



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA  
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

ANDREA SANTANA SANTINONI

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM BANCO ESTATAL:  
O CASO DO BANCO DO BRASIL**

**Brasília**  
**Abril, 2010**

ANDREA SANTANA SANTINONI

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM BANCO ESTATAL:  
O caso do Banco do Brasil**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Profa. Dra. Janann Joslin Medeiros

**Brasília – DF**

**2010**

ANDREA SANTANA SANTINONI

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM BANCO ESTATAL:  
CRESCIMENTO ORGÂNICO OU INORGÂNICO:  
o caso do Banco do Brasil**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof<sup>ª</sup>. Dra. Janann Joslin Medeiros**

Orientadora

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília

**Prof. Dr. José Márcio**

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios  
Universidade de Brasília

**Prof. Dr. Walter Fernando Araujo de Moraes**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Pernambuco

Brasília, abril de 2010.

Dedico a meus pais, incentivadores e porto seguro, nos momentos de insegurança, às minhas irmãs pela paciência e amizade eterna, ao meu esposo pelas horas roubadas, pela compreensão e estímulo constante e aos meus sogros pela amorosasempre acolhida.

## AGRADECIMENTOS

Mais que um trabalho científico esta dissertação é a prova de que a resignação, perseverança e força de vontade viabilizam o realizar de um sonho. Por isso e por tudo o mais que estas páginas materializam, agradeço a Deus em primeiro lugar. Agradeço carinhosamente à Professora Doutora Janann Joslin Medeiros, que além de se dispor a por nos trilhos meu traço solto, serviu-me de professora, orientadora e motivadora. Obrigado pela paciência, pelas horas que perdeu na leitura dos labirintos de minha mente e inexperiência acadêmica.

Agradeço finalmente a todos, que com o mesmo espírito inquieto que o meu fazem avançar o conhecimento humano e que de alguma forma contribuíram para trazer luz a minha solitária jornada em busca de um pouco mais de conhecimento.

Desejo a todos  
Que o caminho seja brando a teus pés,  
Que o Sol brilhe cálido sobre a tua face,  
Que as chuvas caiam serenas em teus campos,  
E, para sempre  
Que o Arquiteto do Universo,  
Voz guarde na palma de sua mão.

\*\*\*

"O importante não é o que fazem do homem,  
mas o que ele faz do que fizeram com ele."

Jean-Paul Sartre

## RESUMO

Esta dissertação examina a evolução do processo de internacionalização, por investimento externo direto, de um banco estatal. A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso do processo de internacionalização do Banco do Brasil, que se constitui de trabalho descritivo. Foi utilizada uma metodologia qualitativa para a coleta e análise de dados, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de exame de conteúdo, apoiada pelo software NVIVO8. Procurou-se descrever o processo de internacionalização do Banco do Brasil, ao longo de sua expansão ao exterior, confrontando os resultados com o que a literatura consultada aponta como padrão em processos de internacionalização, especialmente internacionalização de bancos. Buscou-se, assim, extrair inferências que permitam determinar se o comportamento observado está alinhado (diverge ou converge) com as experiências reportadas em outros estudos. Focalizamos na análise os propulsores do processo de internacionalização, assim como as estratégias e modelos negociais utilizados nesse processo. O trabalho mostrou que o BB, ao longo do processo de internacionalização, foi utilizado em muitas ocasiões como instrumento de políticas públicas do governo para apoiar o desenvolvimento do país. Essa constatação se insere em contexto maior quando identificado, nos discursos coletados, traços que retratam como o Banco do Brasil foi utilizado pelo seu maior acionista, o governo, para viabilizar o desenvolvimento da agricultura brasileira, das micro e pequenas empresas, de comunidades, do crédito, sugerindo a utilização do Banco como instrumento de desenvolvimento para praticamente todos os segmentos da economia. Foi observado que a inserção no mercado externo do Banco do Brasil foi por intermédio de uma estratégia orgânica (a partir de suas estruturas atuais) e não por meio inorgânica (aquisições e parcerias estratégicas), e com exclusiva utilização dos modelos negociais agência, subagência, escritório de representação, subsidiárias e sucursais. A pesquisa mostrou que está entre os propulsores do processo de internacionalização do Banco, um que não consta na literatura: o governo. Diferem também as estratégias de investimento externo direto utilizadas pelo banco, que se deu de forma orgânica, em detrimento da inorgânica, adotada pelos demais bancos observados na literatura estudada. Essa diferença de comportamento, identificada nos discursos analisados, sugere uma carência de pesquisa sobre temas correlatos no campo acadêmico dos Estudos Organizacionais e Estratégicos e no âmbito da própria instituição. Permite-se inferir que as teorias atuais não são capazes de explicar o investimento externo direto de países em desenvolvimento, de forma geral, ou do Banco do Brasil, mais especificamente, e sugere a importância de estudar esse processo com respeito a empresas estatais, de maneira geral. Considera-se que o estado atual de conhecimento com respeito a tendência crescente do movimento de integração dos sistemas econômicos fornece levantamento provisório e incompleto relativamente às mudanças e as novas configurações organizacionais de mercado, especialmente no que se refere ao crescimento de bancos estatais de países em desenvolvimento, como observado nessa pesquisa.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Investimento Externo Direto, Setor Bancário, Empresas Estatais, Crescimento Orgânico, Crescimento Inorgânico.

## ABSTRACT

This dissertation is a case study that describes the evolution of the internationalization process of a stated-owned bank by means of foreign direct investment (FDI). Qualitative methods were used for the collection and analysis of data, specifically bibliographic and document research and content analysis, supported by software NVIVO8. The internationalization process of Banco do Brasil (BB) is described from its beginnings. Results obtained are confronted with patterns of internationalization, particularly the internationalization of banks, reported in the literature. Inferences are drawn with respect to the convergence or divergence of the experience of the BB with internationalization experiences reported in other studies. Analysis focused on the drivers of the internationalization process and the strategies and business models employed during this process. The study reveals that Banco do Brasil, throughout its internationalization process, has been used on many occasions as an instrument of governmental policy in support of national development. This finding can be contextualized in a larger picture in which, according to the discourses analyzed, BB, throughout its history, has been used by its major stockholder, the government of Brasil, to promote the development of agriculture, small business, communities, credit, and so on, suggesting that the bank has been used as an instrument for the development of practically all segments of the national economy. It was observed that an organic growth strategy was used for the Bank's insertion in foreign markets. That is to say, internationalization took place using the existing structures of the Bank rather than by inorganic means such as acquisitions and strategic alliances. Business models used were the agency, sub-agency, business and branch offices, and subsidiaries. Drivers of the internationalization process of Banco do Brasil, as well as the FDI strategies and business models employed diverge from those reported in the literature with respect to the internationalization process of private banks. Among the drivers, the government figures strongly for BB, although not observed for the privately-owned banks or suggested as a driver in the internationalization literature. The organic FDI strategies of the Bank contrast with the inorganic strategies observed for other banks in the literature examined. The differences in strategic behavior observed in the case of BB suggest a lack of research on the part of the Bank itself, and a research gap in the academic fields of business strategy and internationalization, where there has been no attention to state-owned enterprises. It can be inferred that existing theory is not capable of explaining the internationalization process and FDI strategies of the Bank of Brasil and that it may be of interest to study this process in stated-owned enterprises, in general. It is suggested that the present state of knowledge with respect to the growing integration of economic systems is provisional and incomplete with respect to new market configurations, especially with respect to the growth of the state-owned banks of developing countries, as was seen in this study.

**Keywords:** Internationalization, Foreign Direct Investment, Banks, Stated-Owned, Enterprises, Organic Growth, Inorganic Growth.



Santinoni, Andrea Santana.

O comportamento estratégico do processo de internacionalização de um banco estatal: crescimento orgânico ou inorgânico: o caso do Banco do Brasil / Brasília: Andrea Santana Santinoni. Brasília; 2010.

p. 157.

Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face), 2010.

Orientadora: Profa. Dra. Janann Joslin Medeiros

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz Produto/Mercado.....	33
Quadro 1 - Customização da Economia de Escala.....	39
Quadro 2 – Capacidade de Resposta às Demandas Locais.....	40
Quadro 3 – Matriz de Análise Estratégica.....	42
Quadro 4 – Níveis de Operações.....	44
Quadro 5 – Propulsores de Internacionalização de Bancos de Atacado.....	52
Quadro 6 – Estudos de Casos de Einsenhardt.....	75
Figura 2 – Análise de Conteúdo.....	90
Quadro 7 – Evolução Histórica.....	95
Quadro 8 – Categoria Propulsores de Internacionalização Período:1922-1986.....	100
Quadro 9 – Categoria Propulsores – Período: Década de 80 (1987) até Final da Década de 90 (2000) .....	103
Quadro 10 – Categoria Propulsores – Período: 2000-2010.....	104
Quadro 11 - Histórico da Estratégia de Crescimento Orgânica.....	108
Figura 3 – Números de Pontos de Atendimento no Exterior.....	114

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Pergunta e objetivos da pesquisa .....	14
1.1.1 Pergunta da pesquisa .....	14
1.1.2 Objetivo geral .....	15
1.1.3 Objetivos específicos .....	15
1.2 Contextualização do problema .....	15
1.3. Delimitação do estudo .....	19
1.4 Justificativa da relevância do estudo .....	21
1.5 Estrutura da dissertação .....	25
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
2.1 Investimento externo direto e o estudo do banco global .....	27
2.2 Investimento externo direto: uma estratégia de crescimento.....	29
2.3 Formas de investimento externo direto .....	33
2.4 Padrões de consolidação bancária .....	37
2.5 Concentrações bancária - internacionalização como estratégia competitiva – estratégia global ou adaptação local?.....	39
2.6 As estratégias de expansão dos bancos multinacionais .....	51
2.7 A teoria da internalização – Buckley e Casson .....	56
2.8 Dunning e o paradigma eclético .....	58
2.9 Expansões como processo de aprendizagem .....	61
2.10 Desenvolvimentos atuais – abordagens das competências estratégicas - as vantagens específicas.....	63
2.11 Em busca de uma abordagem teórica para os <i>late movers</i> .....	67
2.11.1 Desafios para os entrantes tardios .....	68
2.12 A interferência do governo na internacionalização das estatais .....	70
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>77</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	77
3.2 Modelo conceitual e operacionalização da pesquisa do material .....	83
3.3 Coleta de dados.....	87
3.4 Tratamento dos dados .....	88
3.4.1 Técnicas para definição de códigos .....	92

3.4.2 O software de análise qualitativa.....	94
3.4.3 Interpretação de dados .....	96
<b>4. DADOS COLETADOS E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
4.1 A primeira fase: instrumento de políticas públicas (1941-1986) .....	97
4.2 A segunda fase: o divisor de águas – a definição de uma estratégia para a competitividade (1987-2000). .....	98
4.3 A terceira fase: estudos de um modelo promissor – o modelo híbrido (2001-2007) .....	100
4.4 Análise e Discussão .....	102
4.4.1 Propulsores .....	102
4.4.2 Estratégias, Modelo de Negocial e a Gestão das Unidades Externas.....	109
4.5 A prática do BB converge ou diverge da prática de mercado .....	114
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>119</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO “A” - BANCO DO BRASIL - CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS FATOS HISTÓRICOS.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO “B” - TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZACAO DO BANCO DO BRASIL - 1941-1985.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO “C” - HISTÓRICO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES .....</b>	<b>160</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O peso e a importância da economia e do setor bancário dos países em desenvolvimento no cenário mundial cresceram de maneira significativa e constante nos últimos anos. Hoje, a região da América Latina, por exemplo, é responsável por 7% do PIB mundial e por mais de 11% do comércio internacional. O setor bancário está entre os mais sólidos e atrativos do mundo, apresentando um crescimento expressivo em volume, aproximadamente 20% ao ano em ativos, depósitos e empréstimos, e eficiência, redução de 65% a 54% do consumo e investimento nos últimos cinco a seis anos. (UNCTAD, 2008, p.411).

Nas últimas décadas, a economia mundial vem passando por um movimento intenso de integração, marcado pelo forte ritmo de crescimento tanto do comércio quanto do investimento entre os países. Segundo dados da Organização Mundial do Comércio (OMC), entre 1990 e 2006 as exportações mundiais cresceram aproximadamente 250% (WTO, 1997, p. 11). No mesmo período, os fluxos mundiais de investimento direto cresceram cerca de 470%, conforme dados do *World Investment Report*, da UNCTAD. O crescimento mais rápido dos fluxos de investimento direto em relação aos de comércio evidencia a importância do investimento externo e do sistema financeiro como mecanismo primordial de integração entre economias (UNCTAD, 2008, p.411)

Segundo aponta Corazza (2007, p. 2), o fenômeno financeiro, como processo de globalização e integração econômica, ignora fronteiras e poderes nacionais, à medida que mercados perdem sua referência espacial, assumindo a forma de redes articuladas de fluxos financeiros “desterritorializados”, que operam ininterruptamente. Para o autor, a globalização financeira é movida por três fatores interligados: “acúmulo crescente de riqueza monetária e financeira, mobilidade crescente desses ativos e regime de taxas de câmbio flutuantes, que engendram oportunidades de ganhos especulativos”.

De acordo com Root (1994, p. 46), os países desenvolvidos têm aportado as maiores quantias de investimento direto em países que possuem características de estabilidade, tais como urbanização substancial, infraestrutura relativamente avançada, taxas de crescimento e PIB *per capita* relativamente altos, além de estabilidade política. Para tanto, o sistema

financeiro tem assumido tal centralidade, abrangência e profundidade na estabilização econômica e financeira das nações que passaram a ser analisadas por abundante literatura.

Corazza (2008, p. 2), a globalização econômica se expressa de várias formas: “como valorização financeira superior ao crescimento do produto real; como uma lógica de concorrência e macroestrutura financeira, o que engloba acumulação real; como processo de globalização e integração de mercados financeiros; e, finalmente, como crises econômicas”.

Acreditamos que as mudanças no mercado bancário, como maiores regulações, permissão de investimentos externos diretos, fusões e aquisições, novas exigências de capital, têm grande impacto na forma como instituições financeiras são administradas e decisões estratégicas são tomadas. Para avaliar a expansão internacional de instituições financeiras, segundo Costa; Pigorini; Ramos; Souza (2007, p.3), deve-se considerar a existência de três elementos:

- propulsores: fatores que determinam a decisão de internacionalizar;
- estratégias: decisões da empresa sobre os rumos que deve tomar, ou seja, os caminhos escolhidos para a execução do processo de internacionalização;
- modelo de negócio: meios utilizados para a execução das decisões estratégicas, que diferem de país a país, em decorrência tanto dos recursos existentes quanto das exigências e oportunidades dos contextos locais. O modo de se internacionalizar condiz com a melhor forma de implementar suas capacidades e vantagens competitivas no mercado externo.

## **1.1 Pergunta e objetivos da pesquisa**

Levando em consideração o exposto na seção anterior, propõem-se a pergunta e os objetivos de pesquisa que seguem:

### **1.1.1 Pergunta da pesquisa**

Optamos por seguir a orientação de Gil (2006, p. 27) de que o problema da pesquisa deve ser formulado como pergunta. Nessa linha e considerado o que foi anteriormente exposto, a pergunta central da pesquisa proposta é: Como foi o comportamento estratégico do processo de internacionalização do Banco do Brasil?

### 1.1.2 Objetivo geral

O estudo objetiva apontar, identificar e caracterizar o comportamento estratégico do processo de internacionalização de um banco estatal: o Banco do Brasil.

### 1.1.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do estudo são:

- Conceituar as estratégias de crescimento no mercado externo do setor bancário;
- Identificar e caracterizar os movimentos, ações e estratégias adotados pelo Banco do Brasil, no cenário internacional, em seu processo de internacionalização;
- Identificar se o caráter estatal do banco estudado influencia de alguma maneira seu comportamento estratégico e seu processo de internacionalização; e
- Identificar se o processo de internacionalização observado converge ou diverge das teorias apontadas na literatura.

## 1.2 Contextualização do problema

Até pouco tempo atrás, os países em desenvolvimento participavam dos fluxos internacionais de investimento apenas como receptores. Isso tem mudado nos últimos anos, graças ao crescimento de importância desses países como investidores internacionais. Há 30 anos, 100% do investimento externo direto (IED) eram realizados pelos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Atualmente, esse índice é menor que 80% (MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR..., 2009, p.2).

No setor financeiro, não é diferente. Segundo Maia (2008, p.449), o setor bancário, em geral, tem se beneficiado dos resultados de um processo de transformação que também teve início nos anos 80, com três grandes fases ou três macrofases:

- Anos 80 - Período de “hiperinflação”, no qual bancos focavam oportunidades de ganho relacionadas à alta taxa de inflação, por meio de aplicações e intermediação de curtíssimo prazo (aplicações de *overnight*, *floating* e intermediação de títulos públicos).

- Anos 90 - Período de liberalização do sistema financeiro, marcado pela abertura do mercado aos bancos estrangeiros, facilitada pela redução e até eliminação de limitações ao ingresso de capital estrangeiro, o que levou diversos representantes de grandes instituições financeiras a expandir suas operações em países em desenvolvimento, a citar a região da América Latina, estimulando a competição e a inovação;
- A partir de 2000 - Período de sofisticação do mercado, motivada pela crescente competição, em que houve foco tanto na prestação de serviços ao cliente, a exemplo da introdução do modelo de negócios segmentados em atacado e varejo, quanto na sofisticação da oferta de produtos e serviços, a exemplo do desenvolvimento do mercado de capitais e da gestão de ativos financeiros.

Assim, com base nas mudanças observadas nesse período, é possível inferir indícios de uma preparação para a maior integração dos bancos latino-americanos ao sistema financeiro global.

Analisando Katz e Stumpo (2001, p.75), há alguns fatores comuns na trajetória de internacionalização de Argentina, Brasil, Chile e México. Em primeiro lugar, todos saíram da década de 1980 com a economia relativamente fechada, em que as maiores empresas, inclusive manufatureiras, eram de propriedade estatal. Com maior ou menor intensidade, e com algumas diferenças de *timing*, passaram por reformas nos anos 90 que propiciaram maior integração aos mercados mundiais.

Crises financeiras e a necessidade de restabelecer o funcionamento do sistema financeiro criaram oportunidade única para o capital internacional expandir suas organizações e negócios na América Latina, a partir da segunda metade dos anos 1990. Encorajados por instituições financeiras internacionais como o Banco Mundial, os governos nacionais aceleraram a liberalização do sistema financeiro (TORRES, 2006, p.190).

Ainda de acordo com o autor, os países da América Latina, mergulhados na crise da dívida externa, com o modelo de desenvolvimento baseado na substituição de importações, foram estimulados, na segunda metade da década de 80 e início da década de 90, a reformular completamente sua política comercial e de integração ao sistema financeiro mundial. Assim, a integração passou a ser vista como um “passo” para a inserção do continente na economia



internacional, fato que tornaria a América Latina atrativa para novos investimentos (TORRES, 2006, p.70).

Em meados dos anos 90, a América Latina procurava se direcionar para a construção de uma plataforma exportadora, ou seja, um espaço de maior eficiência econômica em busca da inserção nos sistemas econômico-financeiros mundiais. Dessa forma, as associações ou acordos comerciais celebrados em décadas posteriores incorporavam a ideia de integração comercial entre nações, sobretudo integração financeira. O princípio fundamental era a não discriminação do capital estrangeiro (TORRES, 2006, p.71).

