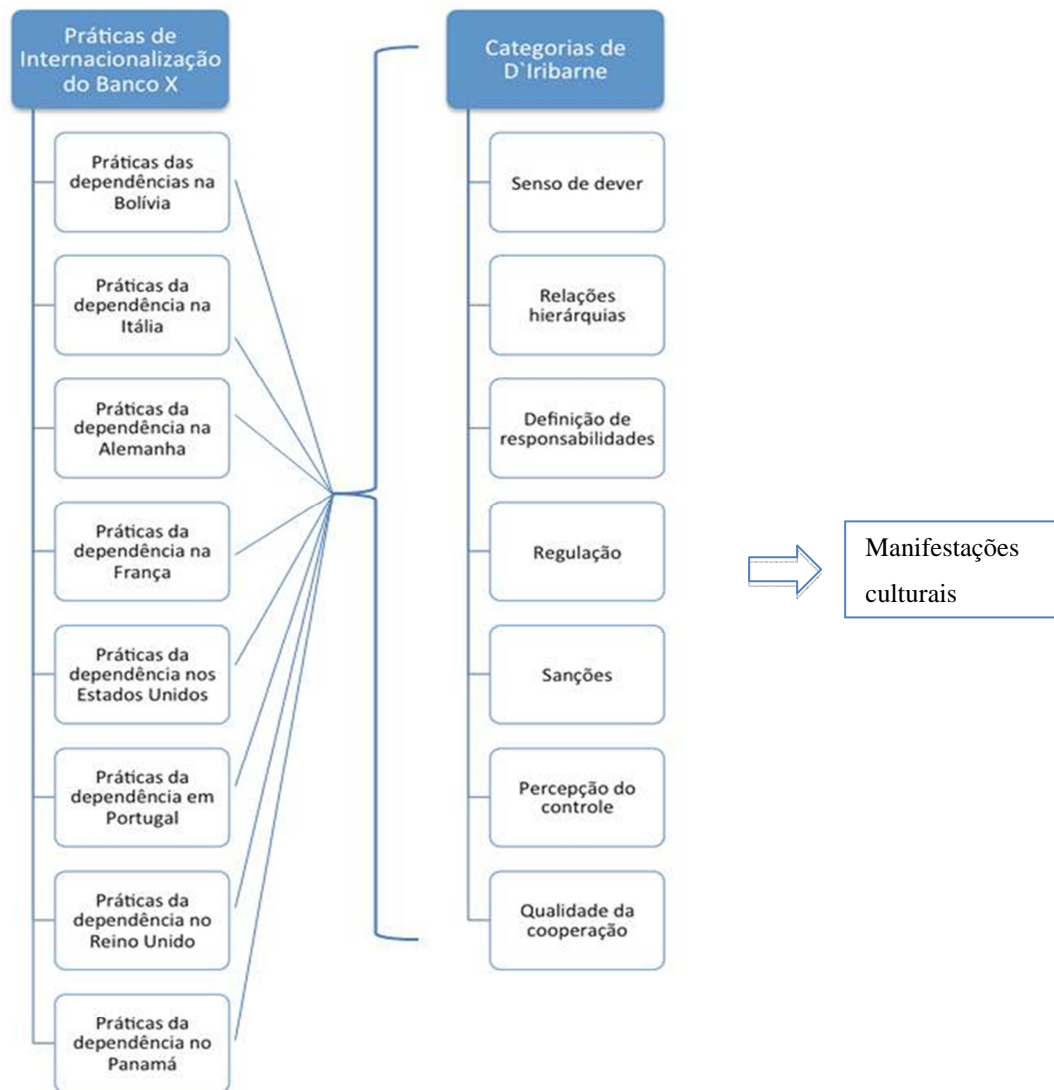


Figura 2 - Modelo de estudo

O modelo acima representado apresenta as manifestações culturais do processo de internacionalização do Banco X, em função das práticas organizacionais percebidas pelos gestores das unidades/agências do Banco X no exterior, filtradas pelas categorias de análise do modelo de D'Iribarne.

## **4 MÉTODO**

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

Para atingir o objetivo de identificar as manifestações culturais de uma instituição bancária brasileira internacionalizada, por meio de suas práticas organizacionais, foi realizada pesquisa documental e descritiva com vistas a caracterizar a história da empresa, levantar informações sobre suas práticas organizacionais e identificar a percepção de seus atores sobre as suas manifestações culturais.

### **4.2 População alvo**

Considerando-se o Banco X como locus de estudo, a população estimada é de funcionários repatriados e expatriados, lotados em suas dependências no exterior. Essas unidades estão presentes em 24 países, que divergem quanto ao tipo, segundo a sua finalidade: agências, subsidiárias, bancos controlados, escritórios, terminais eletrônicos, salas de conveniência, unidades de negócios, unidades de auditoria e centros de serviços.

A seleção do Banco X deu-se por conveniência, considerando a receptividade da organização à pesquisa que disponibilizou acesso a documentos, facilitou o agendamento de entrevistas com os gestores, incluindo a reserva de salas adequadas para as entrevistas.

Soma-se a isto a existência de fatores singulares da organização em pauta por: tratar-se de uma instituição bancária tradicional no país, cuja trajetória de internacionalização garantiu sua presença em inúmeros países e, por apresentar, nesses países, a especificidade de uma dinâmica impactada não apenas por movimentos econômicos, mas, também, por determinações de cunho político.

### **Sujeitos de análise**

Considerando a quantidade de dependências no exterior e a diversidade de assuntos tratados por essas unidades, optou-se por conduzir a pesquisa com funcionários repatriados e expatriados, lotados em agências, escritórios, unidades de serviços e de auditoria. Este recorte permitiu um aprofundamento no estudo das práticas nessas dependências, possibilitando evidenciar as manifestações culturais aí existentes.

Levando-se em conta que os funcionários em dependências no exterior atuam como gestores, os demais funcionários das dependências são contratados localmente, e que o foco

da pesquisa são as práticas organizacionais da unidade internacionalizada, selecionou-se, para fins de entrevista, ex-gestores de dependências no exterior, repatriados, que se encontravam em Brasília e um gestor expatriado que ainda não retornou ao Brasil, representando a maior gama possível de experiência em outros países. Foram realizadas sete entrevistas presenciais, com os gestores repatriados e uma entrevista pela rede mundial de computadores, utilizando o *software Skype*, que permite a comunicação com áudio e vídeo simultâneo em tempo real, com o gestor expatriado.

Para a definição do número de entrevistas foi utilizado o critério de disponibilidade dos funcionários e a disposição em participar do estudo. Apesar de atualmente os funcionários repatriados ocuparem cargos diversos daquele que ocupavam no exterior, todos esses funcionários eram gestores, de nível hierárquico similar quando em seus cargos no exterior.

Os dados básicos dos entrevistados constam do Quadro 4.

Entrevistado	Unidade de trabalho no exterior	Escolaridade	Tempo no Banco	Faixa etária
E1	La Paz e Santa Cruz	Mestrado	27 anos	40-45 anos
E2	Lisboa e Milão	Pós-graduação	30 anos	40-45 anos
E3	Frankfurt	Pós-graduação	32 anos	45-50 anos
E4	Paris	Pós-graduação	27 anos	45-50 anos
E5	Nova Iorque e Miami	Pós-graduação	29 anos	45-50 anos
E6	Lisboa	Pós-graduação	24 anos	40-45 anos
E7	Londres	Pós-graduação	35 anos	45-50 anos
E8	Cidade do Panamá	Doutorado	35 anos	45-50 anos

Quadro 4 - Dados dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados em duas etapas: levantamento documental e realização de entrevistas semiestruturadas. A primeira etapa serviu ao propósito de obter informações sobre a trajetória histórica da organização e colaborou para a sua caracterização, contribuindo também para a construção de um roteiro de entrevista adequado à organização, considerando os objetivos da pesquisa.



Na análise documental os dados foram coletados em arquivos, instruções normativas, banco de dados, documentos e publicações como livros e estudos relativos ao Banco X, disponíveis nas bibliotecas da Universidade de Brasília, no acervo do Banco e na rede mundial de computadores.

A segunda etapa da coleta de dados deu-se por meio de entrevistas individuais semiestruturadas. O roteiro de entrevistas (Apêndice 2) foi elaborado com base nas categorias do modelo de D'Iribarne, apresentado na seção 3.4 desta dissertação e possui 45 itens. Esse roteiro foi analisado por professores *experts* no tema e, após suas recomendações, as questões relativas às categorias de análise (modelo de D'Iribarne) foram reformuladas. Com isso, procurou-se elaborar um roteiro que mensurasse o proposto pelas categorias utilizadas.

A questão inicial do roteiro está relacionada à carreira do entrevistado no Banco, objetivando fazer com que o entrevistado lembrasse parte de sua vida, com o intuito de facilitar a fluidez no discurso, e coletar dados profissionais dos entrevistados. As demais questões foram criadas em função das categorias de análise utilizadas com as recomendações dos juízes consultados.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Senso de dever</b>	Forma como os contratos são respeitados pelos atores. Consciência dos direitos, deveres, interesses individuais e organizacionais.
<b>Relações hierárquicas</b>	Como os diferentes níveis da organização se relacionam: poder, autoridade e legitimidade das autoridades.
<b>Percepção do controle</b>	Como a liberdade de atuação é vista. A visão positiva ou negativa do controle.
<b>Definição de responsabilidades</b>	Interpretação das responsabilidades e acordos de responsabilidade e compromisso. Como são definidas as tarefas.
<b>Sanções</b>	Recompensas e punições e situações decorrentes. Proteção entre os participantes do grupo.
<b>Qualidade da cooperação</b>	Credibilidade pessoal, institucional e das regras entre os indivíduos. Visão sobre os valores organizacionais. Relações entre colaboradores
<b>Regulação</b>	Ações de moderação formais/informais; previsibilidade de ações; acompanhamento, planejamento, debates.

Quadro 5 – As categorias de análise

As entrevistas foram conduzidas pelo roteiro, construído segundo as categorias do modelo teórico de D'Iribarne, apresentado na seção anterior. A condução das entrevistas deu-se seguindo as orientações de Bourdieu (1999) referentes à interação do entrevistador com os entrevistados, considerando o roteiro de entrevistas como referência, e não como uma determinação rígida a ser seguida. Também se procurou, segundo as orientações de Bourdieu (1999), diminuir a distância entre entrevistado e entrevistador, considerando, por exemplo, a linguagem utilizada.

As entrevistas foram realizadas no período entre 27 de dezembro de 2012 e 10 de fevereiro de 2013. As primeiras sete entrevistas foram realizadas presencialmente, em dependências do Banco em Brasília. A oitava e última entrevista foi realizada pela *internet* com o uso do *software Skype*.

Todas as entrevistas foram gravadas em arquivos digitais para posterior transcrição para o tratamento dos dados. A gravação das entrevistas ocorreu com a permissão dos entrevistados e efetivou uma média de 1 hora e 19 minutos por entrevista, totalizando 10 horas e 37 minutos de gravação. As gravações das entrevistas foram transcritas e somaram 197 páginas.

#### 4.4 Análise de dados

Na pesquisa documental realizada, os dados coletados foram utilizados para duas finalidades principais: a caracterização da trajetória histórica do Banco X e a compreensão e descrição de suas características atuais, incluindo normativos e instruções. A caracterização da trajetória histórica da organização contemplou dados sobre sua criação, evolução, e internacionalização, entre outros. A descrição de suas características atuais serviu não apenas para apresentar o perfil da organização, com dados sobre quantidade de funcionários, informações contábeis e sobre as dependências no exterior, mas também para permitir situar atribuições de gestores e de dependências, entre outros.

O Quadro 6 abaixo apresenta as categorias de fontes documentais utilizadas:

Categoria	Caracterização do material utilizado
<b>História e características atuais</b>	Dados históricos da organização (trajetória baseada nos seus primeiros esforços de internacionalização, linha do tempo) e do Brasil – considerando as influências

	dos acontecimentos políticos e econômicos do país nos rumos da empresa.
<b>Normas</b>	Estrutura organizacional, descrição de procedimentos das unidades no exterior etc.
<b>Outros</b>	Dados gerais da organização: número de funcionários, dependências, operações.

Quadro 6 - Categorias de documentos utilizados

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, definida por Bardin (1979) como um conjunto de técnicas e procedimentos “sistemáticos e objetivos” de conteúdo de mensagens. A aplicação dessas técnicas resulta na criação de indicadores que possibilitam a inferência de conhecimentos relacionados às condições de produção e/ou recepção dessas mensagens.

Para o tratamento dos dados, com vistas à análise de conteúdo, Bardin (1979) propõe que as diferentes etapas sejam organizadas em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase, da pré-análise, é focada na organização para a sistematização dos dados para que estes sejam posteriormente examinados, definindo-se os documentos a serem investigados. Na exploração do material, é realizada a definição de categorias, identificação das unidades de registro e das unidades de contexto. No tratamento dos resultados são condensadas e destacadas as informações para a análise, que resulta nas interpretações inferenciais, quando ocorrem a análise reflexiva e a crítica. O Quadro 7 lista essas etapas e os procedimentos realizados nesta pesquisa em cada fase para a análise das entrevistas.

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Procedimentos</b>
<b>Pré-análise</b>	Organização do material	1. Transcrição das entrevistas; 2. Leitura flutuante das entrevistas transcritas; 3. Definição do material a ser utilizado.
<b>Exploração do material</b>	Codificação e agregação dos dados.	1. Codificação; 2. Classificação dos conteúdos, agrupando-os segundo as categorias de D'Iribarne (1993).
<b>Tratamento de resultados, inferência e interpretação</b>	Condensação e destaque de informações para análise.	1. Análise do conteúdo classificado por categoria; 2. Comparação entre as práticas por categoria; 3. Inferências realizadas com base nos conteúdos.

Quadro 7 – Etapas da análise de conteúdo da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora com base em Bardin (1979)

A transcrição foi realizada manualmente pela pesquisadora. Foi utilizado o *software Express Scribe*, que reduz a velocidade do áudio, mantendo a qualidade e a inteligibilidade dos sons, auxiliando no processo de transcrição. Em momento posterior, os textos foram analisados, buscando-se reduzir os tiques de linguagem e eventuais redundâncias sonoras, conforme orientação de Bourdieu (1999), facilitando as análises posteriores.

A exploração e o tratamento dos dados foram feitos com auxílio do software Atlas.ti, versão 7. O Atlas.ti é um *software* que foi desenvolvido na Universidade de Berlin, na Alemanha por Thomas Muhr, e é baseado em Análise de Conteúdo, na *GroundedTheory* e em Elicitação de Conhecimento (*KnowledgeElicitation*), sendo utilizado para detectar, analisar e consolidar grandes volumes de dados, apoiando uma análise rigorosa de dados. A utilização desse software auxiliou na codificação das entrevistas, agrupando trechos relacionados às categorias de análise do modelo teórico, permitindo aprofundamento das interpretações.

A utilização do software Atlas.ti é feita seguindo-se alguns passos. Em primeiro lugar é criada uma Unidade Hermenêutica, ou um arquivo do software que agrupa todos os documentos de texto a serem analisados. Em segundo lugar, são importados os arquivos de texto das transcrições das entrevistas, que passam a ser chamados de documentos primários no sistema. Em terceiro lugar, são inseridos códigos para a realização da análise. No caso deste estudo foram inseridos sete códigos, correspondentes às categorias de D'Iribarne (1993) e com os mesmos nomes daquelas categorias. Uma vez concluídas essas etapas, é realizada a codificação em si.

Para a codificação o Atlas.ti disponibiliza dois métodos distintos: o *codebylist* e o *autocoding*. O primeiro permite que, ao analisar trechos dos documentos, o usuário atribua códigos predeterminados. O segundo realiza a codificação automática a partir de expressões fornecidas pelo usuário relacionadas às categorias de análise.

No primeiro momento foi realizada a análise via *codebylist*, de forma que a pesquisadora pudesse ter maior familiaridade com o texto das entrevistas, e permitindo a identificação de termos que pudessem vir a ser utilizados como códigos quando da realização da análise via *autocoding*. No segundo momento foi realizado o *autocoding* baseado nos termos identificados no *codebylist*. Nesse passo foi utilizada a opção que permite condicionar a codificação de determinado trecho da entrevista a uma confirmação da pesquisadora, o que permitiu que um mesmo termo fosse utilizado em mais de uma categoria.

O Quadro 8 a seguir apresenta as categorias e os termos utilizados no *autocoding*. Acrescenta-se que foram utilizadas também variações dos termos apresentados.

Categoria	Termos utilizados
Senso de dever	Direito; dever; ética; respeito; cumprir; consciência; dedicação e disciplina.
Relações hierárquicas	Poder; nível organizacional; hierarquia; relação hierárquica; nível hierárquico; autoridade; acesso; <i>feedback</i> .
Percepção do controle	Controle; monitorar; liberdade; confiança; limite; <i>feedback</i> ; conduta; regra; norma; instrução, instrução normativa; IN.
Definição de responsabilidades	Responsabilidade; trabalho; delegar; indefinição; autoridade; norma; normativo; instrução normativa; IN; conduta; regra.
Sanções	Sanção; punição; penalidade; recompensa; reconhecimento; diálogo; caso; desempenho; GDP; GDC; disciplina; processo disciplinar; <i>feedback</i> ; conduta.
Regulação	Moderação; adaptação; flexível; mudança; diálogo; conduta; regra; norma; normativo; instrução normativa; intermediar.

Quadro 8 - Termos utilizados na codificação automática via Atlas.ti.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa documental e das entrevistas individuais semiestruturadas realizadas com gestores repatriados do Banco X.