Nesse contexto, Torres (2006, p. 85) afirma que:

O lançamento de acordos de livre comércio ou a integração que se estabelece na década de 90 se dão nas bases de um processo de abertura comercial. Sob essa ótica, a renegociação de dívida externa, os planos de controle de inflação, a privatização de empresas estatais, as reformas administrativas e as mudanças legislativas são progressivamente introduzidas de forma a beneficiar a abertura de mercados e a integração financeira.

De certa forma, a abertura de mercados, a conseqüente remessa de valores para mercados externos, bem como os impactos desses investimentos externos diretos no exterior relacionam-se aos investimentos externos diretos do exterior para o setor financeiro da América Latina, porque refletem de maneira positiva na economia local, sob a forma de crescimento, receitas, exposição das empresas a melhores práticas, desenvolvimento profissional, acesso a tecnologia, competências em fatores-chave para o êxito competitivo, entre outros.

Os investimentos externos diretos (IED) se tornaram elemento importante da globalização das atividades bancárias desde meados da década de 1990. Os valores de IED nos sistemas financeiros dos países emergentes saltaram do patamar de 13% de todas as fusões e aquisições no mundo, no período de 1991-1995, para 20% do total no período de 1996-2000 e para 35% de 2001 a 2005. A América Latina foi o destino predileto dos investidores estrangeiros em fusões e aquisições na indústria financeira do planeta, em especial México, Brasil, Chile e Argentina (FLEURY; FLEURY, 2007, p. 123).

No período de 1991-2005, segundo estudos de Domanski (2005), três grupos de investidores estrangeiros interessados em economias em desenvolvimento foram

identificados: (i) o primeiro grupo compreendia os bancos de atuação global, que estabeleceram uma presença global, por intermédio de um largo leque de mercados nacionais. Os bancos globais são definidos como instituições que têm presença baseada em nações de pelo menos duas das três regiões consideradas em desenvolvimento ou emergentes no planeta (América Latina, Ásia e Leste Europeu); (ii) o segundo grupo, composto de bancos comerciais com foco estratégico regional (definidos como possuidores de mais de 80% do valor cumulativo de seu IED no setor financeiro de uma região); e (iii) o terceiro grupo são os outros investidores, incluindo fundos de investimento privados e outras corporações financeiras.

Entretanto, não são apenas os países desenvolvidos que geram esse tipo de investimento. O retrato do aumento efetivo de investimento externo direto chegou aos países em desenvolvimento sob a forma de opção para essas economias. E o Brasil tem aplicado capitais no exterior, para não só criar empresas subsidiárias de nossas exportadoras, como também, e principalmente, instalar filiais de bancos brasileiros estatais e privados (MAIA, 2008, p.376).

O autor enfatiza ainda que o primeiro levantamento dos investimentos brasileiros no exterior ocorreu em 2002, pelo Banco Central; em 2003, foi realizado o segundo, com dados de 31.12.2002, que perfaziam a cifra de 87,6% dos investimentos brasileiros no exterior, distribuídos em cinco itens: empréstimos; investimentos diretos, com participação igual ou superior a 10%; financiamentos; depósitos e *leasing*/arrendamento mercantil (MAIA, 2008, p.377).

De acordo com Maia (2008, p. 378), em 2006, pela primeira vez, o saldo do fluxo de investimento direto brasileiro para o exterior superou o fluxo de investimento direto estrangeiro para o Brasil, ou seja, US\$ 18.782 milhões – saldo de fluxo de investimento direto estrangeiro em 2006; e US\$ 27.251 milhões – saldo do fluxo do investimento direto brasileiro em 2006.

Inferimos que, como consequência dos fatos apontados, a indústria bancária estatal brasileira percebeu a necessidade de se reestruturar e abandonar seu estado de inércia e sua zona de conforto, para buscar oportunidades em outros mercados, como medida defensiva ou pela percepção de que havia desenvolvido competências específicas que lhe permitiam competir externamente. E o direcionamento de investimento brasileiro ao exterior foi uma

forma que empresas e bancos nacionais, instituições financeiras privadas e o governo encontraram para o país continuar a crescer.

Percebemos, ainda, a partir da pesquisa bibliográfica, que a grande complexidade do processo de internacionalização, que envolve o sistema financeiro, as empresas e países de estruturas diferenciadas, não permite que haja uma teoria geral sobre o assunto. As teorias existentes foram desenvolvidas com base em diversificados quadros de referência com focos distintos de análise (TORRES, 2006; MAIA, 2008; TAVARES e FERRAZ, 2005; FLEURY e FLEURY, 2007; CERUTTI, DELL'ARICCIA e PÉRIA, 2007; CORAZZA e OLIVEIRA, 2007; COSTA, PIGORINI e RAMOS, 2007; SLAGEN, 2007).

Serão apresentadas, a seguir, as seções de delimitação do estudo, justificativa da relevância do estudo e estrutura da dissertação.

### **1.3. Delimitação do estudo**

Optamos por abordar a gestão estratégica da internacionalização do Banco do Brasil, por se tratar de uma instituição com mais de 200 anos de história e participação ativa na construção da economia e política nacional ao longo de sua trajetória. Nos seus mais de dois séculos de existência, o Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País. Foi também o primeiro a entrar para a Bolsa de Valores, a criar cartão de múltiplas funções, a lançar o serviço de operações financeiras pelo telefone celular (o chamado *mobile banking*), a aderir aos Princípios do Equador, diretrizes socioambientais utilizadas por instituições financeiras nos financiamentos privados acima de US\$50 milhões e que representam as exigências da *International Finance Corporation* (IFC), instituição vinculada ao Banco Mundial que financia projetos da iniciativa privada (RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL, 2007, p.9). Além disso, o Banco do Brasil é um dos líderes em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas e rede própria de atendimento no País (REVISTA BB COMÉRCIO EXTERIOR, 2008, p.30).

Fatos como a importância da inserção internacional de países em desenvolvimento aos movimentos globais da indústria financeira, a emergência do Brasil e das instituições financeiras estatais brasileiras como *players* mundiais, competindo num oceano já povoado por bancos globais de países desenvolvidos e concorrendo com os chamados *late movers*,

originários dos demais membros do BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), todos impõem desafios, dada a evidência da evolução positiva dos mercados, especificamente do mercado dos países em desenvolvimento. Nuances, novas perspectivas e oportunidades, que variam de país a país, refletem, com suas diferenças de contexto macroeconômico e sociopolítico, a configuração, a estrutura e as características do setor bancário mundial (TAVARES; FERRAZ, 2005, pp. 121-141).

Nesse sentido e com intuito de transpormos desafios impostos a pesquisadores que buscam compreender a realidade e subsidiar os gestores em suas decisões estratégicas, delimitamos o foco do estudo no processo de internacionalização do Banco do Brasil, um banco estatal, no cenário internacional. Sem dúvida nenhuma, compreender o processo de sua internacionalização constitui uma tarefa tão importante quanto difícil. O Banco do Brasil tornou-se um das mais longevas e mais destacadas instituições do Brasil, ocupando lugar fundamental na constituição do Sistema Financeiro Nacional (REVISTA VEJA, 2010, p.17).

Destacamos que, ainda hoje, o Banco do Brasil ocupa posição de utilidade na construção de políticas públicas para o desenvolvimento do País e, no que tange ao cenário internacional, funciona como instrumento de aproximação entre as nações, objetivando estabelecer o comércio entre fronteiras.

Presente em 23 países, o Banco do Brasil promove negócios bilaterais entre países, ações socioambientais e de desenvolvimento sustentável no Brasil. Está também presente nas comunidades de brasileiros no exterior, fornecendo serviços bancários específicos para cada país e segmento de mercado (REVISTA BB COMÉRCIO EXTERIOR,... 2008, p.31).

Compreender a expansão do Banco do Brasil ao longo de sua história, no entanto, significa falar do desenvolvimento da agricultura brasileira, das micro e pequenas empresas, de comunicação de todos os cantos do País, do crédito para praticamente todos os segmentos da economia, entre outros fatores (OLIVEIRA, 2008, p.15). Essa compreensão facilita a identificação de como o caráter estatal influenciou e influencia de alguma maneira o comportamento do BB ao longo de sua história.

Criado originalmente em 1808, o Banco do Brasil transformou-se ao longo do tempo, de acordo com a própria transformação do País e com as determinações de cada governo, mas manteve quase sempre uma posição de liderança e pioneirismo, inovando em operações e

procedimentos, que depois foram seguidos pelos demais. Atuação que possibilita inferências relativas à convergência da estratégia do BB com o movimento de outras instituições financeiras estatais e privadas, bem como seu alinhamento com algumas teorias estudadas, as quais tratam do tema (REVISTA BB COMÉRCIO EXTERIOR,...2008, p.40).

Ante ao exposto, durante entrevista à imprensa em 8 de outubro de 1973, no Senado Federal, o ministro Delfin Netto fez a seguinte declaração: “o Banco do Brasil é a instituição microeconômica mais importante para agilizar as decisões macroeconômicas do País. Constitui a mais poderosa alavanca com que conta o governo para a realização de desenvolvimento econômico” (REVISTA BB COMÉRCIO EXTERIOR,...2008, p.41).

O Banco do Brasil possui o governo como seu maior acionista, o que lhe confere um diferencial e o caráter de banco estatal. Consideramos, para os fins a que se propõe esta pesquisa, que o Banco do Brasil representa um caso peculiar: além de pioneiro entre as instituições financeiras estatais do País a ter presença internacional, figura como elo entre a política e a economia do País, pois é uma empresa estatal utilizada ao longo de sua história como instrumento de políticas públicas. Portanto, pretendemos também averiguar, nesta pesquisa, se e como o caráter estatal do banco tem influenciado seu comportamento estratégico.

#### **1.4 Justificativa da relevância do estudo**

Nesse tópico, faremos uma breve exposição das razões de ordem teórica e prática que tornam relevante a realização da pesquisa.

Com base em estudos de Axinn e Matthyssens (2001, pp. 436- 449), reproduzimos alguns questionamentos apresentados em seus trabalhos: Qual é o estado do conhecimento teórico sobre a internacionalização? As teorias atuais procuram explicar o comportamento de que tipo de organização: nacionais, globais, multinacionais, transnacionais? Essas abordagens teóricas explicam o comportamento de todas as empresas ou apenas consideram as grandes empresas originárias dos países desenvolvidos? As teorias são universais? Na concepção teórica dos estudos organizacionais, foram analisadas apenas as grandes corporações ou foi observado o fenômeno das pequenas e médias empresas dos países emergentes?

Não pretendemos responder a essas questões nesta dissertação. A razão de reproduzi-las aqui é apenas exemplificar e ressaltar quão profunda e complexa é a temática da internacionalização como opção estratégica.

Quando buscamos um referencial teórico para a análise da internacionalização das instituições financeiras estatais brasileiras, ficamos numa posição ambígua: não existem teorias específicas e as existentes foram desenvolvidas com base na análise de empresas ou bancos privados de países desenvolvidos. Ademais, no Brasil, ao longo do processo de coleta de dados teóricos sobre o tema desta pesquisa, ressaltamos que não foi possível descobrir a existência de modelos explicativos do fenômeno da internacionalização de bancos estatais ou assuntos correlatos à estratégia de internacionalização de instituições financeiras e acontecimentos nessa mesma linha no campo acadêmico da Administração de Empresas, no que tange a gestão empresarial. Seria esse um aspecto potencialmente inovador desta dissertação na literatura brasileira sobre o assunto. Cumpre-se lembrar, todavia, que a internacionalização financeira já foi explorada no campo teórico da Economia por Hymer (1966), Buckley e Casson (1976, 1979, 1996, 1998, 1999) e Dunning (1985, 1988, 1998, 2000, 2001, 2008), entre outros, ~~mas naqueles trabalhos não houve associação direta aos conceitos e entendimento importantes aos administradores de empresas.~~

A escolha de analisarmos o mercado de países em desenvolvimento, particularmente o mercado brasileiro, também é justificável, segundo pesquisa bibliográfica, por retratar de forma consistente e simultânea os processos de crescimento extraordinário dos fluxos internacionais, o acirramento da concorrência no sistema nacional e o interesse pela integração crescente de sistemas econômicos (TAVARES; FERRAZ, 2005, p.121-141).

Atualmente, os sistemas financeiros de países em desenvolvimento são muito procurados por empresas multinacionais e por conglomerados financeiros devido às suas profundas transformações econômicas nos últimos vinte anos. O sistema financeiro de uma nação pode ser considerado a porta de entrada de capitais e investimentos estrangeiros (TORRES, 2006, p.188).

Em relação às empresas que recentemente se internacionalizaram, há uma base de estudo daquelas que têm sede nos países industrialmente avançados. Mas a literatura sobre o processo de internacionalização dos bancos estatais dos países em desenvolvimento parece ainda estar em processo de estruturação. Dada a peculiaridade do tema e ~~na~~ evidência da

pouca literatura ~~na área da administração estratégica que o trata~~, é justificável o desenvolvimento de estudos ~~no campo da Administração porque, embora uma empresa possa escolher atuar apenas confinada em uma área local, essa escolha não necessariamente a isenta da competição externa.~~ ao respeito para melhor compreender a extensão e limites das teorias atuais.

Nesse contexto, a dissertação chama a atenção para a importância de tratar um assunto contemporâneo para compreender a realidade nacional, sendo útil em termos tanto acadêmicos quanto gerenciais. Isso se torna especialmente relevante quando se observa o escasso número de trabalhos científicos a respeito do processo de internacionalização de instituições financeiras estatais. Desenvolver uma pesquisa sobre essa problemática possibilita o aprofundamento e o despertar de interesses acadêmicos no conhecimento de estudos estratégicos que abordam a expansão, aí incluída a expansão internacional de instituições financeiras brasileiras estatais, processo que se encontra em fase de construção e que poderá configurar uma tendência de mercado.

Segundo o jornal Valor Econômico de 23.6.2009, os bancos públicos têm se mostrado importantes instrumentos de políticas públicas para os países em desenvolvimento. As instituições estatais ampliaram a participação de mercado e garantiram bases mínimas de expansão de crédito. Os bancos públicos estão no centro do debate não apenas no Brasil. José Luis Mardones, *chairman* do Banco Estado, declara que essa instituição estatal do Chile teve sua participação do mercado elevada de 13,3%, em dezembro de 2008, para 15,4%, em maio de 2009. Segundo ele, isso se deve à retração dos bancos privados e também à posição mais atuante do banco estatal (BANCOS PÚBLICOS..., 2009, p.6). Essa evidência demonstra que face à recente crise internacional a prática de utilizar bancos públicos como instrumento de políticas públicas dissemina-se entre vários países, o que retrata também a escolha desse segmento de mercado como um campo a ser estudado.

Em aderência às políticas de desenvolvimento do País geridas por seu maior acionista, o Banco do Brasil tem a responsabilidade de apoiar a expansão do comércio exterior brasileiro e de servir como mecanismo de captação de recursos, alinhado ao contexto político e histórico brasileiro de diversificação de suas relações comerciais (BANCO DO BRASIL..., 2009).

Apesar de avanços recentes, ainda é incipiente o estudo comparado, da expansão de bancos estatais na esfera global. O direcionamento da pesquisa para uma organização estatal do setor bancário também se deve à constatação de que a internacionalização recente de bancos estatais brasileiros não é objeto de investigação sistemática na área de estudos estratégicos ou de internacionalização do País. Essa constatação reforça a percepção da peculiaridade e originalidade do estudo de caso em epígrafe.

Uma das possíveis contribuições do resultado da pesquisa para o conhecimento, ao analisar o processo de internacionalização do Banco do Brasil, é identificar, entre as causas que impulsionaram sua expansão para o exterior, tanto fatores que também embasam as estratégias internacionais de outros bancos em via de internacionalização quanto aqueles mais relacionados às políticas do Estado brasileiro. Desse modo, pretendemos, entre outros objetivos, apontar até que ponto o Banco do Brasil, como banco estatal, é beneficiado em seu processo de internacionalização e de que forma essa característica interfere nos movimentos gerais de internacionalização que hoje norteiam sua estratégia organizacional e seu modo de entrada nos mercados externos. Partimos da premissa de que o fato de o Banco do Brasil ser diferente em alguns aspectos pode elucidar, com maior precisão, os processos de internacionalização dos bancos em geral.

A reflexão sobre o tema internacionalização de bancos estatais brasileiros aponta lacunas, mas trará contribuições para o aprofundamento e enriquecimento do debate na área sob investigação.

Segundo Seth *et al.* (1998 *apud* Williams, 2002, p. 128),

O estudo sobre os propulsores do processo de expansão internacional dos bancos e seu subsequente desempenho são de interesse dos mais variados públicos (banqueiros, agências de *rating* e reguladores, formadores de opinião, imprensa, políticos), além de acadêmicos e estudiosos do assunto.

Ademais, é valiosa uma compreensiva revisão da literatura que considera a hipótese de que bancos internacionais seguem seus clientes em mercados externos, de outra forma denominada expansão defensiva.

Para um país de internacionalização tardia, como é o Brasil, compreender esse processo é relevante para pesquisadores e profissionais, na medida em que ao primeiro grupo proporciona uma visão macro da geopolítica empresarial, e ao segundo, a aproximação da



teoria à prática, que permite observar aspectos positivos e negativos do fenômeno, e como estes últimos devem ser minimizados.

O estudo da experiência brasileira com peculiaridades se justifica também por procurar entender o movimento de expansão dos *late-movers* no mercado bancário internacional. Assim, estudar os chamados entrantes tardios ou *late-movers* constitui assunto relativamente novo, mas de crescente importância. Além disso, dados publicados com base em estudo do *Bank of America* revelam o aumento no volume de investimentos originados nos chamados países em desenvolvimento para a aquisição de empresas americanas nos Estados Unidos. No período de 1997 a 2005, Israel, México e Brasil foram os países que mais investiram (*The Wall Street Journal Americas*, 15/08/2005), ou seja, o fenômeno está bem caracterizado em vários setores.

Abordamos um campo de estudos novo, no qual as teorias existentes emergiram uma a partir das limitações da outra, e esse desenvolvimento teórico permitiu a evolução do conhecimento na área em questão, formando um ciclo entre teoria e prática. Contudo, esse arcabouço teórico ainda precisa ser aprofundado. Justificamos a relevância do estudo das estratégias de internacionalização de instituições financeiras e das teorias sobre expansão internacional, pois essa análise permitirá verificar se a experiência brasileira está alinhada e se assemelha ao movimento iniciado por países desenvolvidos.

A presente pesquisa pretende levantar informações e agregar conhecimento ao identificar e apontar no processo de internacionalização da indústria bancária brasileira as vantagens e desvantagens específicas de ser um banco estatal, partindo do caso histórico, peculiar e particular da expansão do Banco do Brasil.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação compõe-se de cinco capítulos. O primeiro trouxe a contextualização do problema, delimitação e limitações do estudo, de forma a referendar o campo que se pretende explorar e os fins que a pesquisa visa atingir, assim como a justificativa do estudo, em que se analisa a importância da pesquisa para o campo dos estudos estratégicos organizacionais.

O segundo, Fundamentação Teórica, trata do conceito de internacionalização, investimento externo direto e suas formas, entre outros dogmas que norteiam a pesquisa, principais estudos, abordagens que permitirão compreender as estratégias e processos de internacionalização das instituições financeiras estatais brasileiras, com ênfase no caso do Banco do Brasil.