### 5.1 Análise documental

Considerando o objetivo da pesquisa e o marco teórico desenvolvido, foi realizada análise documental de normativos e diretrizes da organização para implantação e manutenção das dependências do Banco X no exterior. A análise das informações obtidas é apresentada a seguir.

#### 5.1.1 Diretrizes para implementação e manutenção das dependências do Banco X no exterior

Além de controlar as instituições bancárias no exterior, o Banco X possui diversos tipos de dependências fora do Brasil, como: agências, subagências, escritórios de representação, subsidiárias e subsidiárias sucursais, unidades de serviços compartilhados e unidades de negócios. Essas dependências estão hierarquicamente submetidas a Gerências Regionais, que as agrupam por região e as gerenciam. O tipo e a localização das dependências no exterior são definidos de acordo com a estratégia negocial e política do Banco para cada país ou região.

Alguns aspectos da gestão das dependências da rede externa são definidos segundo diretrizes da matriz. O Banco X define que caso haja diretrizes internas e leis locais sobre um mesmo assunto, as dependências devem sempre atentar para a norma mais rígida em todos os quesitos de seu funcionamento. A este respeito, a norma do Banco diz:

As instruções estabelecem as diretrizes que servem de orientação e fonte de consultas às dependências do localizadas no exterior, [...] e devem ser observadas no que couber e **no que não colidir com a legislação ou regulamentação** à qual a dependência estiver sujeita. (instrução 1 – grifo nosso)

Entre os documentos analisados, destacam-se as determinações sobre a administração dessas dependências no que tange à gestão de pessoas – considerando os

empregados locais, os recursos disponíveis, processos de controle e auditoria. De maneira geral, as regras destinadas às dependências no exterior são elaboradas pela Diretoria Internacional, que é responsável pela rede externa.

Cada um dos tipos de dependência do Banco X no exterior tem uma estrutura diferente, modelada de acordo com a sua finalidade e com a estratégia definida para o seu funcionamento. A gestão fica a cargo de um funcionário brasileiro expatriado do Banco X, que é selecionado especialmente para ocupar o cargo de Gerente Geral em função de competências e características determinadas pelo Banco. No caso de dependências maiores, que aglutinem serviços ou que tenham mais funcionários, são destacados dois gestores expatriados para trabalhar na dependência, sendo um Gerente Geral e um Gerente Adjunto. Estes gestores passam, em média, cinco anos em um país, e são substituídos de forma intercalada, quando há mais de um expatriado.

Apesar de a gerência geral e a adjunta serem compostas por funcionários brasileiros expatriados, todos os demais cargos são ocupados por funcionários locais. Apesar de não haver nenhuma determinação para a contratação de brasileiros, cabe ressaltar que muitas vezes os funcionários contratados localmente nasceram no Brasil ou são filhos de brasileiros que estão morando no exterior, como se evidencia na fala do entrevistado E5:

Embora você não direcione, quando havia uma seleção, 90% dos candidatos eram brasileiros. Dos 39 funcionários da agência, só seis não eram brasileiros. Todos os demais eram brasileiros com visto de trabalho, com autorização de trabalho, com dupla cidadania.

As dependências no exterior têm liberdade para selecionar os funcionários de acordo com as suas necessidades, limitando os seus gastos com pessoal a um orçamento definido para esse fim, em função do custo de vida e do mercado local. O Banco X recomenda que as contratações de funcionários locais sejam acompanhadas pela assessoria jurídica local, de maneira a evitar demandas trabalhistas. São vedadas as contratações de pessoas que possuam vínculos empregatícios com outras dependências do Banco X, ou que tenham sido demitidas por justa causa ou falta grave.

O contrato de trabalho dos funcionários locais no exterior é definido localmente, com o auxílio da assessoria jurídica, uma vez que as cláusulas contratuais devem obedecer à

legislação local sobre o tema. As regras da matriz limitam-se a exigir cláusula destinada a preservar a confidencialidade das informações do Banco.

Para cada cargo, o Comitê de Administração da dependência externa define uma faixa salarial, limitando a remuneração mínima e a máxima, que deve ser aprovada pela Gerência Regional que a jurisdiciona. A regra da matriz determina que a definição dessas faixas salariais esteja fundamentada em pesquisas locais, em instituições financeiras com atuação semelhante à do Banco ou em informações de consultorias, que sejam reconhecidas pelo mercado, considerando os “[...] conhecimentos e habilidades exigidos do empregado para execução das atividades e responsabilidades definidas para o cargo”.

Apesar de no Brasil o Banco X possuir uma política de gestão do desempenho bastante sólida, para a rede externa, a determinação da matriz é que cada dependência desenvolva seus próprios instrumentos e processos de avaliação de desempenho dos funcionários locais. A norma da matriz delimita o que é e os objetivos da gestão de desempenho para a organização e ressalta que “[...] não constitui instrumento de coerção ou punição”.

A esse respeito, o entrevistado 1 relatou ter implantado uma metodologia de gestão do desempenho semelhante à utilizada na matriz, traduzindo manuais e aplicando as práticas desenvolvidas no Brasil. O entrevistado relatou grande dificuldade para implantar esse instrumento, por não ser prática corrente no país (Bolívia):

Nós solicitamos e a área de gestão de pessoas da matriz nos enviou o material para o curso de gestão de desempenho. Nós traduzimos e tentamos fazer igual ao que é feito aqui no Brasil: por pares, superiores, subordinados. As primeiras foram péssimas, muito pessoais, as pessoas davam as notas em função do relacionamento pessoal, não considerando o desempenho no trabalho. Foi muito complicado no início, mas quando eu saí de lá já estava melhor.

A determinação e o acompanhamento dos bônus e benefícios dos empregados locais são definidos pelo comitê de administração da dependência, considerando a legislação local sobre o assunto. O comitê também se responsabiliza por desenvolver os instrumentos e as ferramentas para o controle de concessão desses benefícios. A matriz no Brasil não institui política ou faz determinações sobre o assunto, apesar de, nos relatos dos gestores, alguns



terem mencionado o contato com a diretoria responsável pela gestão de pessoas na matriz, em busca de auxílio para a elaboração ou mesmo a aplicação de treinamentos e de avaliações.

O Comitê de Administração também é responsável pela apuração de irregularidades eventualmente cometidas por funcionários locais, instaurando inquérito administrativo visando apurar os acontecimentos. Os procedimentos a serem realizados pelas dependências variam de acordo com a legislação ou regulamentação local e devem ser orientados pela assessoria jurídica local. As instruções da matriz limitam-se a determinar a instauração de inquérito administrativo, definir a responsabilidade do Comitê de Administração para conduzir o caso com o auxílio da consultoria jurídica.

Tendo analisado as instruções da matriz acerca da gestão de pessoas na rede externa, procede-se à análise descritiva.

## **5.2 Análise descritiva**

Considerando o objetivo da pesquisa e o marco teórico desenvolvido, foi realizada a identificação e discussão das manifestações culturais do Banco X, de acordo com as categorias de análise da lógica cultural de D'Iribarne (1993), por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente e por meio da rede mundial de computadores, sendo a análise das informações obtidas apresentadas a seguir.

### **5.2.1 Senso de dever**

De modo geral, o conceito de senso de dever foi percebido pelos entrevistados como o compromisso, envolvimento e a dedicação dos funcionários com relação à empresa, ao cumprimento de normas e de regras, isto é, fazer as obrigações. Essa percepção é confirmada pela análise dos trechos codificados no *software* Atlas.ti, que agrupou categorias, revelando a existência de uma consciência de direitos e deveres dos colaboradores frente à organização. As percepções dos gestores entrevistados assemelham-se àquelas identificadas por D'Iribarne (1993), em empresas Francesas, que o autor denominou de lógica da honra. Para D'Iribarne (1993), a lógica da honra concretiza-se pelo respeito aos rituais formais, ressaltando a importância que os atores sociais atribuem à origem de sua formação, o que resulta em divisões de níveis profissionais fortemente estratificados, ressaltando o sentimento de orgulho profissional.

Assim, apesar de considerarem os empregados locais no exterior como, de certa forma, compromissados e responsáveis em relação a seus direitos e deveres, os gestores entrevistados os distinguiram dos funcionários que atuam no Brasil, pelo sentimento de pertencimento desses últimos à instituição, o que eles traduziram por lealdade. O entrevistado E4, por exemplo, relacionou o sentimento de pertencimento à organização à sua importância simbólica:

Quando eles olham aquela agência, eles olham uma agência fora do Brasil, com vinte funcionários. O sentimento é diferente do meu, que olho para o Banco e vejo este prédio e a importância que este Banco tem no local, ou seja, no Brasil. Esse sentimento eles (os funcionários do exterior) não têm. O que esses funcionários possuem é o sentimento de cumprir suas tarefas, o que está escrito. Na França eles são muito processuais, eles são apegados ao processo. O processo é limitador. Eu sentia falta da inovação, das ideias. Isso é que faltava na agência. Alguém que propusesse uma nova forma de fazer alguma coisa, de implementar alguma coisa nova.

Por outro lado, a distinção que a própria matriz faz entre os funcionários no Brasil e os funcionários locais no exterior também influi negativamente na relação desses colaboradores com a instituição. Para o gestor E1, por exemplo, esse distanciamento da matriz resulta em uma relação não tão forte dos funcionários locais no exterior com a instituição, afetando o comprometimento.

A situação para o funcionário local no exterior é diferente. A área de gestão de pessoas não reconhece o (funcionário) local como funcionário do Banco. **É desagradável ver que o funcionário local não é reconhecido, não recebe treinamento, não tem nenhum tipo de apoio que existe no Brasil. Então a gente vê que a diferença é muito grande. E como consequência a pessoa acaba não se envolvendo tanto, não conhecendo tanto a empresa.** (grifo nosso)

Alguns dos gestores entrevistados justificaram o pouco envolvimento dos funcionários locais no exterior, apoiados no desconhecimento da estrutura, do tamanho e da importância do Banco X no Brasil. Como existem poucas dependências do Banco em cada país, e o volume de operações não é significativo se comparado com outras instituições financeiras locais, essas dependências no exterior não têm reconhecimento no mercado. Essa relação entre o desconhecimento da estrutura e do tamanho do Banco com o envolvimento dos funcionários pode ser inferido pela fala de E3:

A autoestima e, digamos assim, essa satisfação no trabalho vem, na medida em que você começa a enxergar o horizonte, o tamanho, a magnitude, quais são os objetivos dessa empresa, como você se identifica com esses objetivos e se aquilo faz sentido para você no ponto de vista de projeto profissional. É um conjunto. Você inicia esse processo primeiro mostrando para o funcionário a empresa em que ele trabalha. Exemplo disso foi o encontro que nós tivemos aqui em São Paulo, quando os funcionários conheceram algumas áreas, fizeram um circuito por algumas áreas. Notamos que a percepção sobre o banco mudou muito.

O E6, por outro lado, considera que o processo seletivo implementado na unidade externa tem como consequência selecionar funcionários comprometidos:

Sempre surge essa tendência de comparar os funcionários do exterior, de considerá-los menos comprometidos com a história da empresa. Mas isso não ocorre porque todos os funcionários contratados realizam no mínimo três entrevistas, que vai bem além da mera análise curricular. Então disso resulta que todos estão tão comprometidos quanto os concursados aqui no Brasil.

Apesar da variedade de visões acerca dos sentimentos de pertencimento dos funcionários locais no exterior em relação ao Banco, diversos entrevistados relataram que o cumprimento do contrato não é afetado. A esse respeito, o entrevistado E6 diz que se tratam de funcionários “muito cumpridores de normas e dos *check lists*”. O entrevistado E5 demonstra percepção semelhante ao falar dos funcionários locais e do cumprimento das normas: “O brasileiro, flexibiliza mais alguma coisa e nos Estados Unidos é muito mais rígido com horário certo, com férias, uma série de coisas.” De maneira complementar, o entrevistado E3 fala:

Por exemplo, o funcionário alemão valoriza muito a atividade dele, considera que o que precisa fazer, fará da melhor forma, no prazo estipulado. E parte do pressuposto que todo mundo vai cuidar da sua parte, até que o processo se conclua. Ele não se preocupa com o todo, com o contexto, ele cuida bem da parte dele e então o processo vai se concluir.

Durante as entrevistas os entrevistados não se referiram somente aos funcionários no exterior, mas também aos funcionários locais distinguindo-os em dois grupos, reforçando a ideia da lógica da honra, do sentimento de classe e do apego às tradições. O primeiro grupo é representado por funcionários que têm mais de quinze anos trabalhando na empresa, e o segundo é representado por funcionários com menos de quinze anos de empresa. De um modo

geral, os entrevistados concordam que os dois grupos pensam e agem de forma diferente. Um deles fez a seguinte comparação entre os dois grupos:

Comparado com a minha geração, eu vejo na geração de funcionários com menos tempo de serviço, de casa, um choque cultural muito grande no que diz respeito à visão de empresa, de comprometimento com o Banco. Percebe-se isso claramente. Não julgo se as visões estão certas ou erradas, eu acho que ambos estão certos, são momentos diferentes; é necessário entender isso, canalizar de uma forma harmônica para que a empresa obtenha o melhor proveito dessas percepções diferentes.

Como evidenciado em sua trajetória histórica, o Banco passou por vários momentos de mudança, em especial na última década do século XX, quando houve, por exemplo, um plano de incentivo à aposentadoria e à demissão. Essas ações na época refletiram mudanças no relacionamento do Banco com seus colaboradores. Um dos resultados foram contratos de trabalho diferentes para os dois grupos, os que têm mais tempo na empresa possuem direitos a benefícios, como por exemplo, mais tempo de férias, licenças, entre outros; e os funcionários mais novos não têm esses direitos. Um dos entrevistados reforça atribuindo as diferenças entre os grupos ao momento histórico e às características do Banco X no momento:

A geração à qual eu pertencço é uma geração que entrou no Banco em uma situação diferente. O Banco era muito menor, e, há trinta anos tinha outro papel. A geração atual, chamada geração Y, é muito diferente da minha geração, não só em termos profissionais, mas em termos pessoais.

A crise pela qual o Banco X passou na década de 1990, como pode ser vista na sua trajetória história, ocasionou mudanças na estrutura e nas relações da organização tanto com seus funcionários como com o ambiente externo. Os funcionários que vivenciaram essa crise compartilham sentimento de solidariedade, como se evidencia na fala de E4:

Existem no Banco os funcionários da minha época e os de agora, porque o Banco tem muita gente nova. **Não sei se o sentimento de pertencimento das pessoas com menos tempo de Banco é o mesmo do da minha geração, porque elas não acompanharam toda essa história que eu e os meus contemporâneos vivemos..** Quando eu entrei no Banco, entrava-se para ficar. Hoje em dia as pessoas entram pensando em sair se houver oportunidade. Não estou dizendo que isso seja negativo, mas é uma relação prática, sem sentimento. (Grifo nosso)

Alguns dos entrevistados relacionam a diferença entre os grupos quanto ao sentimento dos indivíduos pela organização não apenas por questões de direitos dentro da empresa. Este ponto é sentido na fala de E2: “As pessoas mais jovens têm outras ambições, outras necessidades. Eu diria que elas são menos apegadas a essa relação que a minha geração tem com o Banco. São gerações diferentes.”.

De maneira semelhante, E5 liga a diferença entre os grupos à diferença entre as gerações, mas, ponderando que isso não afeta o sentimento desses funcionários em relação à empresa, como é evidenciado em sua fala:

Eu acho que ainda existe a vontade das pessoas de trabalhar em uma grande empresa. Não é que as pessoas gostem menos ou mais do Banco. Eu acho que a sociedade impôs uma série de outras informações, como para a geração Y, que pensa diferente. Então eu não acho que seja por causa do Banco, ou porque antigamente o pessoal gostava mais, aconteceu uma mudança cultural.

Essas entrevistas apresentaram o sentimento dos entrevistados em função do Banco X, de sua missão e da importância e do orgulho que sentem ao pertencer a essa organização. É com essa visão que eles analisam os funcionários que chegaram ao Banco mais recentemente e, também, os funcionários das agências do Banco no exterior. Esse compromisso com a organização, na percepção dos entrevistados, representa senso de dever. É assim que eles enxergam essa categoria, como a honra de pertencer ao Banco, o compromisso com sua doutrina. Na fala dos entrevistados observou-se que eles distinguem funcionários de dependências do exterior dos funcionários que estão lotados no Brasil, em função do sentimento de pertencimento à organização. No entanto, tanto uns como outros cumprem suas obrigações de trabalho, não havendo questões quanto a isso. As práticas desenvolvidas no Banco no Brasil e aquelas exercidas no exterior são as mesmas; o que muda é a forma de implementá-las.

A síntese da análise da categoria senso de dever pode ser verificada no Quadro 9 abaixo.

Categoria de D'Iribarne	Descritores da categoria	Percepção dos respondentes
-------------------------	--------------------------	----------------------------

Senso de Dever	Exercício da demanda de direitos e de execução de deveres pelo indivíduo. Lógica de motivação na execução do trabalho, pelo indivíduo. Modo de navegação social, norteados pelos valores organizacionais e/ou pelos interesses individuais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso.</li> <li>- Envolvimento.</li> <li>- Dedicção dos funcionários em relação ao Banco.</li> <li>- Envolvimento requer fidelidade à organização, implica em orgulho de pertencer ao Banco, Nas dependências no exterior não há esse envolvimento. Há distanciamento da matriz, e a maneira distinta de perceber o trabalho e o Banco. Fraca relação e baixo compromisso dos funcionários do exterior com a organização.</li> </ul>
----------------	---	---

Quadro 9 - Senso de dever

Fonte dos descritores: Souza, Fenili e Castro-Lucas (2012)

Pode-se dizer, em síntese, que a dimensão senso de dever no Banco X e nas suas dependências no exterior é influenciada não só pelo vínculo com a empresa, mas, também, pelo sentimento de orgulho e pertencimento relacionados à organização.

### 5.2.2 Relações hierárquicas

Nesta categoria, os códigos agrupados pelo Atlas.ti foram facilidade de acesso e de comunicação, estrutura hierárquica rígida e bem definida. Já nas entrevistas, de maneira geral, o conceito de relações hierárquicas foi entendido como o relacionamento entre os diferentes níveis organizacionais, considerando a facilidade e ou a dificuldade de acesso e de comunicação entre eles. Essa percepção de relações hierárquicas é sentida na medida em que iguala os funcionários como colegas de empresa, funcionários da mesma empresa que estão ocupando posições diferentes. A esse respeito, o E 4 diz: “O meu chefe é meu chefe, mas é também meu colega, meu companheiro de empresa.” No mesmo sentido, E 6 afirma: “A gente chama o chefe de chefe. Ele tem o cargo, mas a gente o trata de igual para igual.”

Essa relação mais próxima entre os níveis hierárquicos, para alguns entrevistados, é reflexo das mudanças das relações sociais, que se refletem no ambiente profissional do Banco X no Brasil, isto é, as próprias relações sociais hoje são mais próximas.

No exterior, diz E2 “o gerente é muito mais próximo da equipe, e possui uma autonomia muito grande. Eu acho que isto influencia as relações no trabalho.”.

Ao relatar a experiência na Alemanha, E3 relata que os funcionários locais na dependência sentiam-se confortáveis em expressar suas opiniões no trabalho. Por outro lado, o gestor externou a diferença percebida entre funcionários originários da antiga Alemanha Oriental, de passado socialista e os da antiga Alemanha Ocidental, capitalista. Para o gestor, a trajetória das regiões e os modos de governo influenciaram o comportamento dos indivíduos frente à hierarquia:

A Alemanha Oriental, por exemplo, em que pese ter caído o muro e haver investimento maciço do governo no desenvolvimento da região, por uma questão cultural, as pessoas sempre foram subservientes, oprimidas, sempre tiveram tudo disponibilizado pelo governo, não lutam pelas coisas. Na Alemanha Ocidental, capitalista, as pessoas são mais questionadoras.

Em resumo, na fala de todos os respondentes a tônica do relacionamento entre os diferentes níveis hierárquicos é vista como de responsabilidade do gestor, que permite maior ou menor abertura aos subordinados e uma comunicação mais fácil ou não entre os níveis. Nas palavras do E2:

Historicamente o Banco tem uma hierarquia bastante rígida, que vem mudando aos poucos, mas ainda é um banco com hierarquia muito bem definida. A relação de trabalho da equipe, o gestor e o clima é ligada à maneira como o gestor se posiciona perante a equipe, à maneira como ele se relaciona com a equipe. Isso tem uma relação absolutamente direta com o clima do trabalho. Uma postura mais autoritária por parte do gestor resulta em clima ruim, um gestor aberto demais também não funciona. Não se consegue a disciplina necessária para cumprir as tarefas, os objetivos. Isso é para o Banco no Brasil como no exterior.

Ao relatar a experiência na Bolívia, o gestor afirmou que apesar de se sentir confortável para se comunicar e para dar *feedbacks*, a aproximação pessoal com os funcionários locais foi considerada difícil. O gestor relata que os funcionários se surpreenderam pelo interesse do gerente em participar da vida social, fato que não é comum para eles.

O que se observou durante as entrevistas é que, nas dependências no exterior, nem sempre as relações entre os níveis são descritas como tão fluidas como as do Brasil. Na

França, por exemplo, o entrevistado relata a distância percebida entre os níveis hierárquicos, e o distanciamento existente entre eles.

Na França os funcionários não te olham como colega. O chefe não é colega, é o patrão. Há vários momentos em que foi necessário exercer o papel de patrão, porque se é pago para isso. Então, se alguma coisa não pode ser resolvida com conversa, vai ser feita porque é preciso que seja feita assim. E era feito porque o patrão estava mandando. **É a relação do patrão e do empregado, diferente da relação que se tem no Brasil.** (Grifo nosso)

Relato similar foi feito pelo entrevistado que atuou no Reino Unido, e declarou que não há trocas de informações particulares – o funcionário não precisa dar o endereço e o telefone pessoais para a empresa se não quiser; uma ligação fora do horário de trabalho pode ser considerada abusiva. Sobre o distanciamento percebido entre os níveis, o entrevistado cita a fala de um funcionário local da rede externa, que exemplifica a relação: “Você não é meu amigo, eu sou seu funcionário.” O que exemplifica o distanciamento existente entre funcionário e gestor.

De maneira semelhante, o entrevistado que atuou em Portugal relata o distanciamento existente entre os diferentes níveis hierárquicos:

Existe uma cultura um pouco mais rígida em relação à hierarquia. Não sei se é porque no Brasil nos tratamos como colegas, em Portugal os chefes, os gerentes de setor, são tratados com bastante deferência. Você tem que autorizar os funcionários a entrarem na sua sala. Procuramos criar um pouco mais de liberdade, mas o chefe era visto com um grande, distanciamento.

O distanciamento percebido entre os níveis hierárquicos é atribuído, em alguns casos, ao poder que o gerente expatriado detém. Ao assumir a gestão de uma dependência no exterior, o administrador passa a atuar como presidente daquela sucursal, tendo amplos poderes de atuar em nome do Banco. A autoridade que emana desse poder parece enfatizar a distância entre os níveis. Sobre essa relação entre o poder e o distanciamento, o entrevistado E5 fala sobre a experiência nos Estados Unidos:

Há um respeito à hierarquia, até muito maior que aqui, isso eu posso te assegurar. Nosso caso, os gerentes funcionam como autoridade máxima, você é o presidente do Banco ali. Uma palavra sua é uma lei, é uma ordem, é instantânea. Ou seja, você entra como juiz, é uma decisão de juiz, algo final, a autoridade é muito forte, embora você tenha um ambiente descontraído, a hierarquia está sempre presente.



Ao falar do relacionamento com o funcionário no escritório localizado no Panamá, E8 relata: “A relação com o funcionário é tranquila, bastante informal. Ele está sempre a par do que está acontecendo no escritório, há transparência, é um canal bastante aberto e participativo.” No entanto, o caso dessa dependência é diferente dos demais, pois se trata de escritório onde trabalham um gerente expatriado e um funcionário local contratado, não havendo mais representantes.

A síntese da análise da categoria relações hierárquicas pode ser verificada no Quadro 10 abaixo.

Categoria de D'Iribarne	Descritores da categoria	Percepção dos respondentes
Relações Hierárquicas	Relação entre os diferentes níveis organizacionais: concentração de poder, intervenção da autoridade, nível de legitimidade das autoridades. Clareza quanto às relações entre atores pertencentes a níveis hierárquicos distintos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Facilidade de acesso e de comunicação entre os funcionários e o chefe.</li> <li>– Estrutura hierárquica bem definida.</li> <li>– Bom relacionamento entre chefe e funcionários.</li> <li>– Existência de distintos grupos de funcionários com comportamentos diferentes: os mais antigos, os atuais e os funcionários da dependência no exterior.</li> </ul>

Quadro 10 - Relações hierárquicas

Fonte dos descritores: Souza, Fenili e Castro-Lucas (2012)

Nota-se que a dimensão relações hierárquicas é percebida pelos gestores como associada à comunicação e ao relacionamento entre os diferentes níveis que compõem a organização, o que se mostra aderente ao descritor da categoria do modelo teórico de D'Iribarne (1993). Ressalta-se a percepção da distinção entre os relacionamentos hierárquicos no Brasil e em outros países, onde o Banco X está presente por meio de sucursais, em que pese a diferença na composição dos quadros funcionais na matriz e em suas subsidiárias. Foi possível verificar que nas diferentes dependências do Banco no exterior essa categoria apresenta-se com diferenças dependendo do país e de sua cultura predominante.

### 5.2.3 Percepção do Controle

O conceito de percepção de controle foi entendido pelos entrevistados como a atitude dos funcionários em relação ao monitoramento a que estão sujeitos em suas atividades individuais e organizacionais.

A codificação realizada no *software* Atlas.ti permitiu identificar uma concentração de palavras como controle, monitoramento, regra, rotinas, em torno dessa categoria. Já os entrevistados referem-se a situações distintas onde o controle é exercido sobre seus colaboradores na organização. Este controle se dá em diferentes níveis e com focos diferenciados, elencados como controle pessoal e controle organizacional. O primeiro é considerado pelos respondentes como o monitoramento de atividades de rotina de empregados e gestores, e o segundo, como os controles internos e externos a que a organização está submetida, seja por uma questão de governança, seja pelas autoridades financeiras locais no exterior e as autoridades financeiras brasileiras.

Nas falas analisadas é possível perceber distinção entre os controles exercidos sobre os funcionários – e nesse grupo aqueles que ocupam cargos gerenciais como diferente do que é cobrado dos demais – e os controles exercidos sobre a organização. No que diz respeito ao controle exercido sobre os gerentes, o entrevistado de Milão, E2 diz:

O controle que é exigido de um gestor no exterior é de atitude, é preciso que ser uma presente, assertivo. Esse tipo de controle é próprio da natureza do trabalho bancário, é natural. Algumas pessoas podem até achar que esse tipo de controle invade a privacidade, mas eu não o considero assim.

Os gestores em estudo relataram percepções diferentes do controle nos funcionários locais nos países em que estavam sediados. O ex-gestor da dependência na Bolívia E1, por exemplo, atribui a rejeição ao controle a características culturais do povo:

As diferenças estão nas próprias regiões do país: se considerar La Paz parte alta do País, a maior parte da população é de índios - 64%. E o indígena pensa trabalho, rotina de forma diferente, ele é mais livre, não tem muito de seguir regra.

No entanto, o controle é visto como parte integrante do negócio bancário, que atua em um mercado altamente regulado em todo o mundo. O entrevistado E2, por exemplo, relaciona a parte do controle como inerente ao campo de atuação, e acredita que a reação a esse controle é uma característica pessoal dos funcionários na dependência de Milão:

No entanto, a questão de controle no segmento bancário, na indústria financeira, é uma coisa que vem crescendo e vai crescer muito mais no mundo inteiro, não é uma característica somente da dependência de Milão. Os controles internos vêm

crescendo muito, inclusive no Brasil. Não vejo muita dificuldade no funcionário se adaptar a isso. Tem alguns casos obviamente, de pessoas que são mais ou menos propensas a aceitar esse tipo de controle, mas de forma geral todos acatam bem.

Ao descrever o relacionamento da funcionária do escritório no Panamá frente ao controle externo, o entrevistado E8 acrescenta que a habitualidade desse tipo de ações também faz com que os controles sejam encarados com naturalidade:

No caso do Panamá é muito tranquilo, a funcionária já está habituada ao processo que é transparente. Havendo uma auditoria, ela já sabe o que o auditor vai pedir e providencia, acompanhando o tempo todo que está acontecendo.

A síntese da análise da categoria percepção do controle pode ser verificada no Quadro 11 abaixo.

Categoria de D'Iribarne	Descritores da categoria	Percepção dos respondentes
Percepção do Controle	Nível de consentimento e conformidade com as normas estabelecidas e com a autoridade <i>versus</i> percepção sobre a liberdade de atuação (aceitação, interpretação positiva ou aversão ao controle).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe consciência do Controle e da existência de indicadores determinados pela matriz.</li> <li>– Existe Monitoramento.</li> <li>– Regras claras para o Banco X.</li> <li>– Autonomia do gestor no exterior aceita e definida.</li> <li>– Aceitação das Rotinas.</li> <li>– Controle visto como “parte do negócio”.</li> </ul>

Quadro 11 - Percepção de controle

Fonte dos descritores: Souza, Fenili e Castro-Lucas (2012)

Analisando as informações reunidas, é possível perceber que o conceito de percepção de controle não foi entendido da mesma forma por todos os entrevistados, possivelmente em decorrência de experiências distintas sobre o exercício do controle. Se, por um lado, o controle foi visto como uma atividade exercida sobre o indivíduo no desempenho das suas funções, por outro lado, ele foi considerado de forma mais ampla, como uma atividade exercida pela matriz ou por órgãos reguladores sobre a dependência. Em ambas as percepções, o conceito mostra-se alinhado aos descritores das categorias aqui analisadas.

#### 5.2.4 Definição de Responsabilidades

A definição de responsabilidades foi entendida pelos entrevistados como a forma que o trabalho é dividido internamente entre os colaboradores na organização, ou, ainda, como são atribuídas as tarefas a cada um. Os gestores revelaram em suas falas que a matriz tem grande preocupação em estabelecer as práticas essenciais para o desenvolvimento das atividades da organização. Aparentemente, há uma preocupação de padronizar não apenas as práticas, mas os direitos e deveres dos colaboradores a seu serviço.

A análise realizada pelo *software* Atlas.ti aponta uma concentração dos termos tarefas, distribuição de atividades, práticas conjuntas, normas, obrigações, direitos.

Coerente com essa análise está a fala do E3, que gerenciou dependência na Alemanha, que, ao referir-se a responsabilidade, falou de normas, regras e direitos os quais “o Banco possui muito claros”.

Apesar das regras e normas claras sobre as responsabilidades, a composição e o funcionamento das dependências no exterior submete os gestores expatriados a uma maior carga de responsabilidades. Como essas subsidiárias atuam como pequenas instituições financeiras nos países onde se localizam, o gestor tem maior gama de responsabilidades do que o gestor, que atua no Brasil, o qual é responsável por áreas específicas, enquanto aqueles atuam nos mais diversos assuntos relacionados ao funcionamento das agências. A este respeito, o entrevistado E1 diz: “A situação dos gestores expatriados representa muito mais responsabilidade do que liberdade”.

O gestor no exterior atua como autoridade máxima dentro da subsidiária, podendo contratar e demitir funcionários locais e ser responsável por todos os resultados da dependência sua grande liberdade de atuação dada pelo Banco implica em deveres.

Continuando E1 diz: “Lá (no exterior) você tem maior autonomia que te exige mais responsabilidade, você se expõe mais por isso.”. Também comentando sobre a responsabilidade que recai sobre os administradores expatriados, o entrevistado E3 detalha melhor a atuação do gestor do Banco X quando está no exterior:

Enquanto o administrador no Brasil tem uma área estratégica trabalhando para ele, o administrador no exterior, o meu caso na Alemanha, atua como um banqueiro, uma vez que a agência lá é vista como um banco. Ele tem responsabilidades com reguladores, com auditores, ele tem que cuidar da liquidez da dependência dele

como se ele fosse a área de finanças do Banco. Esse gestor tem um nível de complexidade muito grande. Tem determinadas situações que ele é a última instância, perante a autoridade local. É diferente aqui do Brasil que o administrador tem responsabilidades limitadas.

Evidencia-se, com base na fala do entrevistado E3, que, para administrar uma dependência no exterior, o gestor expatriado precisa desenvolver inúmeras habilidades de forma a corresponder a todas as responsabilidades que são inerentes ao cargo. Assim, esses gestores relatam a importância de dividir essas atividades, delegando parte de suas atribuições. Diz o entrevistado E2: “Se o gestor expatriado não delegar, ele não consegue fazer tudo sozinho.”.

Ao falar sobre as atribuições dos colaboradores locais no exterior, os entrevistados citaram a facilidade com que as atribuições são passadas para eles, uma vez que é praxe, em quase todos os lugares, a existência da descrição detalhada de todas as atividades desenvolvidas pelos funcionários. No caso da dependência na França, o entrevistado E4 declarou a necessidade legal de haver as normas formalizadas: “Nós tínhamos nossas normas da dependência, porque somos obrigados a ter as nossas normas francesas.”.

Em muitos casos, essas atividades constam do próprio contrato de trabalho, na forma de um *job description* – uma lista contendo as atividades, funções e responsabilidades do cargo. O gestor que atuou em Londres, entrevistado E7, ressaltou a importância do *job description* na relação trabalhista no Reino Unido, e como isso é seguido na dependência do Banco X naquele país:

Eles recebem um *job description*, um contrato de trabalho que diz que horário que eles fazem, quanto que eles ganham, nome da função e anexo tem a descrição do que eles têm que fazer. Eles recebem em linhas gerais as principais obrigações deles. Eu posso no dia a dia, geralmente isso é uma folha só, então não é muito detalhado, mas é feito de uma forma abrangente que possa acomodar o dia a dia, se tiver alguma coisa muito fora daquilo é preciso mudar o documento.

A prática de elencar as atividades a serem desenvolvidas por um determinado cargo ou função não é exclusiva do Reino Unido, sendo também disseminada por outros países. O gestor responsável pelo escritório no Panamá, E8, também resalta a importância desse documento para as relações:

Aqui tem a figura muito clara e que é muito seguida do *job description*. O Panamá sempre teve e continua tendo uma influência muito grande nos Estados Unidos, então traz toda essa forma de organização, de normatização dos Estados Unidos. Nos Estados Unidos, por exemplo, o *job description* é seguido à risca, já nas empresas panamenhas, as coisas são um pouco mais flexíveis, quando a gente quer adicionar ou retirar alguma coisa, é muito mais simples, mais fácil, mais simples de chegar a um acordo, ou seja, está ali para cumprir uma formalidade, mas ele é mais flexível na questão da atualização.

A síntese da análise da categoria definição de responsabilidades pode ser verificada no Quadro 12 abaixo.