O terceiro, Metodologia de Pesquisa, aborda a operacionalização da pesquisa, assim como os métodos de levantamento e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta as análises e resultados, que retratam os principais insumos da pesquisa; o quinto traz as conclusões e considerações finais da autora, buscando responder à pergunta proposta para a pesquisa e atingir o objetivo geral da pesquisa, bem como as recomendações e sugestões de futuros estudos sobre o tema.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após a descrição do fenômeno que impulsiona a pesquisa, contexto, justificativa, objetivos geral e específicos e delimitação do tema a ser explorado, neste capítulo discutimos os principais conceitos que norteiam o estudo proposto: internacionalização, investimento externo direto e as formas de investimento externo, especificamente para instituições do ramo financeiro como bancos. Também será apresentada a descrição e evolução do processo de internacionalização de outra empresa estatal, a Petrobrás, pois verificar seu comportamento no cenário internacional e as interferências do governo em suas decisões estratégicas, será uma contribuição para traçar um paralelo de análise em busca de similaridades entre dois representantes estatais (Banco do Brasil e Petrobrás) de segmentos distintos de atuação.

Em suma, o capítulo consiste na apresentação dos conceitos que fundamentam a pesquisa. Trata-se de construção inicial da moldura dos conceitos sobre administração estratégica e estudos estratégicos de internacionalização de empresas e de serviços, estratégias de crescimento e expansão, investimento externo direto no segmento de instituições financeiras, gestão de negócios internacionais, teoria do desenvolvimento econômico ou teoria dos ciclos econômicos, de maneira que possamos mostrar a relação dos conceitos com o problema que a pesquisa aborda.

### 2.1 Investimento externo direto e o estudo do banco global

Na busca do embasamento necessário a este trabalho, adotamos a abordagem de desenvolvimento econômico em negócios internacionais, por entendermos que o corpo teórico desenvolvido com base nos trabalhos de economistas como Hymer (1966, 1990), Buckley e Casson (1976, 1979, 1996, 1998, 1999) e Dunning (1985, 1988, 1998, 2000, 2001, 2008) teria melhor capacidade explanatória das características atuais da atuação internacional do Banco do Brasil, pois focaliza, obrigatoriamente, o investimento externo direto, estratégia necessária para a internacionalização de instituições financeiras e seus serviços bancários. Todavia, abordamos também a teoria da Escola de Uppsala, por compreendermos, mediante pesquisa documental, que trata da evolução histórica e das estratégias adotadas pelo Banco do Brasil. Percebemos que a referida abordagem teórica tem ressonância para o cotidiano do banco. Observamos um processo de aprendizagem parcial do Banco do Brasil ao adotar na sua

**[L1] Comentário:** Lembre que deveria incluir alguma coisa sobre o modelo de Costa et al. (2007) neste capítulo. Acredito que poderia caber menção do modelo na seção 2.6 (que começa na p. 49). Não tem que detalhar de novo, mas mencionar e apontar que servirá como modelo de análise para seu estudo.

expansão internacional, a figura de seus escritórios de negócios, os quais podem permitir um amplo conhecimento e a melhor prospecção do mercado, para posterior aproveitamento das oportunidades e consecução de futuras estratégias mercadológicas expansionistas, atividade fim desse tipo de estrutura organizacional como apresentado no referencial teórico adotado nessa pesquisa.

Investimentos externos diretos podem ser de dois modos. Uma empresa ou um banco pode preferir crescimento interno pela criação de unidades e operações físicas em outro país. Alternativamente, uma empresa pode crescer externamente realizando uma fusão com empresa estrangeira ou pela aquisição do todo ou de parte dela (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000. p. 387).

Diante do exposto, intencionamos analisar o que é o investimento externo direto e quais são os fatores determinantes para o investimento externo direto em forma de fusões e aquisições, entre outras estratégias de expansão e crescimento internacional, examinando, para os propósitos dessa pesquisa, aqueles que são significativos para as instituições financeiras.

Ainda com relação à forma de investimento externo direto, para Sherman e Hart, (2006, p.10), a possibilidade de crescimento se dá de maneira “orgânica, inorgânica ou por meios externos”.

É válido mencionar que para Sherman e Hart (2006, p.11), um bom exemplo de crescimento orgânico é a contratação adicional de pessoas especializadas em vendas, desenvolvendo novos produtos ou expandindo-se geograficamente. O melhor exemplo de crescimento inorgânico é a aquisição de outra firma, geralmente para ter acesso a uma nova linha de produtos, segmento de clientes ou geografia. E, finalmente, mas não menos importante, as oportunidades de receitas externas seriam as franquias, licenças, *joint ventures*, alianças estratégicas, a escolha de um distribuidor fora do país, disponíveis para empresas em expansão que objetivam o dinamismo e a sinergia das relações de trabalho, distanciando-se da metamorfose das fusões e aquisições (SHERMAN; HART, 2006, p. 255-256).

Em alguns casos, ainda sob a percepção dos autores, essas estratégias e relacionamento, por meio de receitas externas, são relações de longo prazo, completamente

independentes, e; em outros casos, a relação comercial tende ao não comprometimento, mas compartilham objetivos comuns (SHERMAN; HART, 2006, p. 255-256).

Constatamos, portanto, que a complexidade dos processos de internacionalização possibilita a diversidade de leituras e interpretações, segundo diferentes modelos explicativos.

## 2.2 Investimento externo direto: uma estratégia de crescimento

No que diz respeito às estratégias de crescimento, as definições adotadas neste tópico são aplicáveis tanto a empresas quanto a instituições financeiras.

Idealmente, uma empresa deve selecionar estratégia de crescimento que resulte em aumento das vendas ou da participação de mercado. Espera-se que esse crescimento possibilite aumentar o valor da empresa (*market share*). O crescimento pode ser atingido de várias maneiras. Ao utilizar estratégias de crescimento, muitos bancos buscam ganhar participação de mercado para reduzir os custos operacionais de suas unidades. Segundo análise dos estudos e conceitos teóricos referendados nos trabalhos de Wright, Kroll e Parnell (2000), entendemos como crescimento interno – aquele conseguido por meio do aumento de vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho.

Os autores supramencionados enfatizam que algumas empresas buscam deliberadamente esse caminho para o crescimento, em vez de tomar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. Elas acreditam que o crescimento interno preserva melhor a cultura organizacional, a eficiência, a qualidade e a imagem, mas apresenta como maiores desvantagens os aumentos nos custos burocráticos e de coordenação, que geralmente acompanham o crescimento interno (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000. p.132).

Ainda considerando os conceitos teóricos apontados por Wright, Kroll e Parnell (2000), o crescimento interno inclui não apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de negócios na direção horizontal ou vertical.

Apesar de ainda estarmos abordando Wright, Kroll e Parnell (2000), destacamos que, segundo suas premissas, o crescimento interno horizontal pode envolver a criação de empresas que operam em negócios relacionados ou não relacionados.

**[L2] Comentário:** Seria conveniente checar quais são as fontes de Wright, Kroll e Parnell. Um dos que escreveu muito no tema de estratégias de crescimento e de diversificação foi Ansoff.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 133), “o crescimento interno vertical refere-se à criação de negócios relacionados ou não relacionados, dentro do canal vertical de distribuição da empresa, criando relacionamento fornecedor/cliente”. As empresas aéreas, por exemplo, compram refeições de bordo de fornecedores externos, mas a *United Airlines* criou o próprio serviço de comida de bordo; portanto, sua empresa de refeições serve como fornecedor que atende a um cliente interno, a empresa aérea.

Os autores ainda definem integração horizontal, que, segundo eles, “é a expansão de algumas empresas por meio da aquisição de outras na mesma linha de negócios”. Um dos principais motivos para adotar essa estratégia é aumentar a participação no mercado, o que vai conferir à empresa maior poder de alavancagem para lidar com fornecedores e clientes, além de possibilitar que a empresa promova seus produtos e serviços com mais eficiência para um público maior e que tenha maior acesso aos canais de distribuição. Finalmente, a integração horizontal pode resultar em maior flexibilidade operacional (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000. p.134).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 136) consideram que, quando uma empresa adquire outra de um setor externo a seu campo de operações atual (por meio de pagamento em dinheiro ou em ações, ou ainda a combinação dos dois) e que está relacionada às suas competências essenciais, ela realiza uma “diversificação horizontal relacionada”. O termo relacionada, adotado nesta pesquisa, sugere que competências essenciais semelhantes ou complementares podem ser transferidas ou compartilhadas entre empresa compradora e empresa adquirida. Competências essenciais são as maiores forças da empresa em termos de recursos (humanos, financeiros, organizacionais e físicos atuais e potenciais). Em termos gerais, as competências essenciais podem incluir excelência em operações, tecnologia superior, pesquisa e desenvolvimento de ponta e marketing eficaz. Alternativamente, duas empresas podem combinar competências essenciais complementares. Como fica evidente, o primeiro ímpeto de adquirir uma empresa horizontalmente visa atingir uma sinergia e fortalecer as competências essenciais de determinada empresa.

Sobre o assunto, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 137) tecem os seguintes comentários:

Atinge-se a sinergia quando a combinação de duas empresas resulta em maior eficiência e eficácia do que as que eram oferecidas pelas empresas separadamente. Três principais vantagens sinérgicas podem ser associadas com as aquisições

horizontais relacionadas: economias de escopo horizontal, inovações de escopo horizontal e uma combinação dos dois elementos.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 137-138) apresentam outro conceito relacionado à forma de diversificação de empresas, qual seja a diversificação horizontal não relacionada (diversificação conglomerados), que ocorre quando uma empresa adquire outra empresa de setor não relacionado. Enquanto a diversificação horizontal relacionada objetiva administrar e coordenar estrategicamente empresas relacionadas para criar sinergia e valor, as decisões relativas à diversificação por conglomerados ocorrem sobretudo como investimento financeiro. Dessa forma, enquanto a diversificação em setores relacionados obedece a uma orientação estratégica, a diversificação em setores não relacionados segue uma orientação predominantemente financeira, caso que guarda semelhança com a recente aquisição do Banco Votorantim pelo Banco do Brasil.

Ainda ~~sob a perspectiva conceitual de~~ de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 141), outra forma de diversificação empresarial é a integração vertical de empresas relacionadas, que significa fundir em um todo funcional vários estágios de atividades regressivamente, na direção de fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção dos consumidores finais. Quatro vantagens estão associadas à integração vertical de empresas relacionadas: a primeira, economias de cadeia vertical, que podem resultar da eliminação de passos de produção, da redução de custos indiretos e da coordenação das atividades de distribuição com vistas ao aumento da sinergia; a segunda, economias de cadeia vertical / escopo horizontal, podem ocorrer quando as unidades de negócios horizontalmente relacionadas de uma empresa compram de uma das unidades de negócios da empresa que atua como fornecedora; a terceira, inovações na cadeia vertical, referem-se às melhorias ou inovações que podem ser transferidas entre unidades de negócios e da empresa no canal de distribuição; a quarta e última vantagem é uma combinação de economias e inovações na cadeia vertical.

Para os referidos autores, enquanto a integração vertical de empresas relacionadas gira em torno da transferência ou partilha de competências essenciais complementares ou semelhantes, a integração vertical de empresas não relacionadas é feita com possibilidades limitadas de transferência ou partilha de competências essenciais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 144).

Conforme mencionado, algumas estratégias de crescimento discutidas aqui consistem em adquirir outras empresas, seja na direção vertical ou horizontal. O crescimento também pode ser buscado pela fusão voluntária de duas empresas independentes.

Conceitualmente, adotamos a definição de fusões e alianças estratégicas apresentadas por Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 145), consubstanciadas nas definições adotadas internamente pelo BB e referendadas por Fabretti (2005). Uma fusão ocorre quando duas empresas ou mais combinam-se em uma empresa por permuta de ações. As fusões são realizadas para partilhar ou transferir recursos e ganhar em força competitiva. O principal motivo para uma fusão é tirar vantagem dos benefícios da sinergia. Aliança estratégica internacional significa uma parceria em que duas ou mais empresas de nações diferentes realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. Esses arranjos incluem *joint-ventures*, acordos de franquia e licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordos de marketing conjuntos e consórcios.

Ansoff (1965), abordou a estratégia de crescimento quando desenvolveu a Matriz de Produto/Mercado como um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização. Ansoff (1965) acreditava que para aprimorar o negócio de determinada organização deve-se ponderar quatro estratégias distintas: penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação pura.

Para Ansoff (1965), a Penetração é uma estratégia de crescimento onde a empresa concentra-se na venda de produtos existentes em mercados existentes, cujo objetivo é manter ou aumentar a quota de mercados dos produtos atuais, reestruturar um mercado maduro e aumentar a fidelização de clientes existentes. O desenvolvimento de mercado é a estratégia de crescimento adotada quando a empresa pretende vender seus produtos existentes em novos mercados. Diversas são as formas de abordar essa estratégia, como por exemplo por intermédio de novos mercados geográficos, pela adoção de novas dimensões do produto ou na embalagem, pela utilização de novos canais de distribuição e adotando políticas de preços para atrair clientes diferentes ou criar novos segmentos de mercado.

Com relação desenvolvimento de produtos Ansoff (1965), considerava a estratégia de crescimento na qual a empresa pretende introduzir novos produtos em mercados existentes.



Essa estratégia pode exigir o desenvolvimento de novas competências. Quanto à diversificação infere-se que seria a estratégia de crescimento de novos produtos em novos mercados. A empresa estaria entrando em mercados em que tem pouca ou nenhuma experiência, portanto, a empresa deve ter uma idéia clara sobre o que espera ganhar com a estratégia e uma avaliação honesta dos riscos.

Figura 1 - Matriz Produto/Mercado



FONTE: Adaptação de Ansoff (1965)

### 2.3 Formas de investimento externo direto

Para que uma instituição se torne multinacional, é necessário realizar investimento que permita estabelecer suas operações internacionais. Seria o caso do investimento externo direto (IED), que pode ser efetivado de várias formas.

Cerutti, Dell'Áraccia e Péria (2007, p. 1669) afirmam que “a forma mais lógica de um banco estabelecer suas operações internacionais é simplesmente repetir, no novo mercado, o processo legal, fiscal e administrativo que completou no país de origem, ou seja, abrindo em outro país uma filial com capital estrangeiro”. Os autores enfatizam que esse tipo de investimento chama-se *greenfield activity*, isto é, uma atividade de campo-verde, cuja

**[L3] Comentário:** Todo este material grifado, várias paginas, se baseia em Wright, Kroll e Parnell. Lembre que foi muito criticado por Prof. Walter basear-se tao fortemente em livro-texto. Ele sugeriu quenao dependesse tanto neste texto.

vantagem reside na retenção completa do controle financeiro e administrativo do negócio, visto que não há outra entidade controladora envolvida.

Ainda segundo os autores, as desvantagens nessa forma de operação estão relacionadas às diferenças jurídicas, fiscais e culturais entre os países. E, para que os bancos possam beneficiar-se das oportunidades dos mercados, eles precisam conhecer as perspectivas de rentabilidade, tanto no curto quanto no longo prazo. Naturalmente, existe um período de instalação, reconhecimento e aprendizagem, no qual recursos são direcionados para o desafio de inteirar-se do sistema jurídico, fiscal e cultural do novo país. Eles afirmam também que um banco incipiente ou de pequeno porte possui poucas condições de lidar com os riscos inerentes ao processo de aprendizagem internacional, ficando, assim, limitado ao optar pelo formato de *greenfield activity*. (CERUTTI, DELL'ARICCIA e PÉRIA, 2007, p.1669).

Com base na análise bibliográfica, podemos inferir que, em virtude dos riscos inerentes à decisão de instalar uma filial no exterior (*greenfield activity*), muitos bancos que já reconheceram a necessidade de se internacionalizar procuram dividir o risco das operações com outra entidade, já experiente no mercado nacional destinatário, constituindo uma forma de parceria entre duas ou mais entidades de nacionalidades distintas. Das opções de investimento externo direto disponíveis, citamos as quatro principais: *greenfield activity*, *joint venture*, aliança estratégica e fusão ou aquisição (BROUTHERS, BROUTHERS, 2000; BARTLETT, 2000; BUCKLEY, GHOURI, 1979; CERUTTI, DELL'ARICCIA, PÉRIA, 2007; CHO, PADMANABHAN, 1995; CORAZZA, OLIVEIRA, 2007; COSTA, PIGORINI, RAMOS, 2007; HYMER, 1966; JOHANSON, VAHLNE, 1990; SLAGEN, 2007; TSCHOEGL, 2004).

Uma operação de *joint venture* se assemelha muito a uma *greenfield activity*, no sentido de que uma nova empresa inicia suas atividades no mercado internacional, mas a grande diferença é que a *joint venture* conta com a participação de empresa do mercado local e de outra mais experiente ou de origem estrangeira. Caracterizada como uma verdadeira parceria, o contrato dessa opção de investimento deve discriminar responsabilidades, limitações e controle de todos os integrantes, aspecto fundamental para garantir o sucesso do empreendimento (ROOT, 1994. p.56).

Outra forma de fazer investimento externo direto é a aliança estratégica. Caracterizada como uma *joint venture* mais *light*, essa forma de parceria oferece uma

[L4] Comentário: Vc utilize nos conceitos do estudo o de *greenfield operation*, mas vc não trata deste conceito na fundamentação teórica.

operação que envolve oportunidades no mercado externo sem a necessidade de abrir uma nova empresa em mercado menos conhecido. A natureza da aliança pode variar conforme as intenções da empresa multinacional e da empresa do mercado local, entretanto o princípio básico do acordo é a cooperação internacional entre as duas entidades (SLANGEN, 2007, pp. 407- 429).

Ao evitar abrir uma filial mediante investimento externo direto, por questões culturais, legais ou estratégicas, muitos bancos podem optar pelo controle acionário de uma entidade que possua experiência ou alguma posição cobiçada no mercado destinatário. Essa terceira forma de investimento externo direto chama-se fusão ou aquisição, e a diferença entre ela e a *joint venture* reside no próprio controle acionário. A fusão de duas empresas ocorre quando ambas detêm o controle acionário sobre as próprias pessoas jurídicas, ao passo que a aquisição envolve uma das empresas que adquire, por intermédio da compra de ações, a participação acionária majoritária na outra empresa (SLANGEN, 2007, pp. 407- 429).

Outros autores, como Cho e Padmanabhan (1995) e Brouthers e Brouthers (2000), afirmam que muitas das pesquisas que tratam de fusões e aquisições internacionais têm sido conduzidas com foco na forma de entrada, e essas abordagens são apresentadas como alternativas para se estabelecer sob a concepção de aliança estratégica ou por meio de investimento *greenfield*.

Para Paula (2002b, p.63), as fusões e aquisições (F&A) são métodos de consolidação nos quais uma mudança no controle ocorre por meio da transferência de dono, ou seja, transferência de controle corporativo. Como observado pelo FMI (2000, p. 142), a consolidação bancária aumenta o tamanho médio das instituições financeiras e permite, em tese, que elas explorem economias de escala, de escopo, e as chamadas economias de rendas. Nesse contexto, algumas questões se colocam: o tamanho importa para um banco? Qual a *rationale* da onda de fusões e aquisições bancárias?

Paula, Alves e Marques (2001, p.3) afirmam que os motivos e padrões das fusões e aquisições do setor financeiro estão baseados na busca constante por fatores microeconômicos como eficiência de custo, economias de escala, economias de escopo, os quais terão seus conceitos adotados adiante nesta pesquisa. O alegado benefício das economias de escala e escopo está relacionado ao possível aumento na eficiência de custo. A ideia básica é que a

emergência de grandes firmas financeiras permite que os custos sejam diminuídos, se economias de escala ou de escopo são relevantes e se o âmbito da expansão está dentro do espectro onde eles possam ser alcançados.