Categoria de D'Iribarne	Descritores da categoria	Percepção dos respondentes
Definição de responsabilidades	Forma de divisão do trabalho, na organização. Estabelecimento e difusão das responsabilidades individuais / do grupo. Congrega tanto a codificação formal, pelo superior (responsabilidade objetiva), quanto à responsabilidade subjetiva, baseada na crença dos subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A distribuição de tarefas e funções seguem normas que são aceitas.</li> <li>- No exterior o gestor possui autonomia para a atribuição das tarefas.</li> <li>- Gestão das normas no exterior a cargo do gestor.</li> <li>- Dependendo da cultura local da dependência maior ou menor informalidade.</li> </ul>

Quadro 12 - Definição de responsabilidades

Fonte dos descritores: Souza, Fenili e Castro-Lucas (2012)

Com base nos trechos evidenciados das entrevistas que a categoria definição de responsabilidades refere-se a como o trabalho é dividido internamente na organização, como as atividades são atribuídas a cada cargo. Esta definição da categoria está de acordo com a definição operacional do Modelo de D'Iribarne (1993).

É possível verificar que a disseminação das normas aos colaboradores denota a preocupação institucional do Banco X em deixar claro como o trabalho deve ser dividido. Ressalva-se, no entanto, que a fala dos gestores parece demonstrar que a definição de responsabilidades para os administradores das dependências no exterior parece ser menos clara do que as atividades atribuídas para os funcionários locais no exterior. As atribuições dos gestores são mais genéricas e abrangentes, enquanto que as responsabilidades dos funcionários parecem ser mais pontuais e detalhadas.

## **5.2.5 Sanções: Punições e Recompensas**

O conceito de sanções diz respeito a prêmios ou castigos que têm por objetivo assegurar o cumprimento de leis ou normas. As análises realizadas no Atlas.ti confirmaram a tendência a dividir as sanções em recompensas e punições. Assim, foram realizadas análises voltadas à parte positiva das sanções – recompensas, e análises voltadas à parte negativa das sanções – punições, que figuraram a maior parte das citações. As análises são apresentadas a seguir.

### **5.2.5.1 Recompensas**

As recompensas foram compreendidas pelos entrevistados como as formas pelas quais os esforços individuais ou mesmo os resultados positivos da organização ou das dependências são reconhecidas. Assim, as recompensas tanto podem ser destinadas à dependência que se destacou ou teve um resultado positivo ou a indivíduos que se destacaram na sua atuação.

No caso das recompensas destinadas às dependências, parece não haver uma política da matriz para premiar a consecução de metas impostas às filiais. Neste sentido, as dependências obedecem às regras ou aos usos locais de recompensas por resultados. No caso da Bolívia, por exemplo, E1 explica que o pagamento de uma bonificação aos funcionários como recompensa por determinados resultados positivos é legitimado pela lei: “Por exemplo, na Bolívia, você tem o que eles chamam de prima, ou seja, se um Banco der acima de 100 mil dólares, de lucro, os funcionários têm direito a mais um salário, ou seja, o 14º. Essa é a participação dos lucros deles, eles não têm outra.”.

Apesar da alusão de E1 de premiações pecuniárias recebidas pelos funcionários locais na Bolívia, em decorrência dos resultados da dependência, os gestores expatriados não recebem a recompensa denominada prima, e, sim, recebem a participação nos lucros e resultados do Banco X, como os funcionários no Brasil.

No caso das recompensas individuais, os entrevistados, muitas vezes, incluem os direitos trabalhistas como recompensas dadas, em especial no caso de direitos divergentes dos praticados no Brasil. Assim, em todas as entrevistas há uma alusão a férias, abonos, licenças ou mesmo em relação a horas trabalhadas, que são compreendidas como benefícios.

A este respeito, o entrevistado E5 fala sobre as aplicações de benefícios (e de punições) na dependência localizada nos Estados Unidos:

Como cada país tem sua legislação, é mais difícil você fazer uma adaptação da política de recursos humanos. Evidente que em relação às questões legais, está tudo completamente atualizado: jornada de trabalho, férias, que são requisitos legais. Mas os requisitos de benefícios, ou de políticas, como de punição, aí dependem de cada administrador de cada país. Por exemplo, em relação a bônus no Brasil tem uma política geral e cada lugar, no exterior tem a sua própria política de bônus, cada administrador vai adaptando a política de bônus à medida que a do Brasil muda.

Como na matriz do Banco X as regras para recompensas são claras e os gestores muito pouco podem fazer, dentro dos limites, para recompensar comportamentos individuais parece haver uma replicação desse comportamento para as dependências no exterior. Já os gestores expatriados têm liberdade em promover funcionários ou mesmo elaborar suas próprias políticas de bônus, o que se pode observar na fala do entrevistado E5: “Para administrar, pagar um extra, você tem total liberdade, desde que respeite o orçamento da agência.”.

A participação em cursos e treinamentos também foi citada como uma maneira de recompensar os esforços dos funcionários locais no exterior. Segundo o entrevistado E4, que atuou na França: “A gente tentou oferecer cursos como uma forma de demonstrar a confiança no funcionário, investindo nele. Até porque a gente não tinha outra forma de fazer, que não essa.”.

O entrevistado E7, que atuou como gestor em Londres, por outro lado, evidenciou que as promoções são utilizadas como recompensas aos funcionários que se destacam pela sua conduta profissional, em análises realizadas no período de um ano, mas que são influenciadas pela carreira do funcionário na dependência. Diz o entrevistado E7: “Existe a questão de todos os anos fazer reajuste, analisar a promoção a ser dada de acordo com o desempenho.”.

Em adição a essa compreensão bastante abrangente das recompensas, os entrevistados citaram palavras de incentivo e elogios como recompensas passíveis de serem concedidas a seus funcionários. O entrevistado E4, por exemplo, cita a prática de elogiar atividades bem executadas.



### 5.2.5.2 Punições

Na percepção dos respondentes, o conceito de sanção, de modo geral, diz muito mais da maneira de se repreender comportamentos ou atitudes que estejam em desacordo com os valores e as normas organizacionais. O sentido de sanção, como compreendido pelos entrevistados, aproxima-se mais das punições do que de recompensas.

O conceito de punição abarca, para os entrevistados, uma gama de comportamentos que têm por objetivo castigar ou reprimir comportamentos não aceitos, reprovados, pela organização em função das regras internas, de regras externas a que a organização está submetida ou mesmo em função dos valores endossados pela organização.

Entre os comportamentos de repressão elencados pelos entrevistados, destacam-se as admoestações verbais, suspensões, redução de benefícios e, em último caso, a demissão do funcionário. Essas foram palavras que se agruparam em torno de punição pela análise realizada com o Atlas.Ti.

De maneira geral, para punir um funcionário as dependências seguem regras e procedimentos resultantes não apenas das legislações locais e das normas da matriz, mas, também, das práticas definidas nas dependências. Diz o entrevistado E2: “Chamar atenção, por exemplo, leva em consideração as regras sociais. Nos Estados Unidos se você chamar atenção de alguém em público, você pode ser acusado e processado por assédio moral.”.

Além da variedade de comportamentos possíveis, essas punições são vistas de maneira diferente pelos colaboradores dos diversos países onde o Banco X atua. Ao falar sobre as punições aplicadas na dependência de Milão, o entrevistado E2 diz:

Enquanto procedimento local há uma série de rotinas e regras a cumprir para eventualmente chegar a punir um empregado. A legislação trabalhista europeia é muito mais protecionista ao trabalhador do que a legislação brasileira. Então nesse caso, as ações de punição, o rito é muito mais burocrático, é muito mais complexo e, é preciso ter muito mais atenção, para, eventualmente punir algum tipo de ação.

De maneira semelhante, ao descrever o procedimento para a aplicação de punições na dependência nos Estados Unidos, E5 descreve o formalismo, a previsão em contrato das punições possíveis e a especificação de como proceder:

As punições existem. No caso dos Estados Unidos, existe um manual de recursos humanos no qual está previsto que se houver algum desvio de conduta, tanto técnico como de comportamento, você tem especificado o que pode fazer. Nos Estados Unidos o Banco é assessorado, por um escritório de advocacia especializado em recursos humanos. Na hora de demitir um funcionário, esse escritório analisa se não há discriminação, se não há falha de gestão e o porquê da demissão, para evitar discriminação.

Por outro lado, o mesmo entrevistado ressalta a liberdade que o gestor expatriado tem ao aplicar punições definidas no caso de falta ao serviço. Ao descrever o procedimento adotado no caso de uma funcionária que cometeu um erro, o entrevistado enfatiza que questões pessoais podem influenciar a aplicação de punição:

Nós tivemos um caso de uma funcionária que cometeu um erro grave. Ela tentou resolver um problema, mas cometeu uma falha grave. Aí entrou o papel do gestor que poderia demiti-la. No entanto, optou por diminuir o bônus que a funcionária tinha direito em função da falta que cometeu. O caso ficou anotado na ficha administrativa da funcionária para que, se no futuro, se ela incorrer no mesmo erro, isso seja pesado como uma falha. Por outro lado, essa pessoa se redimiou, continua trabalhando no Banco, seu desempenho é muito bom, é uma pessoa de confiança. Creio que o comitê tomou a atitude correta.

Ao falar sobre uma das punições possíveis de serem aplicadas, a advertência verbal, o entrevistado E1 descreve a experiência na Bolívia:

Para o boliviano tudo é muito pessoal. Então se você chamar um funcionário numa sala e falar: 'olha, isso aqui você não fez bem, você passa a ser inimigo dele, para a vida toda'. E a gente tentava dizer: 'Gente, não é isso. Tente ver a crítica pelo lado positivo, tente melhorar.' Mas com funcionário boliviano não se consegue.

Observa-se que o conceito de punição refere-se ao processo de disciplinar os colaboradores para evitar comportamentos indesejáveis, seja por motivos legais, seja por questões de valores organizacionais.

A síntese da análise da categoria sanções pode ser verificada no Quadro 13 abaixo.

Categoria de D'Iribarne	Descritores da Categoria	Percepção dos entrevistados
Sanções	Recompensas e punições, bem como conflitos decorrentes. Nível de proteção entre os	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incentivos.</li> <li>– Como recompensas são dados elogios. Como desempenho no trabalho, existem os bônus. Existe diferença no tratamento dado aos funcionários do Brasil e aos do exterior.</li> </ul>

	participantes do grupo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quanto às punições existem: processo disciplinar, advertências, suspensões e até demissões.</li> <li>– A forma de aplicação das sanções no exterior é distinta, dependendo da cultura local, das leis locais e da forma de ver do gestor, que tem autonomia para desempenhar essa função.</li> </ul>
--	--	---

Quadro 13– Sanções

Fonte dos descritores: Souza, Fenili e Castro-Lucas (2012)

A análise das falas dos entrevistados evidencia as recompensas como formas de reconhecimento das atividades desempenhadas pelos funcionários, individualmente, e pelo fruto de seu trabalho, em conjunto, como o resultado da dependência. Observa-se, também, a falta de políticas organizacionais para recompensar os funcionários locais nas dependências no exterior, cabendo aos gestores expatriados fazer essa gestão.

Considerando que a categoria em pauta, sanções, pelos seus descritores aborda tanto punições como recompensas, observa-se que os gestores referiram-se bem mais a erros, faltas, processos administrativos, enfim, punições. Ficou claro que o Banco tem suas regras para as transgressões e que, de uma maneira geral, são definidas para o exterior que, também, depende das leis locais e das regras estabelecidas pelo gestor na dependência.

### 5.2.6 Qualidade da cooperação

De maneira geral, o conceito de qualidade da cooperação foi entendido pelos entrevistados como o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, relacionado a quesitos como colaboração e amizade, sendo de grande importância para os entrevistados.

Na análise realizada pelo *software* Atlas.ti identificou-se uma concentração em torno de relações interpessoais de sentimentos de identidade relacionados ao Banco.

Essa categoria está presente na visão dos gestores, tanto no que diz respeito às relações que acontecem com os funcionários da empresa no Brasil, como com as relações dos funcionários locais no exterior.

E4 ao falar de cooperação refere-se ao relacionamento interpessoal dos funcionários do Banco X no Brasil, como mais forte se comparada com a relação entre os funcionários da dependência na França. Para exemplificar, comenta que é comum colegas de trabalho no Brasil saírem depois do expediente “para tomar um chope, fazer um *happy hour*” e entre os

funcionários na França isso não é comum. O entrevistado atribui essa relação menos próxima ao próprio sentimento (ou falta de) pertencimento à organização:

Talvez seja a própria questão da falta desse sentimento de pertencimento. Os funcionários locais na França chegavam de manhã no horário e saía, também, no horário. Tanto é que a gente tinha dificuldade de marcar um encontro. A gente tentou implementar. A presença deles nas festinhas organizadas era bastante limitada, os que iam, não ficavam muito tempo. Tinham muitos que nunca iam.

Por outro lado os entrevistados deixaram claro que o sentimento de cooperação assume significados diferentes nos distintos países. A este respeito, o entrevistado E3 compara a cooperação percebida nas dependências do Banco X no Brasil com a percebida na dependência na Alemanha. No Brasil, os funcionários colaboram com todo o processo de trabalho, eles visam o resultado do processo como um todo. Já, na Alemanha, o entrevistado ressaltou o individualismo, a maior preocupação do funcionário é fazer bem feita a sua parte, entendendo que se cada um fizer sua tarefa bem feita o processo todo será bem sucedido.

É impressionante o respeito à individualidade, isso se dá não só na execução das tarefas como também no uso das coisas pessoais, a liberdade de cada um vai até onde começa a liberdade do outro. O sentimento de cooperação para o alemão existe, ele sabe que se ele não fizer a parte dele bem feita, vai comprometer a parte do outro. É diferente da visão de cooperação do brasileiro, que se preocupa com o resultado final e não com o que cada um vai fazer. Ele se preocupa que o trabalho seja realizado chegando até o fim, se for interrompido alguém deverá vir ajudar. Na dependência da Alemanha se acontecer de alguém ter alguma dificuldade ele mesmo vai buscar apoio e ajuda.

Ao falar dos funcionários da dependência do Banco X, em Londres, o entrevistado E7 também relata maior individualismo, contrastando com as relações de amizade no trabalho que vivenciou no Brasil. Apesar de reconhecer que os colaboradores locais no Reino Unido são sociais, o entrevistado distingue as relações das vividas no Brasil ao afirmar:

Em Londres eles são muito individualistas, eles se socializam, mas em momentos definidos, trabalho é trabalho, possuem o núcleo de amigos à parte. Aqui no Brasil misturam-se amigos com trabalho, acaba fazendo núcleo de amigos no trabalho. Os funcionários ingleses seguem sua cultura local de privacidade, de uma forma amistosa, eles são normalmente muito educados, mas também formais.

Neste contexto de relações mais formais e menos próximas da dependência no Reino Unido, o entrevistado E7 faz comentário sobre um funcionário local, de Londres, considerado exceção pelo carisma e pela capacidade de se aproximar dos colegas, contribuindo para as relações interpessoais na dependência. No entanto, apesar de estar atuando na Inglaterra, esse funcionário é português. Sobre o caso, comenta E7: “O funcionário português era um diferencial, tinha um carisma próprio, muitos amigos. Todos gostavam dele, algo natural. O que ajudava muito a gente.”.

Por outro lado, ao falar da cooperação entre os funcionários locais na Bolívia, o entrevistado E1 relata haver diferenças entre as duas regiões onde viveu: Santa Cruz de La Sierra e La Paz: “Em Santa Cruz o pessoal é mais unido. Se um está doente, todo mundo ajuda. Em La Paz, não. Se havia um jantar, o pessoal de Santa Cruz ia todo, em La Paz, iam três, quatro pessoas”. O entrevistado relata uma experiência em que a cooperação extrapolou as fronteiras das relações profissionais, quando colegas, inclusive de outros bancos, no país, fizeram uma campanha para arrecadar dinheiro para ajudar um funcionário cuja casa havia sido destruída em um acidente natural. O que se pode interpretar como uma demonstração de sentimento de classe.

De maneira semelhante, ao falar sobre o relacionamento entre os funcionários locais nos Estados Unidos, o entrevistado E5 descreve maior proximidade. Cabe ressaltar que o quadro de funcionários da dependência nos Estados Unidos, segundo esse entrevistado, era composto por brasileiros, mexicanos, cubanos, guatemaltecos, peruanos e dominicanos e que os funcionários estadunidenses eram filhos de brasileiros ou eram brasileiros naturalizados. Assim, evidencia-se a influência cultural de diversos países de origem latina.

E5 explica a diferença existente nas relações entre os funcionários da dependência do Banco X no exterior e os funcionários da instituição estadunidense, que foi adquirida pelo Banco X nos EUA - BA. Essa nova empresa, originada nos Estados Unidos, manteve sua identidade e independência, apesar de ser uma subsidiária do Banco X. Diz o entrevistado E5:

Como nós temos a sorte de todos sermos latinos, nenhum americano (*na dependência*). A gente fazia amigo oculto era aquela farra. Eles (*os outros funcionários locais nos EUA*) têm o mesmo espírito dos brasileiros, talvez por terem essa latinidade, o envolvimento entre as pessoas é maior. As pessoas buscam o Banco pelo ambiente, porque sabem que lá estão num ambiente brasileiro, e desejam isso. Ao contrário do B.A. (banco americano adquirido), que tem muitos

funcionários norte-americanos, o local é bom, mas o ambiente é frio. A dependência do Banco X nos Estados Unidos tem o calor latino, tem alegria.