Para os mencionados autores, economias de escala existem quando o custo médio é decrescente em relevante extensão quando o produto está expandindo, tornando mais eficientes as instituições maiores. Algumas linhas de negócios beneficiam-se da escala enquanto outras não. Exemplos de ganhos potenciais de escala na atividade bancária incluem rede física de distribuição de agências, infraestrutura de software e sistemas de distribuição eletrônica. A literatura referente a economias de escala é inconclusiva a respeito dos custos e benefícios de ser grande, uma vez que os resultados dependem do período analisado e/ou do tamanho médio da instituição financeira<sup>1</sup> (PAULA; ALVES; MARQUES, 2001, pp.1- 3).

Entretanto, muitos dos estudos utilizam dados sobre instituições financeiras dos anos 1980. É possível que o progresso tecnológico recente – devido ao uso da internet, centrais de telefone, inovações na tecnologia de pagamento, etc. possa ter aumentado as economias de escala na produção de serviços bancários, criando oportunidades para aprimorar a eficiência de escala em custos mediante a consolidação, mesmo em instituições maiores.

Paula, Alves e Marques (2001, p.4) definem ainda que

Economias de escopo existem quando o custo médio cai devido ao fato de que mais produtos são obtidos conjuntamente, em vez de separadamente, isto é, ocorrem quando as despesas podem ser diminuídas se a firma oferece vários produtos a um custo mais baixo do que no caso de empresas que, competindo separadamente, colocam à disposição o mesmo conjunto de produtos. Portanto, existem benefícios competitivos a serem obtidos pela venda de um mais amplo conjunto de produtos.

Dymski (1999) sustenta que a recente onda de F&A, ocorrida nos países da OCDE, foi motivada pelo desejo dos bancos de aumentar seu ‘poder de monopólio’ e, dessa forma, o *mark up* sobre a taxa de juros básica da economia, fixada pelo Banco Central.

---

<sup>1</sup> O relatório do European Central Bank (2000) destaca que na indústria financeira existem mais altas expectativas de economias de escala do que as encontradas em vários estudos acadêmicos. Essa discrepância entre a literatura econômica e a indústria financeira pode ser o resultado da “dificuldade de encontrar estimativas confiáveis de economias de escala, particularmente no modo de olhar para frente (*forward-looking*) para predizer as causas para a atual reestruturação desta indústria” (p.22).

Ainda de acordo com Dymiski (1999, p. 65), “fusões podem ser desejáveis para os bancos se elas podem aumentar a capacidade do banco comprador de incrementar seus lucros, independentemente dos efeitos que eles possam eventualmente ter sobre a eficiência operacional”.

Depreendemos dos argumentos que, se for aceito que existe algum suporte para a hipótese que relaciona poder de mercado e lucros no mercado bancário, o resultado pode sugerir que bancos podem usar fusões e aquisições como forma de obter poder de mercado, transformando-se em bancos globais, de modo a acentuar sua habilidade de gerar lucros líquidos.

#### **2.4 Padrões de consolidação bancária**

Com base nas ideias de Paula, Alves e Marques (2001), inferimos que, de forma geral, as fusões e aquisições dos bancos podem ser divididas em quatro tipos: fusões e aquisições bancárias domésticas; fusões e aquisições bancárias internacionais; conglomerações domésticas e conglomerações internacionais.

Transcrevemos, a seguir, as características de cada tipo de fusão e aquisição, conforme preconizado pela *European Central Bank* (2000, *apud* PAULA; ALVES 2003, pp.10- 16):

- **Fusões e aquisições bancárias domésticas** – são operações entre instituições bancárias do mesmo país e que têm como motivação principal a busca por economias de escala quando realizadas por instituições de médio e pequeno porte. Contudo, quando ocorrem entre instituições maiores, refletem, além da busca por economias de escala eventuais, a necessidade de tornarem-se para um reposicionamento no mercado, isto é, aumento do poder de mercado;
- **Fusões e aquisições bancárias internacionais** - são operações entre instituições bancárias de países diferentes. Existe a mesma motivação de tornarem-se grandes o suficiente, mas agora em nível regional ou mundial. Além disso, pode haver a estratégia de servir clientes no exterior ou de diversificar e buscar novos mercados lucrativos;

- **Conglomerações financeiras domésticas** - são conglomerados financeiros constituídos por diferentes setores da indústria financeira envolvendo instituições bancárias e não bancárias do mesmo país. A principal motivação é a busca por economias de escopo para, com isso, obter diversificação de risco e rendimento;
- **Conglomerações financeiras internacionais** – funcionam como as conglomeradas financeiras domésticas e têm as mesmas motivações, todavia ocorrem entre instituições de países diferentes.

Outra taxonomia relevante para caracterizar a consolidação bancária, segundo Hawkins e Mihaljek (2001 ~~apud~~ PAULA; ALVES, 2003, pp.17–22), é a de identificação do padrão e da causa da consolidação, que pode ser colocada em três grupos: consolidação dirigida pelo mercado, consolidação como resposta a estruturas bancárias ineficientes ou frágeis e consolidação dirigida pelo governo, cujo funcionamento, baseado nas investigações dos autores acima referendados, descrevemos a seguir:

- **Consolidação dirigida pelo mercado** – Ocorre após a desregulamentação dos mercados domésticos, a abertura à competição externa e os avanços tecnológicos, como resposta à maior competitividade e às menores margens líquidas de lucro. Nesse tipo de consolidação, o setor bancário, ao reagir às pressões competitivas, busca diminuir os custos operacionais, obter ganhos de escala e de rendas, além de diversificar as atividades e os riscos para conseguir ganhos de escopo. Na grande maioria dos casos, ocorre em países de economias maduras;
- **Consolidação como resposta a estruturas bancárias ineficientes ou frágeis** – É uma especificidade da América Latina. Embora a região apresente diferentes experiências de consolidação, dirigidas ou não pelo governo, a maioria deve-se a uma relativa ineficiência do setor e/ou à existência de estruturas bancárias frágeis, decorrentes de crises bancárias provocadas por dificuldades do sistema financeiro doméstico em 1995. As ineficiências apontadas são resultado da baixa competitividade desses mercados e do relativo atraso tecnológico, tanto de produtos quanto de comunicação;

[L5] Comentário: Vc incluiu eles nas Referências Bibliográficas – pode citá-los diretamente.

- **Consolidação dirigida pelo governo** – Trata-se da intervenção direta das autoridades para promover a consolidação mediante incentivos em maior e menor grau para o setor, visando favorecer fusões e aquisições, bem como criar facilidades para a entrada de bancos estrangeiros. A maioria dos casos da espécie ocorreu na Ásia. Esse tipo de consolidação foi motivado, em alguns países asiáticos, sobretudo pela necessidade de fortalecer o setor, adequar o capital dos bancos e promover a viabilidade financeira de bancos menores, muitos deles familiares, afetados pela crise de 1997/98. No caso de países em transição do Leste Europeu, a consolidação foi motivada pela privatização de bancos estatais.

Na mesma linha, Hawkins e Mihaljek (2001) ainda sugerem explicações para a consolidação dirigida para o mercado, apontadas nos estudos de Paula, Alves e Marques (2001) os quais explicam tratar-se de fenômeno relativamente novo em economias emergentes e também recentemente observado na Europa Central. Isto é, esse tipo de consolidação ocorreu, em sua maioria, em mercados maduros. Em países emergentes, a maioria das fusões e aquisições do sistema financeiro resultou de esforços do governo para a redução das ineficiências do setor, ou de intervenções após as crises bancárias. A desregulamentação, a privatização e a entrada de bancos estrangeiros aumentaram a competição, fazendo com que a consolidação se tornasse cada vez mais dirigida pelo mercado.

Em aderência ao exposto, intencionamos também verificar a qual dos tipos de consolidação registrados nesta dissertação o Banco do Brasil se aproxima e se alinha, e ainda se as iniciativas em busca de sua expansão internacional decorreram de esforços/pedidos do governo ou se resultaram de definições objetivando sua sobrevivência e manutenção como um grande *player* nacional.

## **2.5 Concentrações bancária – internacionalização como estratégia competitiva – estratégia global ou adaptação local?**

A partir deste ponto, optamos por adotar o termo “empresa”, de forma generalizante, quando nos referirmos aos bancos e a outras instituições financeiras.

Sob o prisma da estratégia de crescimento como instrumento de competição no que se refere ao processo de padronização global ou adaptação local, utilizamos, para contribuir com os fins desta pesquisa, conceitos e matrizes tradicionais estudados por Bartlett e Ghoshal (1988, p.54-74), as quais auxiliam na análise para explicar o fenômeno de expansão do Banco do Brasil.

Bartlett e Ghoshal (1988), ao discutir a customização ou a adaptação aos mercados locais e as possibilidades de ganhos de escala oriundas da padronização, identificaram quatro estratégias básicas que podem orientar a atuação de empresas no mercado internacional: transnacional, global, multidoméstica e multinacional, conforme quadro 1, abaixo:

#### QUADRO 1 – Customização da Economia de Escala

ECONOMIA DE ESCALA	Customiza	
	Customiza	Não Customiza
Utiliza	Transnacional	Global
Não Utiliza	Multidoméstica	Multinacional

FONTE: (Bartlett e Ghoshal, 1988, adaptado por Hill, 1997)

Segundo Bartlett e Ghoshal (1988), as empresas que adotam uma estratégia multinacional buscam criar valor por meio da transferência direta, para os mercados externos, de produtos e habilidades que se mostraram valiosos na disputa com concorrentes em seu mercado doméstico. Já na estratégia multidoméstica, tanto os produtos quanto as estratégias de marketing são adaptados para se adequar às diferentes condições competitivas locais. Na estratégia global, as empresas focam suas ações na crescente lucratividade trazida pela redução de custos derivada dos efeitos da curva de experiência e das economias de localização. As empresas que adotam essa estratégia buscam instalar suas unidades de produção em países que oferecem incentivos e economias de diversos tipos e colocam seus produtos padronizados em diferentes mercados. Finalmente, a estratégia transnacional visa permitir que as empresas se beneficiem da eficiência de custos através da integração de algumas atividades entre diferentes regiões, ao mesmo tempo em que busca flexibilidade para responder às pressões locais por customização. (HILL, 1997).



Resumidamente, a estratégia transnacional visa permitir à empresa se beneficiar da eficiência de custos (economia de escala), por meio da integração de algumas atividades entre diferentes regiões, ao mesmo tempo em que busca flexibilidade para responder às pressões locais por customização. Já com a adoção de uma estratégia global, as empresas focam suas ações na crescente lucratividade proporcionada pela redução de custos (economia de escala) advinda da experiência e da localização, sem preocupar-se, portanto, com a questão da customização. Quanto à estratégia multidoméstica, envolve uma adaptação geral às diferentes condições competitivas locais, não atribuindo importância às economias de escala. A estratégia multinacional, por sua vez, busca a criação de valor, por meio da transferência direta, para o mercado externo, de produtos e habilidades que se mostraram valiosos na disputa com concorrentes em seu mercado doméstico (HILL, 1997)

De acordo com Saad; Mello e Chauvel (2006, p. 1-16), essas estratégias descritas por Hill (1997) são semelhantes àquelas preconizadas por Prahalad e Doz (1987) e se distribuem segundo dois eixos: o da pressão advinda da necessidade de responder às demandas dos mercados locais e o da pressão por uma maior integração global. O primeiro eixo é idêntico à customização de Hill (1997), e o segundo, idêntico ao da economia de escala defendida pelo mesmo autor. Portanto, se fosse construído um quadro para sintetizar as estratégias de Prahalad e Doz (1987), com base naquele elaborado por Hill (1997), o resultado seria:

#### QUADRO 2 – Capacidade de Resposta às Demandas Locais

	CAPACIDADE DE RESPOSTA ÀS DEMANDAS LOCAIS		
		Alta	Baixa
INTEGRAÇÃO GLOBAL	Alta	Transnacional	Global
	Baixa	Multidoméstica	Multinacional

FONTE: Elaboração própria

De acordo com o quadro 2, o esquema construído com base nos estudos de Prahalad e Doz (1987) sugere que a estratégia transnacional corresponde a uma alta capacidade de resposta às demandas locais e de alta capacidade de padronização (integração global). Já a estratégia global corresponde a uma baixa capacidade de resposta às demandas locais e alta

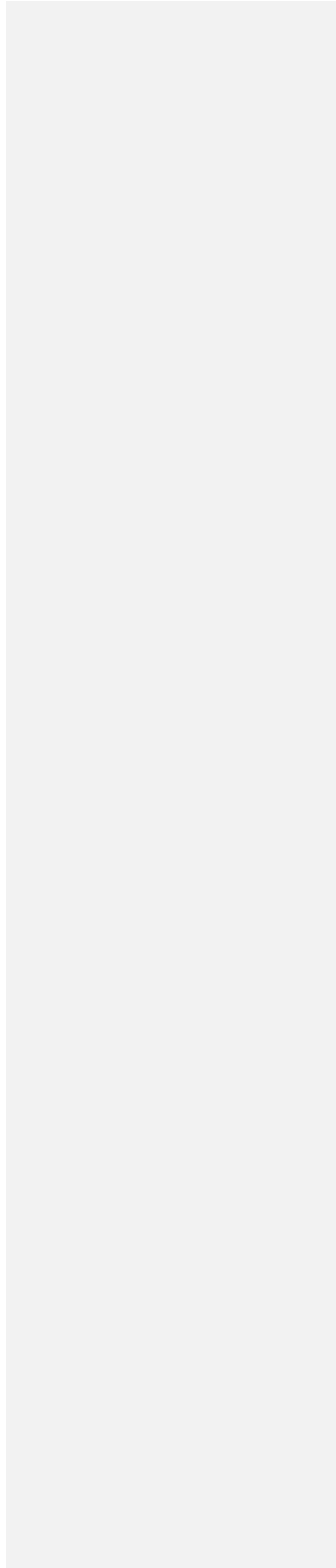
capacidade de integração global. Quanto à estratégia multidoméstica, corresponde a um nível relativamente alto de capacidade de resposta às demandas locais e a um nível relativamente baixo de integração global. Por fim, uma estratégia multinacional apresenta nível baixo tanto de capacidade de resposta às demandas locais quanto de integração global (HILL, 1997).

Ainda sob a perspectiva analítica de Prahalad e Doz (1987), existe certa ambiguidade junto à estratégia transnacional, que poderia significar até mesmo a inexistência de uma estratégia de verdade. Eles questionam como uma estratégia pode defender ao mesmo tempo a redução de custos, pela padronização, e a customização, que infere a elevação de custos para acontecer.

A revisão de Saad; Mello e Chauvel (2006) revela ainda que Aaker e Joachimsthaler (1999) reconhecem que pequenas adaptações podem se fazer necessárias – e o que decide é, certamente, o conhecimento que se tem acerca do mercado a ser explorado. Nessa linha, os autores observam que Day (1990 *apud* SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006, pp.1-16) propõe “uma matriz de análise estratégica para auxiliar na tomada de decisão das empresas quanto à estratégia internacional mais adequada a ser adotada”.

Seguindo uma linha mais prescritiva, de acordo com Saad, Mello e Chauvel (2006) Quelch e Hoff (1986) e Day (1990) *apud* SAAD; MELLO e CHAUVEL, 2006, pp.1-16 desenvolveram modelos com o propósito de auxiliar a tomada de decisão das empresas quanto à estratégia internacional mais adequada a ser adotada.

O modelo de Quelch e Hoff (1986) propõe uma sequência em dois estágios: a escolha da estratégia e a definição da melhor forma de implementá-la em cada unidade de negócios. Os autores apontam quatro dimensões – áreas da organização, produtos existentes, elementos do *marketing mix* e países em que a empresa atua – para avaliar os níveis de padronização e customização atuais e desejados. A lacuna entre a situação atual e a desejada corresponderia ao desafio a ser enfrentado pela empresa para a implementação de sua estratégia. Day (1990), em sua preposição do desdobramento do modelo de Quelch e Hoff (1986) em quatro elementos estratégicos, avalia que, para que a empresa possa decidir seu posicionamento e possa aplicar a estratégia delineada para mercados globais, deve primeiramente focar quatro elementos, que podem demandar diferentes níveis de padronização ou customização, e não se limitar a considerar a empresa como um todo indiferenciado. O quadro 3 apresenta a matriz de análise resultante dessa proposta:



**QUADRO 3 – Matriz de Análise Estratégica**

<b>MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>				
<b>Elemento Estratégico</b>	<b>Adaptação Local</b>		<b>Padronização Global</b>	
	<b>Total</b>	<b>Parcial</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
<b>Orientação Estratégica</b>				
Posicionamento				
Marca				
Planejamento				
Estratégia Competitiva				
Gestão Financeira e Controle				
<b>Marketing</b>				
Desenvolvimento				
Promoção				
Padrões de Qualidade				
Definição de Oferta				
Relacionamento com Clientes				
<b>Operações e Tecnologia</b>				
Sistemas				
Processos				
Layout de pontos de venda				
<b>Recursos Humanos</b>				
Treinamento				
Remuneração				
Planejamento de carreira				

**FONTE:** (DAY, 1990, *apud* SAAD; MELLO e CHAUVEL, 2006, p.1-16).

Fazendo uma analogia, inferimos que para o Banco do Brasil, com sua quantidade de dependências localizadas no Brasil e no exterior, não é estrategicamente vantajoso adotar uma estratégia de padronização global, tanto de produtos e serviços quanto de processos, porque devemos considerar as peculiaridades de cada mercado, tais como costumes, hábitos, crenças, valores, legislação, geografia, os próprios agentes da mudança, as relações entre os agentes, a cultura organizacional, a cultura local e a indústria, que pertencem ainda aos ambientes locais e regionais, sofrendo também a influência do ambiente de negócios em âmbito nacional, do ambiente sociopolítico e econômico e da indústria global, enfim, toda uma cultura que envolve os *stakeholders* da empresa localizada em determinada praça.

A matriz [apresentada no quadro 3 de Day \(1990\)](#), que reúne algumas categorias de elementos estratégicos importantes de uma empresa global e propõe equacioná-los em termos de adaptação local e padronização global, total ou parcialmente, [apresentada no quadro 3](#), está sendo utilizada no presente estudo por guardar semelhanças com as categorias adotadas para consecução da pesquisa sobre o processo de internacionalização do BB.

Ainda a respeito das estratégias básicas que podem orientar a decisão de expansão de uma empresa, para Wright; Kroll e Parnell (2000, p. 369), “as operações de negócios são subdivididas em três níveis: internacional, multinacional e global”. Assim, operações internacionais são as que possuem características de envolvimento mínimo ou moderado em operações externas. Podem comprar de empresas estrangeiras, exportar para outros países e nações, fazer acordos de licenciamento com empresas sediadas no exterior ou estabelecer alianças estratégicas com empresas de outros países. Quanto às operações multinacionais, conceitualmente adotamos nesta dissertação que são aquelas empresas altamente envolvidas em operações externas via investimentos diretos. Funcionam em uma base país por país, na qual suas subsidiárias operam independentemente umas das outras. E, por último, mas não menos importantes, as empresas globais são aquelas que, embora se envolvam de maneira intensa em investimentos externos, suas subsidiárias funcionam de maneira interdependente.