A relação entre os colaboradores dos diferentes países não é uniforme, o que pode ser observado pelos relatos dos entrevistados, referindo-se a comportamentos mais coletivistas ou mais individualistas, de relacionamentos de amizade no trabalho e mais próximas e a relacionamentos mais distantes, ou mesmo de um tipo de relacionamento, como o apresentado pelo entrevistado E3, ao falar sobre os colaboradores na dependência em Frankfurt, na Alemanha:

Você tem situações de conflito entre funcionários locais, entre funcionário e chefe, são normais essas situações. Existem relações de amizade, de afinidade dentro da dependência. Em outros casos o relacionamento é estritamente profissional e no ponto de vista pessoal não tem a menor possibilidade de estabelecer relacionamento. Você tem de tudo.

A síntese da análise da categoria qualidade da cooperação pode ser verificada no Quadro 14 abaixo.

Categoria de D'Iribarne	Definição operacional de D'Iribarne	Percepção sobre o conceito
Qualidade da Cooperação	Objetivos / propósitos organizacionais formais institucionalizados como forma de obter a cooperação dos empregados. Características das relações interpessoais entre funcionários. Modo de operacionalização de conflitos. Legitimidade das expressões de conflito no grupo (agressões verbais). Disputas entre indivíduos e entre unidades organizacionais Individualismo <i>versus</i> integração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os objetivos do Banco estão claros, mas as relações de cooperação dependem das relações pessoais.</li> <li>– No exterior essas relações dependem da cultura local.</li> <li>– No Brasil a cooperação se dá mais por amizade, coleguismo, espírito de corpo.</li> <li>– Socialização entre funcionários de forma distinta dependendo do país.</li> <li>– Cooperação realizada em função das tendências culturais diferenciadas individualistas ou coletivistas.</li> </ul>

Quadro 14 - Qualidade da cooperação

Fonte dos descritores: Souza, Fenili e Castro-Lucas (2012)

Observa-se que a definição de qualidade da cooperação, para os entrevistados, representam relações interpessoais, em especial os aspectos de relações de amizade.

Considerando que os entrevistados foram gestores nas dependências do Banco X em outros países, é possível identificar a distinção feita pelos entrevistados entre as relações interpessoais no Banco X no Brasil e as relações interpessoais existentes nas dependências do Banco X no exterior. No entanto, para os entrevistados, as diferenças, mesmo quando se tratam de questões como individualismo e coletivismo, não parecem influenciar no resultado percebido no trabalho dos colaboradores.

### **5.2.7 Regulação**

A definição de regulação foi entendida pelos entrevistados como ações norteadas pelas regras do Banco X ou por seus princípios, ações essas norteadas, ou mesmo controladas nas dependências no exterior pelo gestor expatriado, da mesma forma que são norteadas as subsidiárias no Brasil pela matriz.

A codificação realizada no Atlas.ti revelou que regulação, controle, normatização, limites ficaram agrupadas.

Os gestores ressaltam que a regulação a que as dependências do Banco X no exterior estão submetidas são resultado das práticas e normas organizacionais emanadas da matriz, no Brasil, com as determinações e os limites impostos pela legislação local. Diz o entrevistado E3: “O Banco emite regras bastante austeras e gerais, mas na dependência no exterior você tem os procedimentos adicionais que são exigidos pela legislação local, que devem ser seguidas.” Ainda a este respeito, diz o entrevistado E1: “A gente tenta ajustar a norma do Banco X com a norma que tem lá fora. Cada agência tem o seu manual, por determinação do Banco X. As normas locais de todos os países, pelo menos dos que eu conversei, exigem um manual, de procedimentos.”

No que diz respeito às normas, o entrevistado E2 relata que, na Itália, a dependência está sujeita ao normativo da matriz no Brasil, ao sistema de normas local e ao normativo da dependência. As instruções analisadas orientam as dependências no exterior a seguir uma hierarquia ao obedecer às leis, sempre observando as mais rígidas. A este respeito, diz E2:

Obrigatoriamente tem que haver um sistema normativo local, por exemplo, na Itália há um sistema de normas local. Então a agência externa, de Milão, por exemplo, tem que cumprir as normas italianas, o seu normativo local e as normas do Brasil.

De maneira similar, ao falar sobre a regulação na dependência do Banco X na França, o E4 ressalta a responsabilidade de se ter normativos internos na dependência que respeitem a legislação local e atendam às orientações da matriz no Brasil:

Nós somos obrigados a ter o nosso normativo francês. QUE colocamos na *intranet*. A dependência na França passou por um processo de sistematização. E a estratégia foi “vamos reorganizar, vamos reestruturar.” O que for possível melhorar de processo... Descrevemos as normas para a dependência, utilizando, tudo o que era possível da norma da matriz Banco X.

Ao falar dos procedimentos para lidar com os funcionários nas dependências nos Estados Unidos, E5 refere-se claramente sobre A importância das regras, das normas e dos processos para, por exemplo, demitir um funcionário. Diz o entrevistado E5:

No caso dos Estados Unidos existe um manual de recursos humanos no qual está estabelecido o que fazer se houver algum desvio de conduta, tanto técnico, por exemplo, falta ao serviço, como de comportamento, ou seja, roubo, má-fé, entre outros. Nos Estados Unidos há uma assessoria, um escritório de advocacia especializado em recursos humanos e na hora de demitir um funcionário, o escritório analisa a questão.

A síntese da análise da categoria regulação pode ser verificada no Quadro 15 abaixo.

Categoria de D'Iribarne	Descritores da Categoria	Percepção dos respondentes
Regulação	Ações de moderação que irão reger as ações dos indivíduos. A moderação pode ser estritamente fundamentada em normas (formal) ou estabelecida “caso a caso” (informal). Previsibilidade de ações; acompanhamento, controle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No exterior, intermediações feitas pelos gestores às normas.</li> <li>- Moderação da aplicação das normas organizacionais em favor das leis locais.</li> <li>- Moderação informal fundamentada na visão do gestor.</li> </ul>

Quadro 15 - Regulação

Fonte dos descritores: Souza, Fenili e Castro-Lucas (2012)

Os trechos das entrevistas analisadas permitem concluir que o conceito de regulação foi entendido como o controle realizado pelos agentes quanto à utilização das regras da organização.



As falas evidenciam a utilização das leis locais dos países hospedeiros no que concerne às práticas de regulação da matriz, no Brasil, com suas subsidiárias em outros países. As normas globais da organização são flexibilizadas para atender aos normativos e mesmo às culturas locais, de modo que as práticas locais parecem resultar da combinação entre normativos globais, legislação e cultura local.

O Quadro 16 abaixo sintetiza as análises das categorias realizadas ao longo do capítulo.

Categoria de D'Iribarne	Descritores da Categoria	Percepção dos respondentes
Senso de Dever	Exercício da demanda de direitos e de execução de deveres pelo indivíduo. Lógica de motivação na execução do trabalho, pelo indivíduo. Modo de navegação social, norteado pelos valores organizacionais e/ou pelos interesses individuais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso.</li> <li>- Envolvimento.</li> <li>- Dedicção dos funcionários em relação ao Banco.</li> <li>- Envolvimento requer fidelidade à organização, implica em orgulho de pertencer ao Banco. Nas dependências no exterior não há esse envolvimento. Há distanciamento da matriz, e a maneira distinta de perceber o trabalho e o Banco. Fraca relação e baixo compromisso dos funcionários do exterior com a organização.</li> </ul>
Relações Hierárquicas	Relação entre os diferentes níveis organizacionais: concentração de poder, intervenção da autoridade, nível de legitimidade das autoridades. Clareza quanto às relações entre atores pertencentes a níveis hierárquicos distintos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de acesso e de comunicação entre os funcionários e o chefe.</li> <li>- Estrutura hierárquica bem definida.</li> <li>- Bom relacionamento entre chefe e funcionários.</li> <li>- Existência de distintos grupos de funcionários com comportamentos diferentes: os mais antigos, os atuais e os funcionários da dependência no exterior.</li> </ul>

Percepção do Controle	Nível de consentimento e conformidade com as normas estabelecidas e com a autoridade <i>versus</i> percepção sobre a liberdade de atuação (aceitação, interpretação positiva ou aversão ao controle).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe consciência do Controle e da existência de indicadores determinados pela matriz.</li> <li>- Existe Monitoramento.</li> <li>- Regras claras para o Banco X.</li> <li>- Autonomia do gestor no exterior aceita e definida.</li> <li>- Aceitação das Rotinas.</li> <li>- Controle visto como “parte do negócio”.</li> </ul>
Definição de responsabilidades	Forma de divisão do trabalho, na organização. Estabelecimento e difusão das responsabilidades individuais / do grupo. Congrega tanto a codificação formal, pelo superior (responsabilidade objetiva), quanto a responsabilidade subjetiva, baseada na crença dos subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A distribuição de tarefas e funções segue normas que são aceitas.</li> <li>- No exterior o gestor possui autonomia para a atribuição das tarefas.</li> <li>- Gestão das normas no exterior a cargo do gestor.</li> <li>- Dependendo da cultura local da dependência maior ou menor informalidade.</li> </ul>
Sanções	Recompensas e punições, bem como conflitos decorrentes. Nível de proteção entre os participantes do grupo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos.</li> <li>- Como recompensas são dados elogios. Como desempenho no trabalho, existem os bônus. Existe diferença no tratamento dado aos funcionários do Brasil e aos do exterior.</li> <li>- Quanto às punições existem: processo disciplinar, advertências, suspensões e até demissões.</li> <li>- A forma de aplicação das sanções no exterior é distinta, dependendo da cultura local, das leis locais e da forma de ver do gestor que tem autonomia para desempenhar essa</li> </ul>

		função.
Qualidade da Cooperação	<p>Objetivos / propósitos organizacionais formais institucionalizados como forma de obter a cooperação dos empregados. Características das relações interpessoais entre funcionários. Modo de operacionalização de conflitos. Legitimidade das expressões de conflito no grupo (agressões verbais). Disputas entre indivíduos e entre unidades organizacionais. Individualismo <i>versus</i> integração. Relações interpessoais entre funcionários (amizade / simples relações de trabalho).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os objetivos do Banco estão claros, mas as relações de cooperação dependem das relações pessoais.</li> <li>- No exterior essas relações dependem da cultura local.</li> <li>- No Brasil a cooperação se dá mais por amizade, coleguismo, espírito de corpo.</li> <li>- Socialização entre funcionários de forma distinta, dependendo do país.</li> <li>- Cooperação realizada em função das tendências culturais diferenciadas individualistas ou coletivistas.</li> </ul>
Regulação	<p>Ações de moderação que irão reger as ações dos indivíduos. A moderação pode ser estritamente fundamentada em normas (formal) ou estabelecida “caso a caso” (informal). Previsibilidade de ações; acompanhamento, controle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No exterior, intermediações feitas pelos gestores às normas.</li> <li>- Moderação da aplicação das normas organizacionais em favor das leis locais.</li> <li>- Moderação informal fundamentada na visão do gestor.</li> </ul>

Quadro 16 - Síntese das análises das categorias

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA

Neste trabalho buscou-se identificar as manifestações culturais latentes em práticas de uma organização bancária brasileira internacionalizada, utilizando o modelo teórico de D'Iribarne (1993). Por meio de análises de documentos e algumas entrevistas com funcionários do Banco obteve-se a trajetória histórica do Banco X, marcada por seus movimentos de internacionalização, que se iniciaram na década de 1920 e que foram se alterando e adequando aos momentos políticos e históricos vividos pelo país e pelo mundo.

Nota-se, em especial, desde o início do século XXI, que os movimentos de internacionalização do Banco estudado são voltados para brasileiros no exterior com objetivo declarado de atender cidadãos e empresas brasileiras, que se encontram em outros países.

Por meio de entrevistas, foram analisadas as falas de funcionários que atuam como gestores na instituição e que administraram dependências do Banco X, no exterior, nos seguintes locais: Paris, Nova Iorque, Miami, Frankfurt, Lisboa, Milão, Londres, Cidade do Panamá, La Paz e Santa Cruz, ambas na Bolívia. Em cada uma dessas dependências existem, no máximo, dois gestores brasileiros, funcionários de carreira no Banco X. Os demais funcionários são contratados localmente e podem não ser brasileiros, nem funcionários naturais do país onde a dependência está instalada. As práticas que se desenvolvem nessas dependências tem como base a política definida pela matriz no Brasil, intermediada pelas superintendências regionais.

Ao iniciarem suas falas, os gestores entrevistados, de modo geral, referiram-se aos funcionários do Banco X como um todo. Destacaram os do Brasil com mais de quinze anos de trabalho na empresa, afirmando que pensam e agem de modo diferente, sendo mais comprometidos com a organização. A mesma visão os gestores transferem aos funcionários das agências no exterior, destacando que além de fazerem parte do grupo dos mais jovens, ainda estão fora da sede, o que os torna menos comprometidos com o Banco X. Essa situação, que os entrevistados denominam de “choque cultural”, leva a um tratamento diferenciado, que pode ser sentido pelas práticas da área de gestão de pessoas que não concede aos funcionários das dependências, no exterior, o treinamento e o apoio dados aos funcionários no Brasil. Observa-se uma cultura que tende a isolar os nossos – aqui do Brasil – deles – os do exterior.

As entrevistas abordaram as categorias do modelo de pesquisa, sendo considerados seus descritores para realizar as análises das falas dos gestores entrevistados. Com base nessas análises pode-se dizer que os gestores, consensualmente, percebem senso de dever como compromisso, envolvimento e dedicação dos funcionários em relação ao Banco. Envolver-se, para alguns gestores, requer fidelidade à organização e, para outros, implica em orgulho de pertencer ao Banco, o que, deixaram claro em suas falas, não acontecer nas dependências no exterior. A causa, dizem os entrevistados, talvez seja o distanciamento em que se encontram da matriz, e a maneira distinta de perceber o ambiente de trabalho, o que resulta em uma fraca relação e baixo compromisso dos funcionários do exterior com a organização. No entanto, a maior parte dos entrevistados reconheceu haver nesses funcionários um sentimento de obrigação profissional, expresso pelo bom cumprimento de suas atribuições. Essa percepção difere do que teoricamente é esperado que prevê senso de dever, de um modo geral, como exercício da demanda de direitos e de execução de deveres pelo indivíduo. Com isso percebe-se uma tendência cultural de pensar o Banco com uma grande família, estando o sentimento de dever muito mais ligado a laços de fidelidade do que a cumprimento de contratos e competência profissional.

Reforçando essa visão dos gestores de que a execução de práticas que implicam em cooperação representa colaboração, amizade, ligação afetiva entre os funcionários é, muitas vezes, impactada pelas formas distintas dessas práticas a serem implantadas nas dependências no exterior. Manifestações culturais individualistas foram identificadas nas práticas desenvolvidas em Nova Iorque, Miami, Frankfurt e Londres e tendências coletivistas em Lisboa, Milão, Cidade do Panamá, La Paz e Santa Cruz, o que leva a concepções diferenciadas da forma de trabalhar.

Considerando a categoria sanções, que pelos seus descritores aborda tanto punições como recompensas, observa-se que os gestores referiram-se bem mais a punições e processos administrativos, com regras claras do Banco, do que a recompensas para as quais não existe uma política determinada. Para a agência no exterior, embora adotando as normas de conduta padronizadas para o Banco no Brasil, cabe aos gestores expatriados fazer a gestão das sanções e conflitos, considerando, ainda, a legislação dos países onde as dependências estão instaladas e as suas determinações pessoais. Dessa forma, a implantação dessas práticas são complexas e bem diferenciadas de agência para agência internacionalizada.

No que diz respeito à percepção dos gestores quanto ao controle da organização, tanto em nível individual como organizacional, pode-se dizer que existe uma aceitação dessas práticas, pois há uma consciência de que é necessário o monitoramento, até mesmo pela característica da organização. O controle, disse um dos gestores “é parte do negócio”. Nessa categoria, também, foi reconhecido que, ao implantar essas práticas no exterior, é necessário levar em conta as diferenças culturais locais. Ressalta-se que, mesmo o controle sendo visto como parte integrante do negócio bancário, que atua em um mercado altamente regulado em todo o mundo, os gestores das dependências na Bolívia e em Milão declararam existir uma rejeição clara a essas práticas. Nesse caso, mais uma vez, a autonomia dada ao gestor é que vai resolver os problemas daí advindos.

As relações hierárquicas que, de um modo geral, os descritores dizem ser aquelas estabelecidas entre os diferentes níveis da organização, os entrevistados percebem como relações que se dão facilmente entre chefes e funcionários. Além disso, destacam que a comunicação entre esses funcionários, seja no Brasil ou no exterior, é boa, sem deixarem de assinalar que a estrutura hierárquica do Banco é bem definida. No entanto, ficou clara a existência de distinção dessas práticas nas dependências no exterior. Por exemplo, o gerente de La Paz, parte alta da Bolívia, explicou que sendo a maior parte da população de índios – 64% – a forma de encarar as rotinas de trabalho é diferente, eles são mais livres, têm dificuldade de seguir regras, normas.

No contexto das dependências no exterior, as práticas que se referem à regulação foram interpretadas pelos entrevistados como intermediações feitas entre as normas do Banco X e a aplicação das leis locais, tudo moderado pela informalidade fundamentada na visão do gestor.

Em resumo, percebeu-se, inicialmente que, na visão dos gestores, funcionários com mais de 15 anos de carreira na organização, têm a lógica cultural amparada na honra, sentimentos de orgulho profissional, lógica essa que se assemelha à encontrada por D'Iribarne (1993) em seus estudos, em organizações francesas, fundamentada no respeito aos rituais e na importância das origens profissionais.

As práticas analisadas permitiram identificar que o Banco X provê grande autonomia às dependências no exterior, possibilitando um modelo de gestão mais descentralizado, baseado na distribuição equitativa de poder, permitindo que as práticas de gestão sejam

adaptadas à legislação e à realidade vivenciada no país hospedeiro. Roolah e Varblane (2009), ao analisarem a internacionalização de dois grandes bancos bálticos após a sua aquisição por bancos suecos, identificaram que a atribuição de autonomia às subsidiárias pode ser uma forma de evitar o estabelecimento de conflitos de autoridade entre a matriz e a sua dependência no exterior.

Inclusive, constatou-se que a padronização das práticas determinadas pela matriz tem alcance limitado, o que facilita a coexistência de práticas do Banco X com práticas locais. Esse modelo de gestão permite que manifestações culturais distintas, como por exemplo, individualistas e coletivistas, presentes nas distintas agências do exterior, sejam mais bem administradas por meio de mediações informais e que as relações de acesso e comunicação entre chefes e funcionários sejam facilitadas. Ou seja, identificaram-se nas dependências do Banco X no exterior, tendências a manifestações culturais de autonomia, informalidade, moderação, responsabilidade com o trabalho e respeito à cultura local.

No entanto, há que se ressaltar limitações dessa pesquisa como, por exemplo, a impossibilidade de revelar a identidade da organização, o que levou à omissão de documentos e informações importantes para análise e discussão dos resultados; o número reduzido de entrevistados, e de dependências do banco no exterior; o fato de todos os entrevistados serem gestores não se obtendo a percepção dos demais funcionários; e a impossibilidade de entrevistar as equipes no exterior, fato este que impediu de se obter a percepção dos que estão sujeitos às normas e que atuam nas práticas.

Ao identificar-se, pelas falas analisadas a percepção da existência de duas gerações de funcionários do Banco X no Brasil, diferenciadas essencialmente pelo seu tempo na organização e, ainda, que essas gerações se distinguem, principalmente, por sua aderência aos valores organizacionais, outra limitação da pesquisa foi a impossibilidade de entrevistar funcionários da geração mais nova, levando à comparação entre essas percepções. No entanto, ainda não existem gestores expatriados ou repatriados que pertençam ao grupo com menos tempo de Banco.

Como agenda para futuras pesquisas, recomenda-se aumentar a quantidade de entrevistados e a quantidade de dependências no exterior para se ter um melhor escopo de análise, possibilitando realizar um trabalho comparativo, identificando melhor as diferenças culturais locais. Sugere-se, ainda:

1. Replicar essa pesquisa entrevistando:
  - gestores expatriados ou repatriados de outras dependências do Banco X no exterior;
  - outros gestores que tenham atuado nas mesmas dependências do Banco X, de forma a obter uma segunda percepção sobre o mesmo fenômeno;
  - gestores expatriados ou repatriados que trabalhem há menos tempo no Banco X, visando comparar as percepções desses gestores com os gestores entrevistados para esta pesquisa;
2. Realizar estudos longitudinais que possibilitem analisar o desempenho das estratégias de gestões transculturais.
3. Pesquisar outras organizações bancárias, inclusive aquelas em que o Brasil é o país hospedeiro.



## REFERÊNCIAS

- ABECASSIS-MOEDAS, C.; MAHMOUD-JOUINI, S.B.; DELL'ERA, C.; MANCEAU, D.; VERGANTI, R. Key Resources and Internationalization Modes of Creative Knowledge-Intensive Business Services: The Case of Design Consultancies. **Creativity and innovation management**, n.21, v.3, p.315-331, 2012.
- ALTINTAS, M.H.; VRONTIS, D.; KAUFMANN, H.R.; ALON, I. Internationalization, market forces and domestic sectorial institutionalization. **European Business Review**, n.23, v.2, 2011.
- AMAL, M.; FREITAQ FILHO, A.R. Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. **European Business Review**, n.22, v.6, 2010.
- AMATUCCI, M. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira- de 1850 a 2007. In: AMATUCCI, M. (org.) **Internacionalização de empresas**, 1ª ed., São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, n. 24, v.2, 1993.
- ANDERSON, W. Internationalization Opportunities and Challenges for Small and Medium-Sized Enterprises from Developing Countries. **Journal of African Business**, n.12, v.2, 2011.
- ANDERSSON, S. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, n.18, v.3, 2011.
- ARNOULD, E. PRICE, L.; ZINKHAN, G. **Consumers**, New York: McGraw-Hill, 2003.
- ARREGLE, J.L.; NALDI, L.; NORDQVIST, M.; HITT, M.A. Internationalization of family-controlled firms: a study of the effects of external involvement in governance. **Entrepreneurship theory and practice**, n.36, v.6, p.1115-1144, 2012.
- ARTHUR, M.M.; HOOD, J.M.; THOMAS, D.E. Internationalization, TMT gender diversity and firm performance in Mexican firms. **International Journal of Strategic Management**, n.12, v.2, p.13-27, 2012.
- ASIM E. Internationalization of Turkish MNEs. **Journal of Management Development**, n.27, v.7, 2008.
- ASPELUND, A.; MADSEN, T.K.; MOEN, Ø. A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. **European Journal of Marketing**, n.41, v.11/12, 2007.

AWUAH, G.B.; GEBREKIDAN, D.A.; OSARENKHOE, A. Interactive (networked) internationalization: the case of Swedish firms. **European Journal of Marketing**, n.45, v.7/8, p.1112-1129, 2011.

BAE, S.C.; PARK, B.J.C.; WANG, X. Multinationality, R&D Intensity, and Firm Performance: Evidence from U.S. Manufacturing Firms. **Multinational Business Review**, n.16, v.1, p.53-78, 2008.

BAER, M. **Internacionalização financeira no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1986.

BANCO DO BRASIL. **História do Banco do Brasil**. Belo Horizonte: Del Rey Fazenda, Comunicação & Marketing, 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de 2010**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relatoriobb2010.pdf>>. Acesso em: abr. 2012.

BANGARA, A.; FREEMAN, S.; SCHRODER, W. Legitimacy and accelerated internationalisation: An Indian perspective. **Journal of World Business**, n.47, v.4, p.623-634, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BAUMANN, R. Brazilian External Sector so far in the 21st century. **Revista Brasileira de Política Internacional**, n.53, p.33-53, 2010.

BHASKARAN, S.; GLIGOROVSKA, E. Influence of national culture on trans-national alliance relationships. **Cross Cultural Management**, n.16, v.1, p.44-61, 2009.

BIANCHI, C. Inward internationalization of consumer services: lessons from Australian firms. **Journal of Services Marketing**, n.25, v.4, p.282-293, 2011.

BOISOT, M.; MEYER, M.W. Which Way through the Open Door? Reflections on the Internationalization of Chinese Firms. **Management and Organization Review**, n.4, v.3, p.349-365, 2008.

BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L.; URBAN, T.P. Internationalization strategies and the architectures of competences of first and late movers: A case study in the cement industry. **Economia Global e Gestão**, n.14, v.1, p.61-80, 2009.

BOURDIEU, P. Esboço de uma Teoria da Prática. In: BOURDIEU, Pierre. **Sociologia**. São Paulo: Ática, p. 46-81, 1972.

\_\_\_\_\_. **A Miséria do Mundo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

\_\_\_\_\_. **O Senso Prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L.C. The rise of middle class and middle management in Brazil. **Journal of Inter-American Studies**, v.4, n.3, 1962.

BRUNEEL, J.; YLI-RENKO, H.; CLARYSSE, B. Learning from experience and learning from others: how congenial and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, n.4, v.2, p.164-182, 2010.

BUCH, C.M.; KOCH, C.T.; KOETTER, M. Do Banks Benefit from Internationalization? Revisiting the Market Power–Risk Nexus. **Review of Finance**. Advance Access, p.01-35, 2012.

BUCKLEY, P.J.; FORSANS, N.; MUNJAL, S. Host-home country linkages and host-home country specific advantages as determinants of foreign acquisitions by Indian firms. **International Business Review**, n.21, v.5, p.878-890, 2012.

BUDDE-SUNG, A.E.K. The increasing internationalization of the international business classroom: Cultural and generational considerations. **Business Horizons**, n.54, v.4, p.365-373, 2011.

CALZA, F.; ALIANE, N.; CANNAVALE, C. Cross-cultural differences and Italian firms' internationalization in Algeria: Exploring assertiveness and performance orientation. **European Business Review**, n.22, v.2, p.246-272, 2010.

CAMBRA-FIERRO, J.; VAZQUEZ-CARRASCO, R.; CENTENO, E. The challenges of internationalising national culture-based hand-crafted products. **Marketing Intelligence & Planning**, n.27, v.7, p.900-908, 2009.

CAMISÓN, C.; VILLAR, A. Capabilities and propensity for cooperative internationalization. **International Marketing Review**, n.26, v.2, p.124-150, 2009.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy. **Journal of Small Business Management**, n.48, v.2, p.116-151, 2010.

CARLSSON, E.; DALE, B. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The case of petroleum-related suppliers. **Norwegian Journal of Geography**, n.65, v.4, p.191-201, 2011.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J.F. Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. **Brazilian Administration Review**, n.5, v.2, p.85-103, 2008.

CARR, C.; BATEMAN, S. Does culture count? Comparative performances of top family and non-family firms. **International Journal of Cross Cultural Management**, n.10, v.2, p.241-262, 2010.

CERRATO, D.; DEPPERU, D. Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. **Multinational Business Review**, n.19, v.4, p.311-331, 2011.

CERRATO, D.; PIVA, M. The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. **Journal of Management and Governance**, n.16, v.4, p.617-644, 2010.

CÉSAR, A.M.R. A morte simbólica em mudanças organizacionais: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 1, v. 14, 2010.

CHAKRABARTY, S.; WANG, L. The Long-Term Sustenance of Sustainability Practices in MNCs: A Dynamic Capabilities Perspective of the Role of R&D and Internationalization. **Journal of Business Ethics**, n.110, v.2, p.205-217, 2012.

CHANG, J. The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. **Competitiveness Review**, n.21, v.2, p.171-187, 2011.

CHEN, C.J.; HUANG, Y.F. How firms innovate through R&D internationalization? An S-curve hypothesis. **Research Policy**, n.41, v.9, p.1544-1554, 2012.

CHEVRIER, S. Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context? **International Journal of Cross Cultural Management**, n.9, v.2, p.169-183, 2009.

CLAUS, L.; HAND, M.L. Customization Decisions Regarding Performance Management Systems of Multinational Companies: An Empirical View of Eastern European Firms. **International Journal of Cross Cultural Management**, n.9, v.2, p.237-258, 2010.

COLE, C.R.; LEE, R.B.; MCCULLOUGH, K.A. A Test of the Eclectic Paradigm: Evidence from the U.S. Reinsurance Market. **Journal of Risk and Insurance**, n.74, v.2, p.493-522, 2007.

CONTADOR, J.C.; STAL, E. A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. **Economia Global e Gestão**, n.16, v.2, p.63-82, 2011.

COUTINHO, E.S.; AMARAL, H.F. Abertura ao capital estrangeiro e desempenho no setor bancário Brasileiro no período 2001/2005. **Revista de Administração de Empresas**, n.9, v.1, 2010.

CRICK, D. UK SMEs' motives for internationalizing: Differences between firms employing particular overseas market servicing strategies. **Journal of International Entrepreneurship**, n.5, v.5, p.11-23, 2007.

D'IRIBARNE, P. **La Logique d'Honneur. Gestion des entreprises et traditionales.** France: Editions du Seuil, 1993.

\_\_\_\_\_. National Cultures and Organizations in Search of a Theory: An Interpretative Approach. **International Journal of Cross Cultural Management**, n.9, v.3, p.309-321, 2009.

\_\_\_\_\_. Giving French Management a Chance. In: **SEMINAR BUSINESS LIFE**, 2005. Disponível em: <http://www.ecole.org/seminaires/FS1/SEM234>. Acesso em: 08.05.2012.

\_\_\_\_\_. ; HENRY, A.; CHEVRIER, S.; GLOBOCAR, T. **Cultures et Mondialisation.** Gérer par –delà les frontières. France: Editions du Seuil. 2002.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E.L.; SOUZA, Y.S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. **Revista de Administração de Empresas**, n.47, v.3, p.40-52, 2007.

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

DANCIU, A.R.; SERBU, R.; GOSCHIN, Z. The Ranking of the Romanian Regions based on the Potential to Attract FDI . **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n.62, p.40-44, 2012.

DI MININ, A.; ZHANG, J. An Exploratory Study on International R&D Strategies of Chinese Companies in Europe. **Review of Policy Research**, n.27, v.4, p.433-455, 2010.

DIB, L.A.; ROCHA, A.; SILVA, J.F. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, n.8, p.233-253, 2010.

DUNNING, J. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, n.8, v.2, 2001.

DUPUIS, J. P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.), v. 3. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** SP: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In: CHANLAT, J.F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Análise das organizações: perspectivas latinas.** Porto Alegre: UFRGS, 2007.

\_\_\_\_\_. L'Analyse interculturelle en gestion: décroiser les approches classiques. In: DAVEL, E.; DUPUIS, J. P.; CHANLAT, J. F. (Org.) **Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées.** Canada: les Presses de l'Université Laval, 2008.

EFRAT, K.; SHOHAM, A .Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, n.47, v.4, p.675-685, 2012.

ELANGO,B. Does market context impact payoffs to internationalization? **European Business Review**, n.23, v.5, p.434-453, 2011.

\_\_\_\_\_. How Industry Dynamics Influence the Internationalization-Performance Relationship: Evidence From Technology-Intensive Firms. **Thunderbird International Business Review**, n.54, v.5, p. 653-665, 2012.

ERDIL, T.S. An Analysis of Internationalisation Behavior of Firms Through Activities and the Case of Turkish Firms . *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, n.58, p.1247-1255, 2012.

EREN-ERDOGMUS, I.; COBANOGLU, E.; YALCIN, M.; GHOURI, P.N. Internationalization of emerging market firms: the case of Turkish retailers. **International Marketing Review**, n.27, v.3, p.316-337, 2010.

ESFELD, M. What are social practices? **Indaga - Revista internacional de Ciencias Sociales y Humanas**, n.1, p.19-43, 2003.

ETEMAD-SAJADI, R. ;BEZENCON, V. What drives international performance? Insights from computer-related service firms. **Journal of Centrum Cathedra**, n.5, v.2, p.259-274, 2012.

ETGAR, M.; RACHMAN-MOORE, D. International expansion and retail sales: an empirical study. **International Journal of Retail & Distribution Management**, n.36, v.4, p.241-259, 2008.

FABIENNE, F.; ERIC, G. An Analysis of the Offshoring Decision Process: The Influence of the Company's Size . **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n.58, p.596-605, 2012.

FAULCONBRIDGE, J.R. Negotiating cultures of work in transnational law firms. **Journal of Economic Geography**, n.8, v.4, p.497-517, 2008.

FERNANDES, C.M.A; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ZANNI, P.P. O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR (FGV)*, n.10, v.2, p.435-455, 2012.

FERNHABER, S.A.; LI, D. The Impact of Interorganizational Imitation on New Venture International Entry and Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice** , n.34, v.1, p.01-30, 2010.

FERREIRA, P. G. A Petrobrás e as reformas do setor de petróleo e gás no Brasil e na Argentina . **Revista de Sociologia e Política**, n.17, v.22, p.85-96, 2009.

FILIPPOV, S. Emerging Russian Multinationals: Innovation, Technology, and Internationalization. **Journal of East-West Business**, n.17, v.2/3, p.184-194, 2011.

FISCH, J.H. Information Costs and Internationalization Performance. **Global Strategy Journal**, n.2, p.296-312, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Understanding the strategies of late-movers in International Manufacturing. **International Journal of Production Economics**, n.122, p.340-350, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.; BORINI, F.M. Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? **International Journal of Production Economics**, n.140, v.1, p.439-449, 2012.

FLORIANI, D.E.; FLEURY, M.T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **RAC Eletrônica**, n.16, v.3, p.438-459, 2012.

FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. **Critical Perspectives on International Business**, n.3, v.3, p. 291-305, 2007.

FRIMOUSSE, S.; SWALHI, A.; WAHIDI, M.A. The hybridization and internationalization of HRM in the Maghreb: Examining the case of commitment and intention to quit amongst employees of multinational companies. **Cross Cultural Management**, n.19, v.2, p.257-270, 2012.

GARRIDO, I.L. Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **Revista de Administração de Empresas**, n.47, v.4, 2007.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro. Guanabara, 1989.

GELEILATE, J.; FORTE, S. Motivações e estratégias de internacionalização dos três maiores bancos brasileiros frente à nova configuração econômica mundial. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão** (Lisboa), n.11, v.1, p.02-12, 2012.

GOLDSMITH, R. **Financial structure and development**. New Haven: Yale University Press, 1969.

GÖNDÖR, M.; NISTOR, P. Fiscal Policy and Foreign Direct Investment: Evidence from some Emerging EU Economies. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n.58, p.1256-1266, 2012.

GORDON, C. Competing in global niche markets: the case of Macquarie Bank. **International Journal of Bank Marketing**, n.29, v. 4, p.293-307, 2011.

GOXE, F. Human and social capital interplay among internationalizing SMEs. **Journal of Knowledge-based Innovation in China**, n.2, v.1, p.23-88, 2010.

GRANDINETTI, R.; MASON, M.C. Internationalization modes other than exporting: The missing determinant of export performance. **European Business Review**, n.24, v.3, p.236-254, 2012.

HAGEMEJER, J.; KOLASA, M. Internationalisation and Economic Performance of Enterprises: Evidence from Polish Firm-level Data. **The World Economy**, n.34, v.1, p.74-100, 2011.

HANSEN, G. H. Taking the mess back to business: studying international business from behind. **Critical Perspectives on International Business**, n.4, v.1, p.42-54, 2008.