Segundo Lacerda (2001), alguns autores fazem uma diferenciação entre transnacionalidade e multinacionalidade. Uma firma multinacional ou ainda plurinacional seria aquele grande empreendimento nacional que possui ou controla várias filiais de produção em outros países. Ou seja, são originalmente grandes empresas nacionais, pertencentes a setores industriais concentrados, com ramificações internacionais. O conceito de transnacional estaria ligado à tendência globalizante, abrangendo a ideia de internacionalidade ou de supranacionalidade. A diferença básica é que as empresas transnacionais são entidades autônomas que fixam suas estratégias e organizam sua produção em bases internacionais, sem vínculo direto com as fronteiras nacionais, ~~fato que, ponderada a semelhança com a operacionalização dos negócios do Banco do Brasil no exterior, nos impede de classificá-lo ou qualificá-lo como instituição transnacional, multidoméstica ou ainda global, até o momento que concluimos essa dissertação. Nesse sentido podemos qualificá-la como multinacional, conforme demonstrado no quadro 2.~~

O quadro 4 detalha os níveis de operações, dando ênfase ao tipo de organização e ao nível de envolvimento:

QUADRO 4 – Níveis de Operações

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	NÍVEL DE ENVOLVIMENTO
<b>ORGANIZAÇÃO DOMÉSTICA</b>	Escolhe operar totalmente dentro dos limites do país de origem
<b>ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL</b>	Escolhe um envolvimento internacional mínimo ou moderado.
<b>ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL</b>	Opta por um alto envolvimento internacional. Suas subsidiárias operam independentemente umas das outras em uma base país por país
<b>ORGANIZAÇÃO GLOBAL</b>	Escolhe um alto nível de comprometimento. Suas subsidiárias operam de forma interdependente como um sistema único e coordenado.
<b>ORGANIZAÇÃO TRANSNACIONAL</b>	Entidades autônomas que fixam suas estratégias e organizam sua produção em bases internacionais, sem vínculo direto com as fronteiras nacionais.

FONTE: Adaptação de Wright; Kroll e Parnell (2000).

Em se tratando de instituições financeiras, supõe-se que os bancos globais sejam maximizadores de lucros e que busquem aumentar sua rentabilidade e seu portfólio de clientes nos mercados nacionais e internacionais. A maneira pela qual essas instituições financeiras distribuem a maioria de suas operações fora do seu país de origem é mediante investimento externo direto, definido como o processo de expansão que permite estabelecer suas operações internacionais. E, segundo Tschoegl (2002, p.805), “podendo tomar, entre outras, a forma de alianças, fusões, aquisições, abertura de empresas e filiais, agências, subsidiárias e escritórios de negócios”. Em seu momento atual e segundo o referencial teórico adotado nessa pesquisa, o Banco do Brasil pode ser classificado como instituição internacional, dada sua opção de envolver-se internacionalmente.

Com base em autores como Williams (2002), Tschoegl (2004), Torres (2006), e Fleury e Fleury (2007), consideramos como pressuposto desta pesquisa a globalização econômica, cujo entendimento perpassa pela expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais, além do acirramento da concorrência e a integração econômica internacional. Esse movimento precursor das mudanças ocorridas no sistema financeiro será tratado como um dos propulsores intitulado competitividade, pois se baseia na

decisão de buscar uma estratégia que garanta, no mínimo, a manutenção e proteção, para as instituições financeiras, do fluxo de seus investimentos e de seus portfólios de clientes. Assim, o despertar de um interesse por mercados de países em desenvolvimento é considerado, no âmbito desta pesquisa, como uma das consequências advindas do aumento do livre comércio e do trânsito do capital para as matrizes econômicas mundiais. O que justifica, por força de um alinhamento maior, utilizar também tal premissa para cumprir os fins a que se propõe esta pesquisa.

Da leitura de Corazza (2008), Fleury e Fleury (2007), Maia (2008), Amatucci (2009), Tavares e Ferraz (2005), inferimos que, em consequência das transformações monetárias e financeiras, entre 1984, ano marcado pela criação do euromercado, e 1990, época da desregulação e liberalização de alguns mercados, se operou uma mudança do regime de finanças bancárias reguladas para o regime de finanças especulativas, diretas, de mercado e de caráter privado. Neste ponto, colocamos o processo de globalização financeira como resultante, por um lado, da valorização de capital, ou seja, como imperativo dos mercados e, por outro, como um produto das políticas de globalização. Como consequência, as novas fronteiras dos territórios econômicos estão em contínuo processo de destruição e reconstrução, definidas pelos avanços e expansões internacionais. O cenário da globalização financeira é adequado para o desenvolvimento do capital sem limites, sem fronteiras e sem obstáculos.

Os bancos tiveram, então, de superar inúmeras dificuldades no processo de transição de sistemas financeiros abertos para investimentos externos diretos. Com efeito, em certos países, essas instituições depararam com o surgimento de novos concorrentes em atividades que lhes eram exclusivas, tais como operações em mercados futuros; fluxo de capitais, que são operações de remessa de dinheiro entre países; vendas de seguro; compra de moeda estrangeira (as chamadas casas de câmbio), entre outras. Nesse movimento de adaptação às novas condições de concorrência, inúmeras instituições faliram ou foram absorvidas por seus concorrentes. Algumas delas adotaram estratégias de diversificação de atividades que as levaram a assumir riscos elevados. Outras não conseguiram defender seus espaços ante os novos rivais, que possuíam vantagens competitivas mais agressivas (FREITAS, 1999, p.104).

Do referencial teórico abordado, inferimos que a economia gira impulsionada pela necessidade de valor. Os bancos são pressionados a produzir valor tanto para clientes quanto

para acionistas e proprietários. Mesmo dentro do próprio país, eles enfrentam a concorrência de instituições de outros países. E, mais uma vez, as teorias atuais se mostram inadequadas para explicar ou orientar as decisões e ações de internacionalização das empresas, como estratégia adotada para defender a importância dos clientes.

No que tange à qualificação de bancos, para Tschoegl (1982, p.567),

Bancos são considerados internacionais quando possuem pelo menos um escritório em país diferente da sua origem, e uma das dificuldades enfrentadas nos estudos sobre a concentração bancária é a definição do mercado. Em sua essência, bancos internacionais realizam operações financeiras, captação ou aplicação, focadas nas necessidades e demandas de seus clientes. Quanto à forma, pode-se denominá-la de duas maneiras distintas: bancos estrangeiros, que atuam nos mercados de varejo e *corporate* em países distintos da sua origem, e bancos domésticos internacionais, que realizam operações com foco em atender seus clientes domésticos.

A partir dos estudos de Tschoegl, infere-se que o Banco do Brasil é um banco doméstico internacional, haja vista suas características atuais.

Ainda segundo o autor, existem evidências de casos em que pequenos bancos se unem em parcerias, alianças estratégicas, fusões e aquisições, acreditando ser uma forma de operar no mercado internacional, pois sozinhos não teriam capilaridade. Essa estratégia de atuação, na visão do autor, é determinante no aumento da concorrência por mercados (TSCHOEGL,1982).

As mencionadas mudanças no ambiente concorrencial dos bancos desencadearam um processo de concentração e reestruturação dos sistemas bancários, o qual se manifesta, na maior parte dos países, em ondas sucessivas de fusões e aquisições. Essa reestruturação possui inquestionável importância para o campo dos estudos estratégicos, considerando as consequências e implicações para o sistema financeiro e a concentração de blocos econômicos. Esse movimento, que se realimenta na própria busca de ampliação da base de clientes e de negócios, parece ser inerente à dinâmica concorrencial. (FREITAS. 1999, p.105).

De acordo com Williams (1997, p. 86), “se os produtores se lançaram ao mercado internacional, os fornecedores de serviços não podem deixar de segui-los, permanecendo estagnados, sob pena de perderem espaço para a concorrência ávida por lucratividade e expansão mercadológica”.



A hipótese de o banco não acompanhar o seu cliente nas operações no mercado internacional terá como consequência a possibilidade de o cliente estabelecer novos relacionamentos com a concorrência, o que pode refletir negativamente na relação para o mercado interno. (WILLIAMS, 1997, p.86).

Assim, uma das abordagens teóricas apresentadas pelo referido autor trata da expansão defensiva, que seria a decisão de expandir, crescer e investir internacionalmente como forma de internalizar seus contratos e relacionamentos existentes, mitigando a ameaça da concorrência ao seu portfólio de clientes no mercado interno. (WILLIAMS, 1997, p.86).

Outros autores, entretanto, como Aliber (1984 *apud* WILLIAMS, 1997, p. 87), “julgam que a teoria sobre bancos internacionais tem uma abordagem mais correta quando estudada como um tema integrante da teoria de empresas multinacionais”. Nesse contexto e pelo fato de o tema ser amplamente estudado por Hymer no campo da economia, consideramos nesta pesquisa a vinculação, utilização e menção às teorias econômicas. Partindo dessa premissa, utilizamos conceitos trabalhados em algumas abordagens teóricas no campo da economia.

As teorias sobre investimento externo direto surgem com o trabalho do economista Hymer, em 1966, ao concluir que empresas procuram maximizar o aproveitamento de suas vantagens inerentes, aplicando-as em economias externas. O foco de seu estudo está em analisar a razão por que as empresas decidem operar em mercados estrangeiros, dado que, em tese, as empresas locais já estabelecidas nesses mercados estariam mais bem posicionadas e poderiam impor barreiras à entrada dos novos competidores (HYMER 1966, *apud* GRAHAM, 2002. p. 27).

Hymer (1966 *apud* GRAHAM, 2002, p. 27) propõe, assim, que a ocorrência do investimento externo direto estaria ligada à posse pela firma de vantagens competitivas únicas, cuja existência pressuporia falhas na estrutura de mercado<sup>2</sup>. Essas vantagens

---

<sup>2</sup> Dunning e Rugman (2001) avaliam que as falhas de mercado que Hymer considera em seu trabalho são caracteristicamente imperfeições estruturais, tais como economias de escala e diversificação de produtos. Afirmam, assim, que Hymer não teria explorado o completo sentido e implicação do conceito de *falha de mercado*, na medida em que nenhuma discussão oriunda do trabalho de Coase (1937) é encontrada em Hymer. No entanto, Graham (2002) discorda de tal observação, atentando que em trabalho publicado em francês, em

possibilitariam que o retorno do investimento externo ultrapassasse os custos causados pela desvantagem de ser estrangeira.

A tese de Hymer considera que a existência dessas vantagens é condição necessária para a internacionalização da empresa. Nesse âmbito, identificou quatro fontes genéricas de vantagens: (i) acesso a fatores de produção de menor custo; (ii) tecnologia de processo superior; (iii) acesso a melhores canais de distribuição; (iv) oferta de produtos diferenciados (HYMER, 1966 *apud* GRAHAM, 2002, p. 27).

Especificamente para Hymer (1966 *apud* DUNNING, 2000), são três as vantagens notáveis, conhecidas como vantagens de propriedade:

O acesso a uma tecnologia própria, os resultados das habilidades de gerenciar mediante um marketing bem-sucedido e o valor implícito das marcas registradas das firmas. Para aproveitar suas vantagens de propriedade, elas teriam que ser suficientemente vantajosas para superar as vantagens que possuem as empresas nacionais em relação tanto ao próprio mercado quanto aos mercados externos.

Uma das principais considerações de Hymer (1966, *apud* GRAHAM, 2002, p. 27) é de que as vantagens únicas de uma firma poderiam ser mais expressivas em mercados externos, uma vez que a firma teria chance de explorar vantagens que não existiriam nestes mercados e poderia vir a enfrentar um menor nível de concorrência. As empresas teriam na redução da concorrência, assim, outro estímulo à busca do mercado externo. O economista cita duas vantagens em particular que poderiam ser utilizadas pelas empresas norte-americanas: acesso ao mercado de capitais norte-americano e acesso a trabalhadores qualificados em nível profissional e gerencial.

Hymer (1966, *apud* GRAHAM, 2002, p. 27) reconhece em seu trabalho que as vantagens únicas que postula como necessárias ao investimento externo direto também poderiam ser exploradas por meio de exportação ou licenciamento. Uma das críticas feitas aos estudos de Hymer afirma que a existência por si só dessas vantagens não seria suficiente, portanto, para explicar a decisão de investir no mercado externo; e, sobre este assunto,

---

1968, e traduzido, posteriormente por (HYMER, 1968), que adota o argumento de que, entrando em contratos de longo prazo, a empresa evita os custos de atuar no mercado.

Graham (2002) afirma que Hymer pouco avança e apenas explica em seus estudos que há existência de transações entre países, mas não necessariamente o investimento externo direto.

## 2.6 As estratégias de expansão dos bancos multinacionais

O propósito desta seção é apontar algumas razões que expliquem a relevante questão de bancos sediados em determinados países estabelecerem agências bancárias ou subsidiárias em países estrangeiros.

A literatura dos anos 70 e 80 aborda a expansão de bancos multinacionais (GRUBEL, 1977; ALIBER, 1984 *apud* PAULA L., 2004, p.44), em termos gerais, com base na teoria da internacionalização bancária fortemente baseada na teoria de investimento externo direto direcionado para a indústria.

De acordo com a explicação de Paula (2004, p. 44), os bancos multinacionais têm algumas vantagens comparativas e direcionam-se para servir seus clientes domésticos que foram para o exterior, o que tem sido algumas vezes chamado de “efeito empuxe gravitacional – *“gravitational pull effect.”*”

Ainda segundo Paula (2004, p. 44),

Os bancos multinacionais cresceram em paralelo com o investimento externo direto, uma vez que eles procuravam satisfazer a demanda por serviços das firmas multinacionais no exterior. Esse comportamento de crescimento bancário é classificado como uma atitude defensiva e necessária para assegurar a continuidade dos negócios com as matrizes das subsidiárias no exterior, de forma que o fluxo de informação existente e resultante da relação banco-cliente não seja apropriado por outro banco competidor.

Segundo pesquisa elaborada por Paula (2004, pp. 35-77), os bancos multinacionais também fazem algum negócio com outros clientes locais (famílias de alta renda, empresas de maior porte, etc.), oferecendo a eles serviços especializados e informações necessárias para o comércio internacional ou para o mercado de capitais de seus países nativos.

A explicação do mencionado pesquisador dos propulsores da internacionalização dos bancos pode ser interpretada em termos de preços:

O contato comercial contínuo entre o banco e a firma industrial permite ao banco ter acesso a informações sobre as condições financeiras da firma a custo mais baixo e com maior agilidade em comparação com qualquer outro competidor, no momento

de/para avaliar e responder as demandas por empréstimos das firmas”. Assim, “a habilidade de colher informações e os contatos pessoais entre o banco e a matriz da firma industrial em um país estrangeiro a custo marginal muito baixo representa a principal fonte de vantagem comparativa que a agência de um banco estrangeiro tem ao lidar com uma subsidiária da firma no exterior na competição com os bancos locais (GRUBEL, 1977 *apud* PAULA, 2004, p. 44).

Dessa passagem, podemos extrair que, entre outras, a internalização da informação é considerada uma grande vantagem do banco multinacional. Ademais, inferimos da pesquisa de Paula (2004) que bancos multinacionais também são considerados capazes de desenvolver tecnologia e *expertise* gerencial em seu país original, e a partir daí replicá-las, guardadas as devidas proporções e peculiaridades externas, no exterior a custo marginal nulo. Esse parece ser o caso dos grandes bancos americanos que estão envolvidos na atividade bancária de atacado e negócios. A conexão com outros negócios de firmas americanas e com clientes locais relacionados a esses negócios cria a oportunidade para internalizar informação a baixo custo à la Grubel (1977 *apud* PAULA, 2004, p. 45).

Historicamente, como assinalado por Focarelli e Pozzolo (2000 *apud* PAULA, 2004, p. 45), “o padrão de participação acionária do banco internacional seguiu a integração econômica entre países: os bancos entenderam que a expansão para o exterior seria outra oportunidade de prover serviços em transações internacionais para clientes domésticos”. Relação comercial que poderá ser estabelecida, posteriormente, com o crescente entendimento do mercado estrangeiro, a partir de sua inserção mercadológica, e o desenvolvimento de uma rede de relações com as instituições financeiras e a população local.

Paula (2004) afirma que, hoje, o atual padrão de participação acionária do banco internacional depende de um conjunto maior de fatores, os quais vão além da integração econômica entre países. Em particular, a teoria de internalização de Grubel não pode ser aplicada ao segmento do mercado bancário varejista, já que a maioria dos clientes dos bancos estrangeiros, neste caso, não tem nenhuma conexão prévia com o banco estrangeiro em seu país nativo.

Portanto, Paula (2004) ressalta que a recente onda de internacionalização bancária é caracterizada não somente por instituições financeiras seguindo suas relações preexistentes, mas também por bancos globais procurando ampliar suas atividades nos mercados financeiros de países hospedeiros, principalmente por meio da aquisição de participações de controle acionário majoritário ou da aquisição de participações minoritárias, não controladoras.

Nesse sentido, Casson (1990 *apud* PAULA 2004, p. 45) assinala que, “quando a tecnologia leva uma firma a um novo local no exterior, o banco que já possui relacionamento com a firma que está se expandindo tem uma vantagem sobre os bancos locais, pois terá a chance de servir a nova subsidiária estrangeira”. Vantagem em boa medida derivada do conhecimento dos requisitos do cliente, fator monopolista não patenteável e que pode ser transferido para o exterior. Para Paula (2004, p.45), a internalização dessa vantagem transforma o banco nacional em um banco multinacional.

De acordo com Focarelli e Pozzolo (2000, p. 12, *apud* PAULA, 2004, p 45), a determinação de “seguir o cliente” para a internacionalização bancária é relevante apenas para bancos pequenos, enquanto o comportamento de bancos maiores é determinado por políticas de diversificação bem mais complexas.

Desse modo, a presente estratégia global dos bancos universais almeja a diversidade de suas atividades em alguns mercados financeiros, por meio de rede de agências bancárias e de maior integração no mercado local, enquanto no passado as estratégias dos bancos multinacionais visavam principalmente servir os clientes corporativos de seu país de origem, além de dar algum suporte para firmas domésticas, de maneira a permitir seu acesso ao mercado financeiro internacional. Essa nova estratégia tem sido, em boa medida, estimulada por uma gradual flexibilidade ou mesmo, em alguns casos, pela abolição das restrições legais referentes à presença de bancos multinacionais em mercados locais, tanto em países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento (FREITAS, 1999 *apud* PAULA, 2004, p. 45).

Outra explicação para a internacionalização bancária, segundo Paula (2004, p.45), está relacionada aos efeitos de um aumento da concorrência, ocasionada pela liberalização e desregulamentação financeira, o que pode fazer com que alguns bancos diversifiquem geograficamente suas atividades para mercados com potencial de crescimento e/ou com maiores margens líquidas de juros.

De modo geral, a internacionalização bancária resulta da tendência de aumento na escala mínima necessária para o banco permanecer competitivo de modo a aprimorar sua habilidade de gerar lucros.

Outro propulsor da expansão internacional é a existência de potenciais ganhos com diversificação de risco, como resultado da diversificação de receitas dos múltiplos produtos, de grupos de clientes e regiões geográficas.

Segundo Tschoegl (2002, p.67-84), os propulsores da internacionalização de bancos de atacado, os quais determinaram a estratégia de expansão são:

**QUADRO 5 – Propulsores de Internacionalização de Bancos de Atacado**

<b>PROPULSORES</b>
Potencial limitado de crescimento do mercado doméstico (“surplus managerial resources”).
Diminuição das margens no mercado doméstico (devido à redução dos juros, por exemplo).
Aumento da competição.
Receptividade ou abertura do mercado selecionado ao investimento externo direto
Existência de capacidades distintas que podem ser aplicadas em outros mercados e/ou países em via de desenvolvimento, com maior potencial de crescimento, baixo nível de bancarização e margens elevadas de potencial penetração de crédito.
Existência de ganhos de eficiência: geração de economias de escopo e especialização por região geográfica.
Inteligência competitiva na forma de expertise gerencial e tecnológica.
Necessidade de conhecer e dominar tecnologias desenvolvidas em outros países.
Incentivos de governo, ou seja, instrumento de políticas públicas governamentais.
Diversificação dos riscos por intermédio da diversificação das fontes de criação de valor.
Necessidades e demandas dos atuais clientes domésticos por serviços e produtos internacionais, ou até mesmo para atender comunidades étnicas no exterior.
Abertura de novos caminhos de comercialização e prestação de serviços.

**FONTE:** Tschoegl (2002, p.67-84) – adaptação nossa.

De forma geral, as evidências empíricas na literatura (DEMINGUÇ-KUNT e HUIZINGA, 1998; CLAESSENS *et al.*, 1998 *apud* PAULA, 2004, p.45) mostra que instituições estrangeiras financeiras são menos eficientes do que as instituições domésticas, ao menos nos países desenvolvidos.

**[L6] Comentário:** Andrea, observo que Tschoegl fala de “incentivos de governo ou seja instrumento de políticas públicas” – não podemos dizer que não foi apontado antes na literatura. Como a adaptação é sua, sugiro tirar “ou seja, instrumento de políticas públicas” se foi vc que acrescentou isso. Assim, podemos deixar o seu achado de instrumento de políticas públicas como propulsor.

Para analisar essa constatação, (BERGER, 2000; FOCARELLI e POZZOLO, 2000 apud PAULA, 2004, p.45), considerarmos duas hipóteses:

[L7] Comentário: Não consta nas Referências Bibliográficas.

(a) hipótese da vantagem doméstica: (*home field advantage hypothesis*), sob a qual as instituições domésticas são em geral mais eficientes do que as instituições de nações estrangeiras; a vantagem deve-se, em parte, a diseconomias organizacionais para operar (por exemplo, conflito entre equipes de trabalho de diferentes países) ou monitorar (pode ser difícil avaliar o comportamento e esforço de gerentes em mercados distantes) uma instituição a distância, ou em parte por causa de outras barreiras – incluindo diferenças no idioma, cultura, moeda, estruturas regulatórias e de supervisão – ou ainda de barreiras implícitas contra instituições estrangeiras;

(b) hipótese da vantagem global (*global advantage hypothesis*), sob a qual algumas instituições estrangeiras administradas de forma eficiente são capazes de superar as desvantagens de cruzar fronteiras e de operar de forma mais eficiente do que as instituições domésticas, já que elas possuem maior eficiência quando operam em outras nações devido à difusão de suas habilidades gerenciais superiores ou de políticas e procedimentos da melhor prática sobre mais recursos, da diminuição nos custos de operação ou ainda da diversificação de riscos que permitem que elas obtenham mais altos retornos esperados em seus investimentos.<sup>3</sup>

Durante os anos 90, testando essas hipóteses em cinco países (França, Alemanha, Espanha, Reino Unido e EUA), Berger (2000) mostram evidências em favor de uma limitada forma da hipótese da vantagem global em que somente as instituições eficientes em um ou limitado número de países com mercados específicos ou condições regulatórias favoráveis em seus países de origem podem operar de forma mais eficiente do que as instituições domésticas. Esse achado também sugere que algumas organizações bancárias podem operar

[L8] Comentário: Seria 2000b? Está corretamente citado? (Mimeo – não diz nada sobre onde foi apresentado. Pode ser um caso em que vc deveria deixar o apud)

---

<sup>3</sup> Williams (1997) denomina a última hipótese como “teoria eclética”, que diz que os bancos multinacionais devem ter alguma vantagem monopólica para superar a vantagem natural das instituições locais. Essa vantagem é desenvolvida domesticamente pelo banco multinacional e então aplicada no exterior. Seguindo a teoria de Hymer-Kindelberger, as vantagens naturais das instituições locais sobre qualquer instituição estrangeira que queira entrar são devido a: (i) o conhecimento das preferências do consumidor e das características institucionais; (ii) os custos associados com a distância da matriz, incluindo custos de comunicação, tempo de viagem e distância em lidar com erros (WILLIAMS, 1997, p. 92).

em países estrangeiros em nível acima dos graus de eficiência dos bancos domésticos, pavimentando o caminho para alguma consolidação adicional.

Um estudo econométrico feito por Berger (2000) e Focarelli e Pozzolo (2000 apud PAULA, 2004, p.45) mostra, na mesma direção, que os bancos com participações em outras nações são em geral maiores e têm suas matrizes em países com um mercado financeiro mais desenvolvido e eficiente. Bancos operando em países onde o setor bancário é maior e mais lucrativo devem ser capazes de exportar habilidades superiores e são, portanto, mais prováveis de expandirem suas atividades para o exterior. Em particular, as oportunidades locais do mercado – que combina mais altas taxas de crescimento econômico, condições econômicas mais estáveis e ineficiência bancária no país de destino – são os principais determinantes nas decisões dos bancos relacionadas à expansão para o exterior.

[L9] Comentário: Os dois seriam apud Paula, 2004?

Bancos preferem investir em países onde esperam que os lucros sejam maiores, devido ao crescimento econômico mais elevado e à perspectiva de reduzir a ineficiência frente aos bancos locais. As oportunidades de lucro no mercado hospedeiro têm-se tornado um fator-chave na determinação do padrão de participações acionárias dos bancos estrangeiros, que incluem as mais variadas formas de participação, tais como aquisição plena, compras de atividades específicas, *joint-ventures* ou alianças com bancos locais (PAULA, 2004, p.45).

## 2.7 A teoria da internalização – Buckley e Casson

Pelas leituras realizadas com base no trabalho de Buckley e Casson, inferimos que seu modelo também analisa de forma efetiva a questão do investimento externo direto. A proposição de Buckley e Casson (1979) parte da constatação de que um mercado em determinado país pode ser atendido de quatro formas: (i) por empresas locais; (ii) por subsidiárias de empresas externas localizadas no próprio país, (iii) por exportações para este mercado por plantas pertencentes a empresas locais; (iv) por exportações para este mercado por plantas pertencentes a empresas multinacionais.

Para os autores, o atendimento ao mercado se daria pela interação de duas variáveis. A primeira de localização da produção, que se sustenta no pressuposto de que a empresa escolheria para cada uma de suas atividades a localização que lhe proporcionasse menor custo. Sendo assim, os autores apresentam vários fatores que impactam o efeito localização na prática: (i) a existência de retornos crescentes de escala em diversas atividades; (ii) a



incorporação de diversas atividades além da simples manufatura; (iii) a existência de imperfeições no mercado; (iv) a possibilidade de intervenção governamental, influenciando taxas e tarifas; (v) a extensão que o efeito da propriedade da produção modifica as questões relativas à localização (BUCKLEY; CASSON, 1979).

Assim, a segunda variável adotada no trabalho de Buckley e Casson (1976, 1979) é o efeito propriedade, que se sustenta no pressuposto central de que eventualmente seja mais eficiente para a empresa organizar as atividades internamente do que vendê-las ou cedê-las a outras empresas sediadas em um país estrangeiro.

Buckley e Casson (1976, 1979) denominam de internalização o processo de substituição de mercados externos imperfeitos – ou inexistentes – por mercados internos à empresa.

A internalização em si traria tanto benefícios quanto custos para a empresa. Os benefícios da internalização surgem basicamente de cinco fontes de imperfeição de mercado: (i) possibilidade de coordenação das atividades de produção; (ii) possibilidade da prática de discriminação de preços; (iii) redução do poder bilateral por parte dos compradores locais; (iv) possibilidade de redução na incerteza de preço entre comprador e vendedor, mediante o uso de preços de transferência interna; (v) redução da possibilidade de intervenção governamental.

Da mesma forma, os principais custos da internalização das atividades seriam: (i) custos fixos de operação em vários mercados; (ii) custos por conta de ajustes de escala entre os mercados; (iii) custos de comunicação entre filial e matriz; (iv) custos relativos à posse e controle de ativos em mercados externos. Buckley e Casson (1979) propõem, assim, que a empresa vai internalizar atividades até o momento em que o custo marginal de uma nova internalização exceda os seus benefícios. A empresa se tornaria multinacional quando os mercados onde ela internaliza a sua atuação se situam além das fronteiras de um único país.

Buckley e Casson (1979) salientam ainda que os benefícios da internalização tendem a ser extensos em dois casos particulares. A primeira fase de expansão do investimento externo direto esteve ligada principalmente a indústrias dependentes de fluxos de suprimentos de matéria-prima e à busca da posse das fontes dessa matéria-prima. Mas, atualmente, a maior

propensão à internalização estaria em indústrias nas quais o fluxo de conhecimento técnico e de mercado é relevante. Considerando que o conhecimento pode ser entendido como um monopólio natural temporário, é importante para a empresa proteger esse conhecimento, mantendo as atividades internas e garantindo que os competidores não sejam a ele expostos.

De acordo com as condições abordadas, o efeito localização explicaria onde seriam realizadas as operações de produção, enquanto o efeito propriedade indicaria *quem* deteria o controle dessa atividade. Mas Buckley e Casson (1979) observam que, para entender a divisão entre os padrões de atendimento de mercado, devem também ser consideradas outras variáveis, como: (i) fatores específicos da indústria; (ii) fatores específicos da região; (iii) fatores específicos do país; (iv) fatores específicos da empresa.

Diante disso, inferimos que o foco principal do trabalho de Buckley e Casson está em identificar e avaliar os tipos de falhas de mercado que promoveriam o investimento externo direto, e a extensão com que a internalização de mercados poderia influenciar as vantagens de cada empresa, na hipótese de concorrer em mercados externos.

## **2.8 Dunning e o paradigma eclético**

Segundo o modelo de Dunning, as empresas usam sua estratégia de negócios para determinar quais das suas vantagens de propriedade devem receber sua atenção em momentos diferentes, em que mercado externo devem investir e de que forma devem assumir esse investimento (DUNNING, 2008, pp.573-593).

Essa abordagem, denominada estratégia de negócios, oferece uma forma maleável de analisar as decisões sobre o investimento dentro da estrutura da sua expansão para os mercados externos.

Na tentativa de consolidar as proposições dos estudos de Hymer, Buckley e Casson e Dunning, observamos que, ao realizar o investimento externo direto, a empresa opta por investir porque seria mais lucrativo que a exportação para o mercado externo. São essencialmente três etapas decisivas. A primeira é a análise da posse de vantagem de propriedade (*ownership*). A segunda, a opção de internalizar (*internalization*) ou não suas vantagens de propriedade. A última decisão no processo diz respeito à escolha entre investimento externo direto e a exportação para o mercado externo. Nessa última etapa, a

distinção de cada mercado, ou seja, a decisão do local do investimento (*location*) é de fundamental importância (DUNNING, 2000, p.163-190).

Nesse diapasão, alguns estudos apontam fatores que detêm o movimento de internacionalização. Bartlett e Ghoshal (2000) trabalham no âmbito das características comportamentais dos *late movers* e elaboram seus argumentos em torno da noção de *global mindset*. Os autores identificam fatores psicológicos que refreiam a maior parte das companhias na decisão de se internacionalizar, a saber: a lacuna entre requisitos técnicos e estabelecimento de normas no âmbito local, ou seja, a inexistência de padrões de classe mundial; a falta de consciência quanto ao potencial global da empresa ou o enfraquecimento da gerência devido à falta de confiança ao colocar sua experiência em prática; uma limitada exposição à competição global.

De outra forma, o processo de internacionalização de países em desenvolvimento ou *late movers* identifica-se positivamente sobre três fatores: vantagens estruturais; vantagens obtidas pela criação de condições institucionais diferentes daquelas vigentes no contexto local, como acesso a mercados financeiros e/ou mercados que operam com moedas fortes; vantagens transnacionais associadas à participação em cadeias globais de formação de valor, a exemplo do que ocorre numa cadeia de fornecimento da indústria automobilística, em que, para ser fornecedor global, a empresa deve estar próxima do cliente. (FLEURY: FLEURY, 2007, p.7).

Existem, entretanto, requisitos mínimos para aqueles que se propõem ao movimento de internacionalização. Para Hymer (1966) e Kindleberger (1966; 1969, *apud* TSCHOEGL, 1986, p. 68), empresas que almejam competir em mercados externos contra companhias locais devem possuir alguma vantagem quase monopolística para suprimir suas desvantagens *vis-à-vis* seus competidores, e essa vantagem poderia ser mais bem explorada via investimento externo direto, em vez de vendas em algum mercado.

A proposta de Hymer (1966) e Kindleberger (1966; 1969, *apud* TSCHOEGL, 1986), se dá sob uma condição:

Dado que o país investidor e o receptor permitem o investimento externo direto, então... seguem-se duas suposições: a primeira é a existência de significativa diferença de custos entre empresas estrangeiras e locais; a segunda, a concorrência local, propriamente dita, e potencial. Dessa forma, deduz-se que a empresa

[L10] Comentário: Os dois seriam apud Tschoegl? Precisa ver como citar isso corretamente.

[L11] Comentário: Mesmo comentário

estrangeira deve possuir alguma vantagem compensatória, a qual poderá explorar amplamente pelo investimento externo direto. (TSCHOEGL, 1986, p. 68, tradução nossa).

Hymer (1966) e Kindleberger (1966; 1969), *apud* TSCHOEGL, 1986, p.69 afirmam que os bancos internacionais, hoje, ofertam serviços de investimento em carteiras, moeda e depósitos bancários mantidos no exterior, fundos soberanos e outros ativos, pois esses serviços têm sido uma fonte contínua de investimentos externos diretos (tradução nossa).

[L12] Comentário: Mesmo comentário

Bancos que não se internacionalizaram possuem custos de transação diferentes daqueles de bancos internacionais, que conseguem obter maiores e melhores vantagens em suas operações porque estão instalados em diversos pontos do mundo, aproveitando as oscilações de mercado. Ademais, como se encontram estabelecidos em países distintos, com graus de desenvolvimento diferentes, em contato com diversas realidades e demandas, os bancos globais elaboram produtos diferenciados e assim alcançam liderança tecnológica em produtos e processos, aquisição primária de bens escassos, além de impor padrão ao mercado, vinculando os compradores a seus serviços e tarifas. (TSCHOEGL, 1986, p. 70, tradução nossa).

Em geral, o desenvolvimento e a capacitação das economias globais influenciam na estratégia de atuação dos bancos. Williams (2002, p. 134) afirma que “mudanças tecnológicas modificaram a concepção de que um banco deveria estabelecer-se fisicamente se pretendesse atuar e oferecer seus serviços aos clientes no mercado externo”.

De certa forma, incrementar o investimento externo direto viabiliza o desenvolvimento de países. Estudos sobre o investimento externo direto permitem uma reflexão das generalizações teóricas que tratam das variáveis que determinam a decisão de investir, a definição da localidade do investimento e a forma como investir no mercado externo.

Yildirim e Philippatos (2007, pp. 629- 639) estudaram o processo de reestruturação bancária na América Latina, de 1993 a 2000, e observaram que “a desregulamentação e a abertura do mercado financeiro à participação de bancos estrangeiros podem ser consideradas importantes catalisadores do aumento da concentração bancária daquele mercado”.

Dunning (2001, p. 153) defende que a explicação completa dos padrões de atividade das empresas multinacionais necessita ser apoiada em uma variedade de teorias

contextualmente relacionadas. Nesse intuito, propõe que o paradigma eclético seja uma estrutura conceitual que possibilite analisar de forma ampla o investimento externo direto. Funcionaria, portanto, como um “envelope” envolvendo diferentes construções teóricas que se detêm na análise de aspectos específicos do tema, mesmo que eventualmente algumas dessas construções teóricas apresentem divergências pontuais entre si.

Outra abordagem teórica valiosa para a pesquisa é a administração estratégica focada no setor e nas condições externas às empresas, o que permite inferir a origem da visão baseada em recursos internos à firma. Nesse ponto é possível resgatar a abordagem do paradigma eclético de Dunning e Lundan (2008, p. 573- 593): “para internacionalizar-se uma empresa deve possuir certas vantagens sobre seus competidores que justifiquem o investimento externo direto, propriedades, ativos específicos, recursos e capacidades”. Satisfeita a primeira condição, ou seja, existindo essa vantagem de propriedade, decide-se, baseado na análise do que seria mais vantajoso, se a empresa deve se internacionalizar, ou seja, usar seus ativos ou vendê-los (externalizar) para outras empresas. Quanto à localização, faz-se uma análise sobre a atratividade do lugar.

Dunning (1988, p. 163) propõe quatro determinantes para as atividades das empresas multinacionais realizadas via investimento externo direto:

Atividade orientada ao mercado (*market seeking*) sob a premissa de procurar satisfazer um determinado mercado ou conjunto de mercados externos; atividade orientada aos recursos (*resource seeking*), em que se busca o acesso às fontes de recursos naturais; atividades orientadas à eficiência (*efficiency seeking*), em que se promove a divisão de trabalho ou especialização de seu portfólio doméstico e internacional de recursos; as atividades orientadas à procura de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*), em que as estratégias são desenhadas para proteger ou aumentar as vantagens de propriedade das firmas investidoras ou reduzir as vantagens dos concorrentes.

Nesse sentido e observando as características do Banco do Brasil como banco estatal, pretendemos verificar se o fato de ser estatal contribui de alguma maneira para o seu processo de expansão.

## **2.9 Expansões como processo de aprendizagem**

O processo de aprendizagem parece ser fator relevante ao estudarmos uma estratégia de expansão. Existem modelos teóricos que ressaltam a importância desse processo. Um

modelo que reflete sobre os processos de aprendizagem é o de Uppsala, que pode ser definido como aquele em que as empresas gradualmente adotam um processo sequencial de internacionalização, movendo-se em direção a países psiquicamente próximos, a fim de evitar incertezas e minimizar riscos. Pelo fato de a capacidade de absorção de uma empresa se expandir de forma incremental, os processos de internacionalização são vistos como evolutivos e graduais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Da escola de Uppsala destacamos as noções de evolução de aprendizagem inerentes ao processo de internacionalização gradativa, a importância dos fatores culturais no processo de internacionalização e o conhecimento como recurso que influencia seu processo de tomada de decisão (FLEURY; FLEURY, 2007, p.9).

Esse modelo, também conhecido como Nórdico, aborda o processo de internacionalização sob a perspectiva da aprendizagem, em que uma empresa segue um processo sequencial de internacionalização, objetivando evitar incertezas e minimizar riscos. Esse processo, que é gradual, resulta da interação entre conhecimento e comportamento do mercado. Nele, a empresa vai aprendendo sobre o novo mercado em que atua.

O modelo de Uppsala foi considerado nesta pesquisa por contribuir também com conceitos que auxiliam o entendimento do tema. Na análise de Axinn e Matthyssens (2002), o conceito de distância psíquica do modelo de Uppsala explica que, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível, conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, maior será a distância psíquica; e, quanto maior essa distância psíquica, maior a incerteza sobre como interpretar os comportamentos, o que afeta negativamente a percepção de oportunidade e riscos.