HE, X.; LIN, C. Can strong home country institutions foster the internationalization of MNEs?. **Multinational Business Review**, n.20, v.4, p.352-375, 2012.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C.A. (Org.), **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**, Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HERMEL, P.; KHAYAT, I. The role of resources: micro-firms internationalization in the French context. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, n.18, v.2, p.298-310, 2011.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, n.7, v.1, 2003.

HOFFMAN, R.C.; KINCAID, J.F.; PREBLE, J.F. International Franchise Expansion: Does Market Proximity Matter? **Multinational Business Review**, n.16, v.4, p.25-52, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Editora Silabo, 2003.

\_\_\_\_\_.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.2, p. 286-316, 1990.

HOLT, D.T. Strategic decisions within family firms: understanding the controlling family's receptivity to internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, n.36, v.6, p.1145-1152, 2012.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, n.49, v.2, p.162-175, 2009a.



\_\_\_\_\_. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **Revista de Administração Mackenzie**, n.10, v.5, p.154-180, 2009b.

HORSKÁ, E.; UBREZIOVA, I.; KEKÄLE, T. Product adaptation in processes of internationalization: Case of the Slovak food-processing companies. **Baltic Journal of Management**, n.2, v.3, p.319-333, 2007.

HSIEH, A.T.; TSAI, C.W. Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, n.3, v.1, p.54-69, 2009.

HUTCHINSON, K.; FLECK, E.; LLOYD-REASON, L. An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, n.16, v.4, p.544-568, 2009.

HUTZSCHENREUTER, T.; VOLL, J.C.; VERBEKE, A. The Impact of Added Cultural Distance and Cultural Diversity on International Expansion Patterns: A Penrosean Perspective. **Journal of Management Studies**, n.48, v.2, p.305-329, 2011.

IJOSE, O. Culture and the Adoption of Practices: An Assessment of the U.S. Automotive Manufacturing Sector. **Journal of International Business and Cultural Studies**, n.2, p.1-16, 2010.

JAVALGI, R.G.; JOSEPH, W.B.; LAROSA, R.J. Cross-cultural marketing strategies for delivering knowledge-based services in a borderless world: the case of management education. **Journal of Services Marketing**, n.23, v.6, p.371-384, 2009.

JING, S.; BING, X. A Study on Transnational Enterprise Faces Cultural Difference and Trans-Culture Management Under Economic Globalization Background. **Cross-Cultural Communication**, n.6, v.2, p. 48-56, 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, n.8, v.1, 1977

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n.40, 2009.

JORMANAINEN, I.; KOVESHNIKOV, A. International Activities of Emerging Market Firms. **Management International Review**, n.52, v.5, p.691-725, 2012.

JUNG, J.; SU, X.; BAEZA, M.; HONG, S. The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. **The TQM Journal**, n.20, v.6, p.622-635, 2008.

JUNG, W.; HAN, S.H.; PARK, H.; KIM, D.Y. Empirical Assessment of Internationalization Strategies for Small and Medium Construction Companies. **Journal of Construction Engineering & Management**, n.136, v.12, p.1306-1316, 2010.

KALANTARIDIS, C.; VASSILEV, I. Firm Size and the Nature of International Relationships: The Case of Globally Integrated Small Firms. **Journal of Small Business Management**, n.49, v.4, p.639-658, 2011.

KAMAMURA, W.A.; RAMÓN-JERÓNIMO, M.A.; GRAVEL, J.D.V. A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n.40, v.1, p.236-251, 2011.

KARADENIZ, E.E.; GÖÇER, K. Internationalization of small firms: A case study of Turkish small- and medium-sized enterprises. **European Business Review**, n.19, v.5, p.387-403, 2007.

KARLSEN, A.; NORDHUS, M. Between close and distanced links: Firm internationalization in a subsea cluster in Western Norway. **Norwegian Journal of Geography**, n.65, v.4, p.202-211, 2011.

KEEN, C.; WU, Y. An ambidextrous learning model for the internationalization of firms from emerging economies. **Journal of International Entrepreneurship**, n.9, v.4, p.316-339, 2011.

KHAN, G.M.; AMINE, L.S.; UDDLIN, L.S.; ZAMAN, M. The internationalization of an Arab bank: The case of Ahli United Bank of Bahrain. **Thunderbird International Business Review**, n.53, v.5, p.581-600, 2011.

KLUCKHON, C.; KELLY, W.H. The concept of culture. In LINTON, R. (ed.). **The Science of Man in the World Culture**, New York, p. 78-105, 1945.

KOCAK, A.; ABIMBOLA, T. The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. **International Marketing Review**, n.26, v.4/5, p.439-452, 2009.

KONTINEN, T.; OJALA, A. Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, n.17, v.3, p.437-454, 2010.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Internationalization pathways among family-owned SMEs. **International Marketing Review**, n.29, v.5, p.496-518, 2012.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. **The Academy of Management Review**, n.24, v.2, p.308-324, 1999.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, n.51, v.4, p.320-335, 2011.

KROEBER, A.L.; KLUCKHOHN, C. Culture: A critical review of concepts and definitions. **Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers**, n. 47, 1952.

KUIVALAINEN, O.; SAARENKETO, S.; MCNAUGHTON, R. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. **International Marketing Review**, n.29, v.5, p.448-465, 2012.

KUMAR, V.; SINGH, N. Internationalization and performance of Indian pharmaceutical firms. **Thunderbird International Business Review**, n.50, v.5, p.321-330, 2008.

LAU, C.M.; NGO, H.Y.; YIU, D.W. Internationalization and organizational resources of Chinese firms. **Chinese Management Studies**, n.4, v.3, p.258-272, 2010.

LÉVI-STRAUSS, C. Introduction. In: MAUSS, M. **Sociologie et anthropologie**. Paris: PUF, 1950.

LI, J.; HARRISON, J.R. Corporate governance and national culture: a multi-country study. **Corporate Governance**, n.8, v.5, p.607-621, 2008.

LI, L.; LI, D.; SHI, W. Internationalization, internalization and the performance of US biopharmaceutical SMEs. **Multinational Business Review**, n.19, v.1, p.65-93, 2011.

LIN, C.Y.Y.; LU, T.C.; LIN, H.W. A different perspective of expatriate management. **Human Resource Management Review**, n.22, v.3, p.189-207, 2012.

LIPUMA, J.A. Internationalization and the IPO performance of new ventures. **Journal of Business Research**, n.65, v.7, p.914-921, 2012.

LOWE, M.; GEORGE, G.; ALEXY, O. Organizational identity and capability development in internationalization: transference, splicing and enhanced imitation in Tesco's US market entry. **Journal of Economic Geography**, n.12, v.5, p.1021-1054, 2012.

LUNNAN, R.; TRAAVIK, L.E.M. Is the standardization of human resource practices perceived as fair across national cultures?: The cases of China, Lithuania, and Norway. **Baltic Journal of Management**, n.4, v.2, p.127-148, 2009.

MARIZ-PEREZ, R.; GRACÍA-ÁLVAREZ, T. The internationalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: a resource-based view. **Strategic Direction**, n.26, v.4, p.514-530, 2010.

MASSOTE, C.G.; REZENDE, S.F.; VERSIANI, A.F. A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado Brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, n.14, v.1, p.61-79, 2010.

MCCANN, P. International business and economic geography: knowledge, time and transactions costs. **Journal of Economic Geography**, n.11, p.309-317, 2011.

MEJRI, K.; UMEMOTO, K. Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. **Journal of International Entrepreneurship**, n.8, v.2, p.156-167, 2010.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, n.13, 1992.

MELLO, R.; ROCHA, A. A internacionalização de um banco brasileiro no Mercosul: Itaú BuenAyre. In ROCHA, A. (org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**, 1ª ed., Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MIHAI, C. Characteristics of FDI Process in Central and Eastern Europe. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n.62, p.388-392, 2012.

MINTZBERG, H.; QUINN, B.; VOYER, J. **The Strategy Process**. New Jersey, Ed. Prentice Hall, 1995.

MIROSHNICK, V. Culture and international management: a review. **Journal of Management Development**, n.21, v.7, p. 521-544, 2002.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Atlas, 1997.

MUSSO, F.; FRANCONI, B. The Influence of Decision-Maker Characteristics on the International Strategic Decision-Making Process: An SME Perspective. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n.58, p.279-288, 2012.

NAUDÉ, W. Rushing in where angels fear to tread?": The early internationalization of indigenous Chinese firms. **Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies**, n.2, v.3, p.163-177, 2009.

OH, C.H. Value Creation and Home Region Internationalization of U.S. MNEs. **Multinational Business Review**, n.18, v.4, p.23-50, 2010.

OJALA, A.; TYRVÄINEN, P. Impact of psychic distance to the internationalization behavior of knowledge-intensive SMEs. **European Business Review**, n.21, v.3, p.263-277, 2009.

OKEAHALAM, C.C. Internationalisation and firm performance: Evidence from estimates of efficiency in banking in Namibia and Tanzania . **Journal of International Entrepreneurship** , n.20, v.7, p.942-964, 2008.

OLIVEIRA W. R. **Banco do Brasil – Dois Séculos de História**. Rio de Janeiro: Portal Literário, 2008

OLIVEIRA, B.R.B.; MORAES, W.F.A.; KOVACS, E.P.; LUCIAN, R. Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos EBAPE. BR**, n.7, v.2, p.295-313, 2009.

OLMOS, M.F. The Determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry. **Applied Economic Perspectives and Policy**, n.33, v.3, p.384-401, 2011.

OSARENKHOE, A. An integrated framework for understanding the driving forces behind non-sequential process of internationalization among firms. **Business Process Management Journal**, n.15, v.2, p.286-316, 2009.

OWUSU, R. A.; HABİYAKARE, E. Managing Risk and Turbulence in Internationalization of Foreign Companies to South Africa: Lessons from Seven Finnish Business-to-Business Firms. **Journal of African Business**, n.12, v.2, p.218-237, 2011.

PATTNAIK, C.; ELANGO, B. The Impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms. **Multinational Business Review**, n.17, v.2, p.69-88, 2009.

PEDERSEN, T.; SHAVER, J.M. Internationalization revisited: the big step hypothesis. **Global Strategy Journal**, n.1, v.3-4, p.263-274, 2011.

PEDRO, I.; FILIPE, J. A.; REIS, E. Factores determinantes da internacionalização das redes de «franchising» ibéricas . **Economia Global e Gestão**, n.13, v.1, p.65-84, 2008.

PEIRIS, I.K.; AKOORIE, M.E.M.; SINHA, P. International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, n.10, v.4, p.279-324, 2012.

PISONI, A.; ONETTI, A.; FRATOCCI, L. Internationalization of Italian Firms in Central and Eastern European Countries: Headquarters-Subsidiary Relationship. **Journal of East-West Business**, n.16, v.2, p.89-117, 2010.

PLA-BARBER, J.; LEÓN-DARDER, F.; VILLAR, C. The internationalization of soft-services: entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry. **Service Business** , n.5, v.2, p.139-154, 2011.

- RALUCA, D.A.; ALECSANDRU, S.V. Main Determinants of Foreign Direct Investments in Romania - A Quantitative View of the Regional Characteristics Involved in the Investment Strategies of Foreign Companies. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n.58, p.1193-1203, 2012.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p.243-263, 2002.
- REIS, R.M.G.L.; REIS, H.M.P. Multinacionais de Obras Públicas na América Latina. *Revista Encontros Científicos - Tourism & Management Studies*, n.5, p.130-145, 2009a.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Empreiteiros internacionais e mercado do Médio Oriente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa)*, p.54-65, 2009b.
- REZENDE, S. F. L. Internationalization Processes: An Analytical Framework. *Revista de Administração Contemporânea*, n.7, v.3, 2003.
- REZENDE, S. F.; VERSIANI, A.F. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, n.50, v.1, p.24-36, 2010.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Revisitando a pesquisa sobre exportação: a contribuição do enfoque das trajetórias. **Revista de Administração da USP**, n.44, v3, p.236-249, 2009.
- RHAIEM, M. Determinants of export effort in innovative manufacturing SMEs: an empirical study. **International Journal of Business Strategy**, n.12, v.3, p.81-94, 2012.
- RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das born globais Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, n.16, v.6, p.866-889, 2012.
- RILLA, N.; SQUICCIARINI, M.R (Re)location and Offshore Outsourcing: A Management Perspective. **International Journal of Management Reviews**, n.13, v.4, p.393-413, 2011.
- ROCHA, A.; MELLO, R. C.; MACULAN, A. M. D.; PACHECO, H. F. Ivia: crescimento e internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, n.14, v.6, p.1158-1170, 2010.
- ROOLAHT, T.; VARBLANE, U. The inward-outward dynamics in the internationalisation of Baltic banks. **Baltic Journal of Management**, n.2, v.4, p.221-242, 2009.
- RUIGROK, W.; AMANN, W.; WAGNER, H. The internationalization-performance relationship at Swiss firms: A test of the S-shape and extreme degrees of internationalization. **Management International Review**, n.47, v.3, p.349-368, 2007.
- RUZZIER, M.; HISRIC, R.; ANTONCIC, B. SME internationalization: past, present and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

- SALGADO, O. Barriers to the accomplishment of a subsidiary's strategic role: how location and corporate networks influence subsidiary performance. **Revista de Administração Contemporânea**, n.15, v.2, p.261-282, 2011.
- SANTOS, L. B.A indústria de cimento no Brasil: origens, consolidação e internacionalização. **Sociedade&Natureza**, n.23, v.1, p.77-94, 2011.
- SCHUEFFEL, P.; AMANN, W.; HERBOLZHEIMER, E. Internationalization of new ventures: tests of growth and survival. **Multinational Business Review**, n.19, v.4, p.376-403, 2011.
- SCHÜLER-ZHOU, Y.; SCHÜLLER, M.The internationalization of Chinese companies: What do official statistics tell us about Chinese outward foreign direct investment? **Chinese Management Studies**, n.3, v.1, p.25-42, 2009.
- SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.E.;JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship** , n.8, v.4, p.343-370, 2010.
- SEDOGLAVICH, V. Technological imperatives in the internationalization process: Results from a qualitative investigation of high-tech SMEs. **Management Research Review**, n.35, v.5, p.441-459, 2012.
- SEGARO, E. Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. **Journal of Management and Governance** , n.16, v.1, p.147-169, 2010.
- SEIFERT, R.E.; CHILD, J.;RODRIGUES, S.B. The role of interpretation in the internationalization of smaller Brazilian firms. **Brazilian Administration Review**, n.9, v.4, p.475-498, 2012.
- SENICK, Z.C.; SCOTT-LADD, B.; ENTREKIN, L.; ADHAM, K. Networking and internationalization of SMEs in emerging economies. **Journal of International Entrepreneurship** , n.9, v.4, p.259-281, 2011.
- SERRA, F.; POINTOU, J.; ABDU, H. Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. **International Business Review**, n.21, v.2, p.210-224, 2011.
- SHAVITT, S.; LEE, A. Y.; TORELLI, C. J. Cross-Cultural Issues in Consumer Behavior. In: WANKE, M.A. (Org.). **Social Psychology of Consumer Behavior**. New York: Psychology Press, 2009.
- SILVA, S.C.; SOUSA, M. J.Consórcios internacionais de empresas de construção civil: O caso da Mota-Engil . **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão** (Lisboa), n.abr/jun, p.51-63, 2009.

SIM, A.B.; PANDIAN, J.R. An exploratory study of internationalization strategies of Malaysian and Taiwanese firms. **International Journal of Emerging Markets**, n.2, v.3, p.252-273, 2007.

SINGH, G.; PATHAK, R.D.; NAZ, R. Issues faced by SMEs in the internationalization process: results from Fiji and Samoa. **International Journal of Emerging Markets**, n.5, v.2, p.153-182, 2010.

SØBERG, P.V. Activity specific knowledge characteristics in the internationalization process. **Baltic Journal of Management**, n.7, v.3, p.251-267, 2012.

SOUZA, E. C. L. La Logique Culturelle des Organisations au Brésil: leurs Pratiques de Gestion. **Actes du Séminaire: Innovation et Internationalisation des Activités de Services**. Aix-en-Provence. Université Paul Cézanne Aix Marseille III et Université de Brasília. 29 et 30 septembre 2009.

SOUZA, E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C.; TORRES, C. V. Práticas Sociais, Cultura e Inovação: Três Conceitos Associados. **Revista de Administração FACES Journal**, n.5, v.10, 2011.

\_\_\_\_\_; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. CASTRO-LUCAS, C. Manifestações Culturais de uma Organização Internacionalizada: um Estudo a partir das Práticas Organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**

SPENCE, M.; CRICK, D. An exploratory study of Canadian international new venture firms' development in overseas markets. **Qualitative Market Research**, n.12, v.2, p.208-233, 2009.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F.S. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **Revista de Administração de Empresas**, n.52, v.3, p.300-312, 2012.

STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A. Empresas multinacionais de países emergentes: o crescimento das multilatinas. **Economia Global e Gestão**, n.15, v.1, p.55-73, 2010.

STOIAN, M.C.; RIALP-CRIADO, A. Analyzing Export Behavior Through Managerial Characteristics and Perceptions: A Multiple Case-Based Research. **Journal of Global Marketing**, n.23, v.4, p.333-348, 2010.

STUDART, R. **Investment in Economic Development**. Routledge: Londres e Nova York, 1995.



SUI, S.;YU, Z. The Pattern of Foreign Market Entry of Canadian Exporters. **Canadian Public Policy**, n.38, v.3, p.341-359, 2012.

SUN, J.; XU, B.A Study On Transnational Enterprise Faces Cultural Difference and Trans-Culture Management Under Economic Globalization Background. **Cross-Cultural Communication**, n.6, v.2, p.48-56, 2010.