Johanson e Vahlne (1990) também consideram o processo de expansão como lento e gradual e estudam esse modelo sob o prisma da redução de risco nos processos de internacionalização. Para os autores, pode-se apontar esse fenômeno por dois elementos fundamentais: a aprendizagem experimental e o comprometimento.

Kogut e Zander (1996, *apud* DUNNING e LUNDAN 2008, p. 576) trabalham com o conceito de que empresas multinacionais são comunidades especialistas em criar e transferir conhecimento e aprendizado. Os autores desenvolveram também a ideia de que a identidade

organizacional é baseada na interação entre a firma e o meio ao qual pertence, sendo que as interações entre as questões institucionais da empresa e o meio determinam sua produtividade.

Nesse sentido e com base em análises do referencial teórico, é possível discordar das atuais abordagens teóricas, em que o processo de internacionalização é isolado e singular, pois o processo de internacionalização de empresas é uma entre as atividades estratégicas possíveis, ou seja, decide-se pela internacionalização considerando o contexto de todas as atividades de interesse de empresas e não isoladamente. Dessa forma, retomamos as observações de Axinn e Matthyssens (2002), as quais abordam a internacionalização como atividade composta e coletiva, realizada no contexto das alternativas estratégicas disponíveis à empresa.

#### **2.10 Desenvolvimentos atuais – abordagens das competências estratégicas - as vantagens específicas**

Existem outras teorias relevantes à internacionalização de empresas, a exemplo da organização industrial estudada por Porter em seu modelo de cinco forças, cujo trabalho se baseia no potencial de competitividade da indústria. O modelo de Diamante observa as condições que contribuem para a competitividade internacional de uma indústria, a estrutura e rivalidade das empresas em um contexto local que fomenta o investimento e a melhoria constante e contínua mediante a existência de concorrência aberta e contínua, ou seja, o modelo avalia a capacidade dessa empresa para se internacionalizar (PORTER, 2001, p. 897).

Existem seis elementos definidos no modelo de Diamante que merecem ser focalizados neste estudo, por guardarem semelhança com os casos de IED de instituições do ramo financeiro: o primeiro se refere à competição direta, fator que direciona as empresas a trabalharem em prol de sua produtividade e grau de inovação, o que termina por criar uma vantagem competitiva: o desempenho nacional em setores particulares e relacionados estritamente às estratégias e à estrutura das empresas nesse setor (PORTER, 2001, p. 897).

Ainda de acordo com o autor, o segundo elemento é a condição da demanda, donde se infere que as condições de demandas no mercado doméstico vão sustentar os processos de crescimento de inovação e de aumento da qualidade. O terceiro explica a relação da empresa com indústrias correlatas e com organizações de apoio, pois a presença na localidade de fornecedores e outros prestadores de serviços a montante ou a jusante altamente competentes

e competitivos contribui para a competitividade do setor de maneira a facilitar a troca de informações e a promoção contínua de compartilhamento de ideias e de inovações (PORTER, 2001, p. 897).

O quarto elemento são as condições de produção, da qual fazem parte os recursos humanos altamente qualificados, capital, infraestrutura física, administrativa, tecnológica e científica. O quinto elemento é o governo, que pode atuar como catalisador de competitividade, incentivando organizações a mover-se para níveis mais elevados de desempenho, visando atingir excelência, induzir e estimular a demanda por produtos mais avançados e inovadores, manter o foco na criação de fatores-chave para o desenvolvimento, incentivar rivalidade local e proporcionar um ambiente institucional estável e confiável. O sexto e último elemento que mencionaremos é o acaso, acontecimentos imprevisíveis que afetam a competitividade das indústrias locais no exterior, como guerras, atentados, acontecimentos políticos, inovações que geram descontinuidade e modificam a estrutura da indústria local, entre outros (PORTER, 2001, p. 897).

Com base no trabalho de Hymer (1966; *apud* GRAHAM, 2002), observamos que a posse, pela empresa, de vantagens específicas<sup>4</sup> e a forma de explorá-las estão no centro da discussão. A hipótese de que uma vantagem específica seja necessária para a existência da empresa multinacional é plenamente aceita no estudo de negócios internacionais (PENG, 2001; RAMAMURTI, 2004). A pesquisa nos últimos anos tem-se voltado, assim, para a busca da explicação da evolução dinâmica dessas vantagens específicas (SETHI *et al.*, 2002; PENG, 2001; DUNNING 2000).

Nesse contexto e considerando os estudos que tratam da internacionalização oriunda de países em desenvolvimento, deduzimos que tais decisões estratégicas tenderiam a se desenvolver a partir de um conjunto característico de vantagens específicas que refletiriam o ambiente menos desenvolvido de seus países de origem, e, por outro lado, as capacitariam

---

<sup>4</sup> Diversos estudiosos de Negócios Internacionais adotam o termo “vantagem específica”, entre eles Rugman (1985), enquanto Hymer (1976) adotou o termo de “vantagem especial” ou “vantagem única”. Dunning (1993) adota o termo “vantagem proprietária” e faz um paralelo com o conceito de “vantagem competitiva” adotado pelos estudiosos de estratégia, Porter (1980) em especial. Já Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, apresentam o conceito de “competência essencial”. Para os propósitos desta pesquisa, considera-se que esses conceitos são próximos e intercambiáveis. Os “recursos e competências” foco da RBV, em si, não se caracterizariam como vantagem específica, a não ser que se configurem, como estressado em seu corpo teórico, em recursos e competências únicas, raras e de difícil imitação (Barney, 1991).



operar eficientemente em ambientes característicos de economias em desenvolvimento (RAMAMURTI, 2004, p. 277-283).

Dunning (1993, 2000) aponta três tipos de vantagens específicas, vinculadas à propriedade que identifica na literatura:

- i) Vantagens ligadas à posse e exploração de alguma *força de monopólio*, como inicialmente identificada por Hymer (1966) e por estudiosos em organização industrial, entre eles Porter (1980). Presume-se que tais vantagens originem-se de ou criem uma barreira de entrada para o mercado final para as empresas que não as possuam. Normalmente são assentadas em direitos de propriedade e/ou ativos intangíveis, como direitos de propriedade intelectual, tecnologia e reputação.
- ii) Vantagens ligadas à posse de um *conjunto de recursos e capacidades* que sejam raras, únicas e sustentáveis, e que essencialmente refletiriam a capacidade técnica superior de uma empresa sobre as outras. Presume-se que tais vantagens originem-se de ou criem uma barreira de entrada para o mercado de fatores ou intermediário para as empresas que não as possuam.
- iii) Vantagens ligadas às *competências dos gestores* da empresa em identificar, avaliar e aproveitar os recursos e competências da empresa, ponderadas experiências vivenciadas da atuação concomitante em diferentes países. Tais vantagens são diretamente relacionadas com as definidas em (ii), e são analisadas em profundidade pelos estudiosos de Administração, tais como Bartlet e Ghoshal (1992, 2000).

Para Dunning (2000, p. 163-190), a identificação e a avaliação das vantagens do tipo (ii) são uma contribuição da *Resource Based View* - RBV - ao estudo em negócios internacionais. A RBV<sup>5</sup> parte da compreensão da firma como um conjunto de recursos, tendo como premissa o fato de que, se esses recursos são, de algum modo, raros, escassos,

---

<sup>5</sup> A RBV tem suas raízes nos estudos de Penrose (1959) e Selznick (1957). Para um referencial detalhado, ver, por exemplo, Rumelt (1984), Barney (1991, 2001), Grant (1991), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Mahoney (2001).

especializados, complementares e capazes de adicionar valor efetivo aos produtos ou serviços, podem ser utilizados como fontes de vantagem competitiva.

Observamos, assim, o surgimento de uma base conceitual conectando os estudos em negócios internacionais com os de estratégia, por intermédio da RBV. O corpo teórico em negócios internacionais sustenta que a empresa multinacional deve possuir determinadas vantagens que seriam específicas à firma. A RBV estende essa perspectiva, uma vez que trata da natureza dessas vantagens específicas por meio do conjunto de recursos e competência da firma, dando, portanto, um poderoso suporte ao desenvolvimento dos estudos em negócios internacionais (PENG, 2001, pp. 803- 829).

Como apontam alguns estudos em negócios internacionais, a discussão ao redor das vantagens específicas passa a convergir para a análise de como os recursos e competências da empresa, e o conhecimento que lhes dá suporte, explicam a empresa multinacional. À medida que as vantagens competitivas da empresa são analisadas sob a forma de como as empresas desenvolvem tais recursos e competências, como são canalizadas as forças direcionadoras da decisão de investir externamente e como são escolhidos os mercados para a inserção da empresa internacionalmente, Dunning (2000, p.163-190) aponta que “a RBV agregaria um componente dinâmico ao conceito de vantagens específicas e ao Paradigma Eclético em si”.

Nesse contexto, os estudos de negócios internacionais intensificam a concepção da empresa multinacional, defendendo que ela surge e até mesmo continua a existir por conta da sua habilidade superior de transferir conhecimento, e processos ligados a conhecimento, entre diferentes localizações. Quanto mais tácito o conhecimento ou tecnologia que dá suporte à vantagem específica da empresa, maior seria a tendência a ser transferida para o exterior internamente na empresa. Surge, portanto, como ponto central a habilidade da multinacional de transferir o conhecimento entre as suas diversas afiliadas e subsidiárias, em especial considerando o atual ambiente de dispersão geográfica nos processos produtivos e de P&D, aliada à necessidade de coordenação cada vez maior das atividades.<sup>6</sup>

Aproximando o conteúdo mencionado ao caso do Banco do Brasil, é possível inferir que a habilidade de transferir o conhecimento entre suas diversas agências, subagências,

---

<sup>6</sup> Para um referencial detalhado, ver, por exemplo, Rumelt (1984), Barney (1991, 2001), Grant (1991), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Mahoney (2001).

escritórios de representação e subsidiárias contribui para a construção de vantagens específicas, a partir da coordenação planejada da Sede (Brasil), haja vista a visão global do mercado internacional que essas estruturas proporcionam, tem capacidade de proporcionar, o que regularmente não pode ser observado por muitos dos bancos brasileiros.

### **2.11 Em busca de uma abordagem teórica para os *late movers***

Em consonância com o objetivo da dissertação, o processo de internacionalização do BB é considerado, nesta pesquisa, como um exemplo de movimento advindo de um país denominado *late mover*. Estudar os chamados entrantes tardios ou *late movers* constitui assunto relativamente novo, mas de crescente importância. Alguns dados publicados, com base em estudo do *Bank of America*, revelam o aumento no volume de investimentos originados nos chamados países em desenvolvimento para a aquisição de empresas americanas nos Estados Unidos. No período de 1997 a 2005, Israel, México e Brasil foram os países que mais investiram (*The Wall Street Journal Americas*, 15-08-2005). Relatório recente do *Boston Consulting Group* (2006) analisa os “100 Novos Desafiadores Globais”, entre os quais estão incluídas 44 empresas chinesas, 21 indianas, 12 brasileiras, 7 russas e 6 mexicanas, sendo as 10 restantes de diferentes países. Ou seja, o fenômeno é recente, mas está bem caracterizado.

Por outro lado, não existe ainda uma abordagem teórica que trate especificamente das chamadas “empresas entrantes tardias” (*late movers*). A principal razão para isso é que as diferentes correntes teóricas existentes tiveram as suas raízes lançadas em épocas diferentes das atuais e tinham como objetivo/unidade de análise outros países: norte-americanos, escandinavos, japoneses e coreanos. Por esse motivo, encontramos estatísticas que abordam apenas a evolução e a concentração bancária em países desenvolvidos, tais como apresentados por Wright, Kroll e Parnell (2002, p. 367), que afirmam que, em setores selecionados, os EUA não se encontram no topo. Na área bancária, por exemplo, os EUA têm apenas quatro bancos entre os 50 maiores; o Japão, 20; a Alemanha, oito; a França, seis. E quanto aos entrantes tardios? Não foram encontradas evidências e estatísticas que lhes façam menção.

Segundo Fleury e Fleury (2007), os “entrantes tardios” estão partindo para o processo de internacionalização sob condições distintas daquelas enfrentadas pelos que primeiro se internacionalizaram, os chamados “primeiros entrantes” ou “*early movers*”. Entre

outros, destacam-se estes fatores: (i) hoje há excesso de capacidade para a produção de bens e serviços, o que cria uma feroz competição entre *players* globais e requer uma orientação permanente para a inovação; (ii) as multinacionais já bem estabelecidas, originárias de países desenvolvidos, estão em processo de rever e redefinir sua arquitetura organizacional, focando em atividades de alto valor agregado e procurando estabelecer e comandar redes globais de valor (GERIFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005); (iii) os governos procuram intervir fortemente no processo de internacionalização, visando atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional (DUNNING, 1993); (vi) a economia encontra-se em um estágio no qual mecanismos institucionais que moderam o comércio internacional estão sendo consolidados em níveis globais e regionais, afetando pesadamente os países em desenvolvimento (MESSNER, 2004).

Além dessas questões pertinentes ao contexto internacional, os *late movers* de grandes economias emergentes, como os BRICs, enfrentam desafios relacionados ao contexto institucional em seu mercado doméstico que são distintos daqueles enfrentados por empresas em países desenvolvidos (KHANNA; PALEPU, 1999). Esse contexto institucional volátil e imprevisível, se ameaçador, por um lado, parece qualificar os *late movers* das grandes economias emergentes para buscar oportunidades e lidar com as adversidades de forma distinta daquela das empresas dos países desenvolvidos. Em certo sentido, o processo de internacionalização é também uma forma de se proteger das turbulências existentes em seu mercado doméstico.

### **2.11.1 Desafios para os entrantes tardios**

As empresas dos países emergentes que experimentaram a intensificação no processo de internacionalização apenas nas últimas duas décadas, considerados como entrantes tardios, ou *late movers*, têm uma série de dificuldades para garantir sua inserção no mercado internacional, conforme explica MESSNER, 2004:

- Excesso de capacidade de produção em nível mundial em alguns setores, gerando aumento da competição e necessidade constante de inovação;
- Redesenho organizacional das empresas multinacionais tradicionais, com redes globais de produção e foco nos produtos e serviços de alta qualidade;

- Forte interferência dos governos no processo de internacionalização, inserida no contexto dos planos de desenvolvimento nacional (como os "campeões nacionais", da China, ou os *zaibatsus* e *keiretsus*, conglomerados no Japão);
- Regulamentação do comércio internacional – os países, blocos e organismos supranacionais consolidam os mecanismos de regulamentação do comércio internacional, criando entraves a novos investimentos e aumentando as restrições para acesso a mercados;
- Novas exigências na competência em gestão, política de recursos humanos, estratégias de inovação, habilidade em relações trabalhistas, adequação às regulamentações ambientais; exigências nem sempre aplicadas ou conhecidas no país-sede da empresa;
- Muitas vantagens das empresas de países emergentes não são passíveis de transferência no processo de internacionalização, pois são baseadas em fatores locais, como mão de obra barata e matéria-prima abundante e acessível;
- Estrutura do capital: no caso do Brasil, poucas empresas nacionais estão listadas no mercado internacional de capitais; muitas delas não figuram nem no mercado de capitais brasileiro;
- Governança Corporativa: ainda é possível observar certo despreparo dos dirigentes, como membros do Conselho Diretor e altos gerentes de muitas empresas que possuem pouca ou nenhuma experiência internacional; poucos estrangeiros nesses espaços de decisão.

A literatura internacional é ainda ambígua quanto à importância dos "entrantes tardios" e cética quanto a um eventual impacto sobre os negócios internacionais. Bartlett e Ghoshal (2000) admitem que as "heranças de origem" vão levar essas empresas a se enredar em alguma armadilha, pois, à medida que competem nos mercados internacionais por intermédio do oferecimento de algum produto ou serviço, passam a operar em posição mais fraca e vulnerável.

## 2.12 A interferência do governo na internacionalização das estatais

Na tentativa de verificarmos se o processo de internacionalização do Banco do Brasil tem sido utilizado como instrumento de política pública, é necessário compreendermos melhor como o governo interfere na internacionalização de suas estatais. Nesse sentido e considerando que o Banco do Brasil também representa uma instituição cujo maior acionista é o governo, utilizaremos, para os fins desta dissertação, estudos que tratam da internacionalização da Petrobras, para verificar similaridades, convergências e ou divergências entre os dois processos (Petrobras e BB).

A partir dos estudos de Chevarria (2006, p.28), obtivemos informações relevantes sobre o processo de investimento externo da Petrobras. Desde a sua criação até 1995, a Petrobras deteve o monopólio das atividades de produção e refino de petróleo e gás natural no Brasil. Em 9 de novembro de 1995, foi alterada a Constituição Federal, permitindo que qualquer empresa passe a operar concessões para exploração e refino do petróleo e do gás natural no Brasil. A Lei nº. 9.478, de 6 de agosto de 1997, estabeleceu a livre concorrência nos mercados brasileiros de petróleo, derivados e gás natural, e, a partir de 2 de janeiro de 2002, os preços dos derivados de petróleo no mercado interno foram inteiramente liberados (CHEVARRIA, 2006 *apud* PETROBRAS, 2006b).

Comparativamente ao ocorrido com a Petrobras em seu processo de internacionalização, verificamos, pelos Relatórios Anuais do Banco do Brasil para o período em que desempenhava a função de Banco Central, que o BB possuía certas regalias relativas ao comércio exterior brasileiro, pois possuía unidades ligadas diretamente ao governo inseridas em sua estrutura organizacional, as quais lhe permitiam o controle completo do setor.

O estudo de Chevarria (2006, *apud* PETROBRAS, 2006b) informa ainda que a Petrobras foi constituída pelo governo brasileiro para conduzir a política de desenvolvimento do setor do petróleo no Brasil. Tinha como objetivo estratégico desde a sua criação suprir o mercado nacional de derivados de petróleo. Na década de 50, em meio a uma intensa discussão nacionalista, busca inicialmente o desenvolvimento de recursos humanos como base para a indústria no Brasil e o levantamento das reservas nacionais prováveis.

Paralelamente, inferimos, a partir de declarações de representantes do governo federal, que o Banco do Brasil foi constituído, entre outros objetivos, para fazer cumprir os interesses do País. Nas considerações de Grubel (1977 *apud* PAULA, 2004, p. 44),

O contato comercial contínuo entre o banco e a firma industrial permite ao banco ter acesso a informações sobre as condições financeiras da firma a custo mais baixo e com maior agilidade em comparação com qualquer outro competidor, no momento de avaliar e responder as demandas por empréstimos das firmas". Assim, "a habilidade de colher informações e os contatos pessoais entre o banco e a matriz da firma industrial em um país estrangeiro a custo marginal muito baixo representa a principal fonte de vantagem comparativa que a agência de um banco estrangeiro tem ao lidar com uma subsidiária da firma no exterior na competição com os bancos locais.

Para José Maria Rabelo, ex-vice-presidente de Negócios Internacionais e Atacado do Banco do Brasil, "o papel do Banco do Brasil na estratégia nacional de conquista de espaço é cada vez maior no mercado global. A lógica do posicionamento estratégico do Banco do Brasil é a lógica dos esforços e das estratégias do governo [...]" (Revista Comércio Exterior, 2008, p.27)

Já o ministro das Relações Exteriores, Celso Amorim, afirma:

Os dois séculos transcorridos desde a criação do Banco do Brasil assistiram à progressiva afirmação dos interesses nacionais brasileiros. Este tem sido um desafio no plano das relações econômicas internacionais, na busca da redução de assimetrias e no combate às barreiras ao comércio justo, indispensável à sustentação de qualquer política de desenvolvimento (Revista Comércio Exterior, p.27, 2008).