SUN, S.L. Internationalization Strategy of MNEs from Emerging Economies: The Case of Huawei. **Multinational Business Review**, n.17, v.2, p.129-156, 2009.

TESTA, S. Internationalization patterns among speciality food companies: some Italian case study evidence. **British Food Journal**, n.113, v.11, p.1406-1426, 2011.

THAI, M.T.T.; CHONG, L.C. Born-global: The case of four Vietnamese SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, n.6, v.2, p.72-100, 2008.

TJEMKES, B.V.; FURRER, O.; ADOLFS, K.; AYDINLIK, A.U. Response strategies in an international strategic alliance experimental context: Cross-country differences. **Journal of International Management**, n.18, p.66-84, 2012.

TODD, P.R.; JAVALGI, R.G. Internationalization of SMEs in India: Fostering entrepreneurship by leveraging information technology. **International Journal of Emerging Markets**, n.2, v.2, p.166-180, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; GRANOT, E. The internationalization of Indian SMEs in B-to-B markets: business to business market. **Journal of Business & Industrial Marketing**, n.26, v.7, p.542-548, 2011.

TORRES, C. V.; ALLEN, M.W. Valores Humanos e Escolha do Consumidor na Austrália e Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 4, p. 489-497, 2009.

TSAO, S.M.; CHEN, G.Z. The impact of internationalization on performance and innovation: The moderating effects of ownership concentration. **Asia Pacific Journal of Management**, n.29, v.3, p.617-642, 2010.

\_\_\_\_\_; LIEN, W.H. Family Management and Internationalization: The Impact on Firm Performance and Innovation. **Management International Review**, p.1-25, 2011.

TSENG, C.H; KUO, H.C. Internationalization and Network Strategies: Taiwanese Firms' Foreign Direct Investment in China and the USA. **Journal of Asia Business Studies** , n.3, v.1, p.23-32, 2008.

TUDGE, J.R.H.; FREITAS, L.B.LInternationalization, globalization and culture. **Psicologia e Sociedade**, n.24, v.3, p.547-556, 2012.

VÄÄTÄNEN, J.; PODMETINA, D.; PILLANIA, R.K. Internationalization and Company Performance: A Study of Emerging Russian Multinationals. **Multinational Business Review**, n.17, v.2, p.157-178, 2009.

VENTURA, D.; MIOLA, I.Z. Os efeitos da transnacionalização sobre a governança regional: o caso da conflituosa implantação da indústria de celulose no cone sul da América. **Contexto Internacional**, n.31, v.3, p.391-427, 2009.

VENZIN, M.; KUMAR, V.; KLEINE, J. Internationalization of retail banks: A micro-level study of the multinationality-performance relationship. **Management International Review**, n.48, v.4, p.463-485, 2008.

VERBEKE, A.; FOROOTAN, M.Z. How Good are Multinationality–Performance (M-P) Empirical Studies? **Global Strategy Journal**, n.2, p.332-344, 2012.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al. (1990) organizational practices scale, v.21, n.5. **Journal of Organizational Behavior**, n.21, v.5, p.587-602, 2000.

VOISEY, C.J. When a Japanese subsidiary is not a Japanese subsidiary: Internationalization as changing organizational identity and capabilities. **International Journal of Cross Cultural Management**, n.10, v.2, p.211-239, 2010.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, n.14, v.2, p. 34-55, 1988.

WESTHEAD, P. International opportunity exploitation behaviour reported by “types” of firms relating to exporting experience. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, n.15, v.3, p.431-456, 2008.

WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management**. Denver, 2002.

WIERSEMA, M.F.; BOWEN, H.P. The relationship between international diversification and firm performance: Why it remains a puzzle. **Global Strategy Journal**, n.1, v.1/2, p.152-170, 2011.

WOOD, E.; KHAVUL, S.; PEREZ-NORDTVEDT, L.; PRAKHYA, S.; DABROWSKI, R.V.; ZHENG, C. Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa. **Journal of Small Business Management**, n.49, v.2, p.252-282, 2011.

WU, J.; LI, S.; SELOVER, D.D. Foreign Direct Investment vs. Foreign Portfolio. **Investment Management international review**, n.52, v.5, p.643-670, 2012.

YEOH, P.L. Location choice and the internationalization sequence: Insights from Indian pharmaceutical companies. **International Marketing Review**, n.28, v.3, p.291-312, 2011.

ZAREI, B.; NASSERI, H.; TAJEDDIN, M. Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. **Journal of International Entrepreneurship**, n.9, v.4, p.299-315, 2011.

ZASHEVAB, P.; EHRSTEDTAB, S. The First Mover in New Emerging Markets: Balancing Risks versus Opportunities in the Case of Belarus. **Journal of East-West Business**, n.16, v.3, p.201-230, 2010.

ZEN, A.C.; FENSTERSEIFER, J.E.; PRÉVOT, F. Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France. **Latin American Business Review**, n.12, v.2, p.123-141, 2011.

ZENG, S.; XIE, X.M.; TAM, C.M.; WAN, T.W. Relationships between business factors and performance in internationalization: An empirical study in China. **Management Decision**, n.47, v.2, p.308-329, 2009.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Competitive priorities of manufacturing firms for internationalization: an empirical research. **Measuring Business Excellence**, n.12, v.3, p.44-55, 2008.

ZHANG, Y.; DUYSTERS, G.; FILIPPOV, S. Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisitions and strategic alliances. **Journal of Science and Technology Policy in China**, n.3, v.2, p.102-123, 2012.

ZOU, H.; GHOURI, P.N. Internationalizing by learning: the case of Chinese high-tech new ventures. **International Marketing Review**, n.27, v.2, p.223-244, 2010.

## APÊNDICE 1

### Produção científica sobre internacionalização de empresas

Comportamental
ABECASSIS-MOEDAS et al, 2012
AMAL; FREITAQ FILHO, 2010
ANDERSON, 2011
ANDERSSON, 2011
ARREGLE et al, 2012
ASPELUND; MADSEN; MOEN, 2007
ASSIM, 2008
AWUAH; GEBREKIDAN; OSARENKHOE, 2011
BANGARA; FREEMAN; SCHRODER, 2012
BIANCHI, 2011
BOISOT; MEYER, 2008
BORINI; FLEURY; URBAN, 2009
BRUNEEL; YLI-RENKO; CLARYSSE, 2010
BUCKLEY; FORSANS; MUNJAL, 2012
CALZA; ALIANE; CANNAVALE, 2010
CAMBRA-FIERRO; VAZQUEZ-CARRASCO; CENTENO, 2009
CAMISÓN; VILLAR, 2009
CARLSSON; DALE, 2011
CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008
CARR; BATEMAN, 2010
CERRATO; DEPPERU, 2011
CERRATO; PIVA, 2010
CHAKRABARTY; WANG, 2012
CHANG, 2011
CHEN; HUANG; LIN, 2012
CHEVRIER, 2009
CLAUS; HAND, 2010
CONTADOR; STAL, 2011
CRICK, 2007
DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007
DIB; ROCHA; SILVA, 2010
EFRAT; SHOHAM, 2012
ERDIL, 2012
EREN-ERDOGMUS et al, 2010
FABIENNE; ERIC, 2012

FAULCONBRIDGE, 2008
FERNHABER; LI, 2010
FERREIRA, 2009
FILIPPOV, 2011
FLEURY; FLEURY, 2009
FLEURY; FLEURY; BORINI, 2012
FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007
FRIMOUSSE; SWALHI; WAHIDI, 2012
GARRIDO, 2007
GELEILATE; FORTE, 2012
GOXE, 2010
GRANDINETTI; MASON, 2012
HANSEN, 2008
HE; LIN, 2012
HERMEL; KHAYAT, 2011
HOFFMAN; KINCAID; PREBLE, 2008
HOLT, 2012
HONÓRIO, 2009a
HONÓRIO, 2009b
HORSKÁ; UBREZIOVA; KEKÄLE, 2007
HSIEH; TSAI, 2009
HUTCHINSON; FLECK; LLOYD-REASON, 2009
HUTZSCHENREUTER; VOLL; VERBEKE, 2011
IJOSE, 2010
JAVALGI; JOSEPH; LAROSA, 2009
JORMANAINEN; KOVESHNIKOV, 2012
JUNG et al, 2008
JUNG et al, 2010
KALANTARIDIS; VASSILEV, 2011
KAMAMURA; RAMÓN-JERÓNIMO; GRAVEL, 2011
KARADENIZ; GÖÇER, 2007
KARLSEN; NORDHUS, 2011
KEEN; WU, 2011
KHAN et al, 2011
KOCAK; ABIMBOLA, 2009
KONTINEN; OJALA, 2010

KONTINEN; OJALA, 2012
KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011
KUIVALAINEN; SAARENKETO; MCNAUGHTON, 2012
LAU; NGO; YIU, 2010
LI; LI; SHI, 2011
LI; HARRISON, 2008
LIN; LU; LIN, 2012
LOWE; GEORGE; ALEXY, 2012
LUNNAN; TRAAVIK, 2009
MARIZ-PEREZ; GRACÍA-ÁLVAREZ, 2010
MASSOTE; REZENDE; VERSIANI, 2010
MEJRI; UMEMOTO, 2010
MUSSO; FRANCONI, 2012
NAUDÉ, 2009
OJALA; TYRVÄINEN, 2009
OLIVEIRA et al, 2009
OLMOS, 2011
OSARENKHOE, 2009
PEDERSEN; SHAVER, 2011
PEDRO; FILIPE; REIS, 2008
PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012
PISONI; ONETTI; FRATOCCI, 2010
PLA-BARBER; LEÓN-DARDER; VILLAR, 2011
REIS; REIS, 2009 <sup>a</sup>
REIS; REIS, 2009 <sup>b</sup>
REZENDE; VERSIANI, 2009
REZENDE; VERSIANI, 2010
RHAIEM, 2012
RIBEIRO; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012
RILLA; SQUICCIARINI, 2011
ROCHA et al, 2010
SALGADO, 2011
SANTOS, 2011
SCHUEFFEL; AMANN; HERBOLZHEIMER, 2011
SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010
SEDOGLAVICH, 2012
SEGARO, 2010
SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012
SENICK et al, 2011

SERRA; POINTOU; ABDOU, 2011
SILVA; SOUSA, 2009
SIM; PANDIAN, 2007
SINGH; PATHAK; NAZ, 2010
SØBERG, 2012
SPENCE; CRICK, 2009
SPOHR; SILVEIRA, 2012
STOIAN; RIALP-CRIADO, 2010
SUI; YU, 2012
SUN, 2009
SUN; XU, 2010
TESTA, 2011
THAI; CHONG, 2008
TODD; JAVALGI, 2007
TODD; JAVALGI; GRANOT, 2011
TSAO; CHEN, 2010
TSAO; LIEN, 2011
TUDGE; FREITAS, 2012
VENTURA; MIOLA, 2009
VOISEY, 2010
WESTHEAD, 2008
WIERSEMA; BOWEN, 2011
WOOD et al, 2011
YEOH, 2011
ZAREI; NASSERI; AJEDDIN, 2011
ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2011
ZENG et al, 2008
ZENG et al, 2009
ZOU; GHAURI, 2010

Economicista
ALTINTAS et al, 2011
ARTHUR; HOOD; THOMAS, 2012
BAE; PARK; WANG, 2008
BAUMANN, 2010
BUCH; KOCH; KOETTER, 2012
CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2010
COLE; LEE; MCCULLOUGH, 2007
DANCIU; SERBU; GOSCHIN, 2012
DI MININ; ZHANG, 2010

ELANGO, 2011
ELANGO, 2012
ETEMAD-SAJADI; BEZENCON, 2012
ETGAR; RACHMAN-MOORE , 2008
FERNANDES; BANDEIRA-DE-MELLO; ZANNI, 2012
FISCH, 2012
FLORIANI; FLEURY, 2012
GÖNDÖR; NISTOR, 2012
HAGEMEJER; KOLASA, 2011
KUMAR; SINGH, 2008
LIPUMA, 2012
MCCANN, 2011
MIHAI, 2012
OH, 2010

OKEAHALAM, 2008
OWUSU;HABIYAKARE, 2011
PATTNAIK;ELANGO, 2009
RALUCA; ALECSANDRU, 2012
RUIGROK;AMANN;WAGNER, 2007
SCHÜLER-ZHOU;SCHÜLLER, 2009
STAL;CAMPANÁRIO, 2010
TSAO; CHEN, 2012
TSENG; KUO, 2008
VÄÄTÄNEN; PODMETINA; PILLANIA, 2009
VENZIN; KUMAR;KLEINE, 2008
VERBEKE; FOROOTAN, 2012
WU; LI; SELOVER, 2012
ZASHEVAB; EHRSTEDTAB, 2010
ZHANG; DUYSTERS; FILIPPOV, 2012

## APÊNDICE 2

### Roteiro das Entrevistas

1. Fale-me sobre a sua trajetória no Banco.
2. Como você se sente fazendo parte do Banco X? O que isso significa para você?
3. Qual é sua função nessa organização? Quantos funcionários trabalham consigo?
4. Você almeja continuar como funcionário do Banco? Por quê?
5. Como você percebe seus colegas e superiores em função de pertencerem ao Banco (orgulho)?
6. No seu ponto de vista, como você definiria os serviços realizados no Banco em função da qualidade dos mesmos? Qual a preocupação que você tem sobre essa qualidade (em termos de produtividade, assiduidade e pontualidade)?
7. Como você percebe seus colegas a esse respeito? Como você avalia o compromisso da equipe a esse respeito?
8. Como você avalia:
  - a. O cumprimento de contratos de trabalho?
  - b. O compromisso dos funcionários com a realização de suas tarefas?
  - c. O cumprimento dos projetos?
  - d. O cumprimento dos prazos estabelecidos para tal?
9. Os objetivos do Banco são claros para todos?
10. Existe esforço dos gestores em desenvolver uma boa compreensão sobre as normas e resoluções sobre as ações do banco? Em sua opinião esse esforço permite que os demais funcionários tomem melhores decisões?
11. Por favor, descreva o seu ponto de vista sobre como os funcionários do Banco X no (*país*) reagem às normas e resoluções do Banco.
12. Como são definidas as tarefas do Banco (diretoria, gerência ...)?
13. Como são introduzidos os métodos e os novos processos de trabalho na dependência no exterior?
14. Como se dá a participação dos gerentes no planejamento das atividades, projetos, nas ações do Banco em relação aos países? Exemplifique, por favor.
15. Como são distribuídos os cargos e as funções nas agências no Brasil e no exterior?

16. Em sua opinião, como são as relações estabelecidas entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos (gerentes, assessores) do Banco?
17. Fale sobre as ações formais e as eventuais medidas informais de moderação aplicadas às normas e instruções.
18. Como os funcionários comportam-se em função das regras da divisão?
  - a. E a aceitação das orientações?
  - b. E da política de gestão?
  - c. Como agem os funcionários em grupo? Como se articulam?
19. Do seu ponto de vista, como se dá e qual a aceitação dos instrumentos de monitoramento e controle por parte dos gerentes e assessores?
20. Do seu ponto de vista, como é feita a concessão de benefícios e de eventuais recompensas no Banco?
21. Quais são os processos disciplinares aplicados aos gerentes e aos assessores do Banco? Como isso é realizado?
22. Como os funcionários do Banco e das agências no exterior aceitam as sanções? Como os funcionários das dependências no (*país*) recebem o *feedback* sobre seu desempenho?
23. Do seu ponto de vista, qual é a influência dos gerentes no estabelecimento de relações de trabalho?
24. Em sua opinião, como é o trabalho em equipe realizado no Banco?
25. Explique os critérios utilizados no Banco, sua divisão, para organizar as equipes de trabalho.
26. Você compartilha sua visão e as formas de realizar o trabalho da divisão....? Explique?
27. Qual é o grau de cooperação entre os funcionários? Como se dão as relações de cooperação no trabalho? Exemplifique.
28. Aproximadamente quantas reuniões de trabalho e para decisões são realizadas por mês?
29. Em sua opinião, qual o nível de responsabilidade demonstrado pelos gerentes no exterior na solução de problemas? Explique
30. Como se dá a participação dos gerentes no planejamento das atividades, projetos, voltados para a internacionalização das ações do Banco em relação aos países? Exemplifique, por favor.



31. Por favor, descreva o seu ponto de vista sobre a dinâmica de implantação das normas definidas pelo Banco nas agências nos EUA e na França.
32. Do seu ponto de vista como são repassadas as demandas aos gerentes do Banco nos Estados Unidos e na França?
33. Como você considera a estrutura organizacional das dependências no exterior? (flexíveis, facilitam a mudança, facilitam ações inovadoras?)
34. Com você explica as relações entre o gestor e seus funcionários?
35. Existem mecanismos ou mesmo recursos para compartilhar as informações entre a agência com as demais no exterior?
36. Como são vistas as relações e respeitadas as opiniões e decisões entre os funcionários?
37. Os gestores delegam responsabilidades? Permitem que os funcionários controlem suas tarefas e ações?
38. Os gestores possibilitam mudanças e inovações?
39. Qual é o grau de autonomia dos funcionários?
40. Qual é o nível de automatização das práticas de trabalho.
41. Você considera importante utilizar mecanismos e ações que encorajem e apoiem a autoestima e o desenvolvimento dos funcionários? Você poderia me dizer quais são essas ações? Exemplifique.
42. Você acredita em mudanças? E em inovações? Explique.
43. Você considera que existem ações sistemáticas de inovação? Exemplifique. Caso essas ações existam, em que nível são mais usuais?
44. Os dirigentes favorecem possibilidades de mudanças para melhorar as ações de internacionalização?
45. Você considera que esses comportamentos são capazes de criar desafios?