O ministro da Fazenda, Guido Mantega, lembra as contribuições do Banco do Brasil nos seguintes termos:

Ao se analisar a evolução do comércio exterior brasileiro, é imprescindível lembrar a importante contribuição prestada pelo Ministério da Fazenda e pelo Banco do Brasil ao longo de suas histórias. Juntamente com os demais órgãos do governo federal, o Banco do Brasil atua também no âmbito do Comitê de Financiamento e Garantias das Exportações (Cofig) do governo, para atingir os nossos objetivos: estabelecer parâmetros e condições adequadas para a concessão de assistência financeira às exportações e para a prestação de garantias da União (Revista Comércio Exterior, 2008, p.6).

Em especial, Chevarria (2006 *apud* PETROBRAS, 2006b) aponta que, a partir da década de 60, a Petrobras enfoca a estratégia de investimento maciço em refino, buscando tornar o país autossuficiente na produção de derivados de petróleo. A partir dos choques do petróleo em 1973 e 1979, quando a cotação da *commodity* no mercado internacional sofreu altas significativas, esse objetivo estratégico da empresa se intensifica, e passa também a

buscar a autossuficiência nacional em termos de produção de petróleo, conforme critérios definidos pelo governo federal.

Ainda segundo o autor, o objetivo estratégico da Petrobras foi mantido ao longo dos 51 anos de existência da empresa, sempre suportado pelo governo brasileiro, controlador da empresa. Antes de se configurar como uma política de governo, revelou-se uma política do Estado brasileiro e acabou por moldar o foco de sua atuação, ponto em que se podem identificar semelhanças com o Banco do Brasil. A autossuficiência em termos de produção de petróleo era, em si, um objetivo bastante audacioso. O Brasil não apresenta geologia favorável à acumulação de reservas de petróleo, e a produção nacional de petróleo, em 1970, era de 184.000 bpd, 18% da demanda nacional da época. A solução adotada foi o desenvolvimento da exploração e produção nas águas territoriais brasileiras, conforme descrito por um dos entrevistados à época do estudo (CHEVARRIA, 2006 *apud* PETROBRAS, 2006b).

A atuação da Petrobras no mercado internacional tem início na década de 70, a partir da primeira crise do petróleo. Consistente com o principal objetivo estratégico da empresa e com as diretrizes do governo, a prioridade neste primeiro momento era garantir o suprimento de petróleo ao mercado nacional. Da mesma forma, o Banco do Brasil, durante períodos de crise financeira, foi utilizado para salvaguardar os interesses do Brasil.

O foco do processo de atuação da Petrobras esteve, assim, nos grandes produtores situados no Oriente Médio, sobretudo o Iraque, onde a Petrobras descobriu um dos maiores campos terrestres de produção do país (CHEVARRIA, 2006 *apud* PETROBRAS, 2006b).

A exemplo do que ocorreu com o Banco do Brasil, nos primeiros anos de sua presença internacional e expansão ditadas pelas necessidades de seu maior acionista, o material sobre IED da Petrobras apresenta informações que descrevem a decisão de investir segundo diretrizes da política comercial do governo.

O primeiro foco de sua atuação esteve no Cone Sul, buscando possíveis sinergias entre as operações no Brasil e as operações em países vizinhos, conforme demandava o governo federal da época. Essas sinergias se dão principalmente mediante a obtenção de economias de escala e de escopo, e da garantia ao suprimento do mercado nacional. A Petrobras tem atualmente operações de exploração e produção de petróleo na Argentina, Bolívia, Colômbia, Peru, Equador e Venezuela. Também opera no setor de refino na Bolívia e



Argentina, e no setor de distribuição na Argentina, Paraguai, Bolívia e Uruguai (CHEVARRIA, 2006 *apud* PETROBRAS, 2006b).

O ministro das Relações Exteriores, Celso Amorim, explica:

No caso específico do Banco do Brasil, a colaboração prestada pelo Itamaraty é das mais estreitas, estendendo-se da área de inteligência comercial até o uso comum de estruturas de apoio ao empresário. Apenas a título de exemplo, menciono o posto do BB no Consulado-Geral em Milão, que em muito facilita a promoção comercial no Norte da Itália. Nessa moldura mais ampla, tem sido feito nos últimos anos um enorme esforço de diversificação de mercados e de abertura de novas possibilidades para o empresariado brasileiro, por intermédio da expansão da presença internacional do BB, sem prejuízo dos interesses governamentais em mercados e países já desenvolvidos (Revista Comércio Exterior, 2008, p.27-28).

Fora do Cone Sul da América, a Petrobras opera nos EUA, México, Angola, Nigéria, Irã, Guiné Equatorial, Tanzânia, Turquia e Líbia. A Petrobras é hoje a empresa brasileira com maior participação internacional, em termos de volumes de investimento e vendas externas (CHEVARRIA, 2006 *apud* PETROBRAS, 2006b).

Declarações obtidas nas entrevistas aplicadas por Chevarria (2006 *apud* PETROBRAS, 2006b) durante a pesquisa:

Acontece muito de a Petrobras, sendo estatal, seguir uma política definida pelo governo. (Executiva da área de estratégia).

Às vezes ser estado é ruim quando se é obrigado a ver coisas que não são atrativas; então, algumas vezes a agenda política faz com que, na lógica empresarial, você não veja tantas coisas. (Executivo da área técnica).

Verificamos que a interferência governamental em algumas decisões estratégicas da Petrobras e as dificuldades que lhe são impostas por seu controlador não têm sido empecilho no processo de expansão da empresa. Uma das questões mais interessantes é que, apesar desse processo de inserção internacional, a Petrobras tem se mantido como uma estatal, controlada pelo governo brasileiro. Para lidar com os possíveis problemas ligados a essa questão nos mercados externos, a empresa adota a transparência como principal estratégia, conforme aponta um executivo da área de operações:

(Ser uma empresa estatal) é um grande desafio que a empresa tem, mas ela vem superando com bastante habilidade. Introduzimos um processo de governança que, hoje, já é reconhecido internacionalmente. Ano passado a Petrobras foi eleita pela Agência *Management Excellence* como a segunda companhia mais ética do mundo (no setor de petróleo). (...) Subimos no *ranking* de ética e transparência. A Shell aparece como a número 1 e depois vem a Petrobras. E para apurar isso, a agência

avaliou vários itens e chegou a uma média. Alguns quesitos que podemos destacar: Política de meio ambiente, a Petrobras é a segunda; Governança Corporativa, a Petrobras é a primeira; Transparência, terceira; Política de responsabilidade fluvial, a quinta. (...) Ter um processo transparente de governança faz com que os investidores estrangeiros possam entender até que ponto o governo interfere nos negócios da companhia (Executivo da área de operações).

Segundo Chevarria (2006 *apud* PETROBRAS, 2006b), pode-se ressaltar que os entrevistados relataram que a Petrobras é vista no mercado internacional como um exemplo de empresa estatal de sucesso:

Hoje a demanda que temos de países e empresas, fontes estatais de países buscando a Petrobras como referência é muito grande, a exemplo da Turquia, China, Angola e Colômbia, que enxergam a Petrobras como diferencial, e não é só isso: a empresa hoje é referência mundial de como empresas estatais podem dar certo. (Executivo da área técnica)

Com base no exposto, subentendemos que a empresa tem procurado focar as suas atividades no exterior em áreas em que possa explorar suas vantagens específicas, conforme previsto nos modelos de Hymer (1966 *apud* DUNNING 2000) e Dunning (2000, 2001).

Em especial, e consoante o desenvolvimento atual da teoria, observa-se o papel central que o conhecimento tem nesse processo, na medida em que a empresa desenvolveu uma gama de competências específicas e de difícil imitação (CHEVARRIA, 2006 *apud* PETROBRAS, 2006b). Observamos, assim, que existe uma relação íntima entre as competências desenvolvidas pela empresa para lidar com as características do setor no país, a interferência governamental nas decisões estratégicas da Petrobras e o seu padrão de investimento externo direto, conforme previsto nos trabalhos de Chevarria (2006 *apud* PETROBRAS, 2006b).

Adicionalmente, como exemplo ilustrativo da preocupação do governo quanto à internacionalização das empresas nacionais e sua interferência no tema, podemos citar a iniciativa intitulada Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), lançada em maio de 2008, que demonstra a preocupação quanto ao estímulo à internacionalização produtiva das empresas brasileiras. Nela foram priorizados alguns setores, no conjunto de programas estruturantes de complexos produtivos específicos, para a consolidação e expansão da liderança internacional, que contempla ações voltadas aos projetos de expansão física e internacionalização empresarial e de liderança tecnológica. Os setores inicialmente

contemplados nesse grupo são: bioetanol, aeronáutico, siderurgia, complexo petróleo/gás/petroquímica, mineração, papel e celulose e carnes.

Vale destacar também que, desde 2005, o Executivo e o Congresso trabalham sobre essa questão. No Executivo, um grupo de trabalho articulado pela Câmara de Comércio Exterior busca formular um modelo de acordo de investimentos com ênfase nos tópicos referentes ao escopo da definição de investimento, à solução de controvérsias e a desapropriações. Tal qual se encontra hoje, a ideia é de que o novo modelo cubra investimentos diretos □ excluindo aqueles de carteira – e que a solução de controvérsias seja no âmbito Estado-Estado, e ainda que apenas as desapropriações diretas sejam passíveis de indenização pelo acordo. Outra iniciativa foi a formulação de um grupo técnico para estudar o processo de internacionalização de empresas, com o desafio de criar condições de competitividade para que as empresas brasileiras alcem voos mais longos e duradouros no mercado internacional, sem que a atuação institucional signifique interferências negativas na capacidade empreendedora já demonstrada pelo empresariado brasileiro (CAMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR CAMEX,... Dez, 2009, p. 30).

Assim como muitas empresas brasileiras ainda buscam o aperfeiçoamento para atuar globalmente em condições de igualdade, o governo brasileiro procura estabelecer o equilíbrio na atuação das políticas públicas para fomentar o desenvolvimento na sua plenitude, de modo a atender ao crescimento econômico sem abandonar as ideias distributivas. É esse o caminho que tem feito o Brasil tão forte nos últimos anos (SECRETARIA EXECUTIVA DA CÂMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR CAMEX... Dez, 2009, p.27).

Diferentemente da China, que tem no governo central o papel de forte indutor nas políticas para internacionalização de suas empresas, ao direcionar de maneira enfática o surgimento das campeãs nacionais, entendemos que é possível e seria válido para o governo brasileiro estabelecer uma atuação semelhante à que ocorre na China. O fato é que esse é um processo inexorável, no qual o Estado pode ter maior ou menor participação. Cabe ao governo brasileiro, consciente da dimensão do fenômeno, elaborar estratégias adequadas que permitam transformar as oportunidades em benefícios efetivos para o País, para as empresas e para a população (SECRETARIA EXECUTIVA DA CÂMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR CAMEX... Dez, 2009, p. 27).

Fazendo um paralelo entre o processo de internacionalização da Petrobras e do Banco do Brasil, mediante análise documental e bibliográfica, foi possível notar algumas semelhanças relativamente à interferência governamental na definição das estratégias, políticas e no papel desempenhado durante a história das referidas empresas, semelhanças que serão retomadas na etapa de conclusão desta pesquisa.

### **3. METODOLOGIA**

De acordo com Eco (2002), metodologia de pesquisa não é apenas um conjunto de regras que devem ser seguidas para a elaboração de um texto. É, antes, uma forma de organizar ideias. Assim, a metodologia de pesquisa serve não apenas para redigir um texto de acordo com as normas da associação, mas sim para descobrir qual a melhor forma de organizar as ideias para chegar a um resultado: a tese.

Apresentamos, a seguir, a organização da presente pesquisa, suas características, forma e operacionalização, bem como a metodologia da coleta e tratamento de dados, suas fontes e análise.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Utilizamos o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

O estudo de caso tem constituído uma estratégia comum em pesquisas da psicologia, sociologia, ciência política, trabalho social, e que pode ser usado na esfera da administração e planejamento estratégico (YIN, 2001. p.20).

Ainda segundo Yin (2001), estudos de casos podem ser simples ou múltiplos. Einsenhardt (1989, p. 535) apresenta um quadro com exemplos de estudos de casos tanto com apenas um caso quanto com vários casos. O quadro 6, por sua representatividade, ajuda a esclarecer uma das delimitações desta pesquisa, além da escolha do método.

O quadro 6 indica também a importância de ter um foco no estudo de casos. Segundo Einsenhardt (1989, p. 536), não importa quão pequena seja a sua amostra ou seu interesse de pesquisa. Sem foco, o pesquisador pode facilmente ficar dominado pelo excesso de dados.

**QUADRO 6 - Estudos de Casos de Eindhoven**

ESTUDO	DESCRIÇÃO DE CASOS	PROBLEMA DE PESQUISA	FONTE DE DADOS	INVESTIGADORES	RESULTADOS
Burgelman – 1983	06 empreendimentos corporativos em uma companhia maior.	Administração de novos empreendimentos	Arquivos, entrevistas e observação	Um investigador	Modelo de processo ligando múltiplos níveis organizacionais
Mintzberg & McHigh – 1985	Conselho Nacional de Filmes do Canadá	Formulação de estratégia em uma adhocracia	Arquivos e entrevistas	Time de pesquisadores	Modelo de formação de estratégia
Harris & Sutton – 1986	08 Organizações diversas	Cerimônias de despedidas durante a morte de organizações	Entrevistas e arquivos	Time de pesquisadores	Modelo conceitual sobre a função de despedida para membros demitidos
Eisenhardt & Bourgeois – 1988	08 Empresas de microcomputadores	Tomada de decisão estratégica em ambientes velozes	Entrevistas, questionários, arquivos e observações	Time de pesquisadores	Teoria ligando poder, política e desempenho da firma
Gersick – 1988	8 equipes de projeto com prazos de entrega	Desenvolvimento grupal em times de projeto	Observação e entrevistas	Um investigador	Modelo pontual de desenvolvimento grupal em equilíbrio
Leonard Barton – 1988	10 Inovações técnicas	Transferência interna de tecnologia	Entrevistas, experimentos e inovações	Um investigador	Modelo de processo
Pettigrew – 1988	Estudo de 01 empresa de alto desempenho e 01 empresa de baixo desempenho no ramo industrial	Mudança estratégica com foco em competitividade	Entrevistas, arquivos e observação	Time de pesquisadores	Em processos

**FONTE:** Building Theory from case study research (EINSENHARDT, 1989, p. 53) (tradução nossa).

O projeto de estudo de casos é eminentemente justificável sob certas condições, tais como quando o caso representa (a) um teste crucial da teoria existente, (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. (YIN, 2001, p.67).

A presente pesquisa considera o caso do Banco do Brasil uma combinação das categorias (b), (d) e (e), ou seja, uma circunstância rara ou exclusiva e também um caso que serve a um propósito revelador.

O Banco do Brasil representa um caso peculiar: é, ao mesmo tempo, pioneiro entre as instituições financeiras do País a se internacionalizar e empresa que ora figura como privada, ora como estatal, além de ter sido, ao longo de sua história, utilizado como instrumento de políticas públicas pelo governo brasileiro.

Ademais, o tipo de organização bancária que o Banco do Brasil representa e seu processo de expansão internacional não foram observados anteriormente pela literatura acadêmica. Assim, este estudo de caso constitui, potencialmente, um caso revelador.

A metodologia de pesquisas de adequação entre referenciais teóricos e dados históricos é necessariamente bibliográfica e analítica, com a utilização de alguns documentos de bases de pesquisa e de organismos internacionais, bem como jornais e agências de notícias para os desenvolvimentos mais recentes.

O pouco conhecimento disponível acerca da adoção de estratégias globais, aliado ao fato de estar-se estudando um fenômeno contínuo, confere um caráter exploratório a este trabalho, de acordo com os critérios apontados por Yin (2001, p.21).

Sob a perspectiva dos estudos de Eisenhardt (1989), sugere-se que a escolha dos casos é essencial em estudos quando se objetiva a construção de alguma teoria. A partir daí, ela passa a elencar todos os procedimentos adotados pelos autores citados no quadro 6, indicando quais seriam os critérios relevantes para a escolha.

Assim, a escolha do processo de internacionalização do Banco do Brasil, com sua peculiaridade de banco estatal, poderá contribuir para a construção da teoria sobre expansão internacional.

Portanto, justifica-se como estudo de caso, segundo verificamos no quadro 6, que traz os estudos de casos de Eisenhardt, para observarmos o funcionamento da teoria sobre a expansão internacional de bancos, em geral, e de instituições financeiras estatais de países em desenvolvimento, em particular, por focalizarmos um tipo de empresa não contemplada na literatura acadêmica existente.

Dessa forma, o estudo de caso pode ser uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos

relevantes. Outra característica do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações, além de estarem disponíveis no estudo histórico convencional. (YIN, 2001. p.20).

Yin (2001, p.26) mostra que os estudos de caso, embora não aplicáveis a populações e universos, o são a proposições teóricas, da mesma forma que os experimentos.

Nesse sentido, o estudo de caso do Banco do Brasil, como o experimento, não representa uma “amostragem”. Com ele, objetiva-se expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não aumentar frequências (generalização estatística).

As principais críticas feitas ao método de estudo de caso referem-se à sua falta de objetividade e rigor científico, pois depende, fundamentalmente, da intuição e julgamento do investigador, estando sujeito, portanto, à subjetividade do pesquisador (BOYD *et al.*, 1989, *apud* YIN, 2001).

Para reduzir os efeitos do possível viés subjetivo, buscamos coletar evidências em diferentes fontes de informações, para alcançar a triangulação de dados. Dessa forma, como aponta Eisenhardt (1989), a convergência do conjunto de dados coletados em um mesmo sentido amplia o entendimento e a validade das conclusões obtidas.

A pesquisa realizada foi eminentemente empírica e, portanto, delimitou-se o *locus* da observação, ou seja, o local onde o fenômeno ocorre e foi estudado (GIL, 2004, p. 162). A finalidade dessa pesquisa é exploratória e explanatória, haja vista buscarmos a generalização de uma teoria.

Outro critério de delimitação foi o temporal (GIL, 2004, p. 162), isto é, o período em que o fenômeno estudado está circunscrito. Neste caso foi realizado um trabalho de corte seccional, que examinou discursos atuais do Banco, mas com perspectiva longitudinal, mediante retroação no tempo para analisar discursos passados (Pettigrew, 1990).

**Natureza dos dados.** Os métodos utilizados tanto na coleta quanto na análise dos dados foram eminentemente qualitativos.

**Fontes de dados (primárias e secundárias).** A coleta de dados baseada na documentação indireta consiste na leitura e análise de materiais produzidos por terceiros, que



podem apresentar-se sob a forma de textos, jornais, gravuras, fotografias e filmes, entre outras. A documentação indireta trata especificamente da coleta de informações de fontes primárias, tais como documentos de arquivos públicos e privados, cartas, contratos, diários e autobiografias.

Essa técnica é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois pesquisas com esse tipo de delineamento exige, na maioria dos casos, a coleta de documentos para análise.

A documentação indireta bibliográfica trata especificamente de recolher informações de fontes secundárias, tais como relatórios de pesquisa baseada em trabalho de campo, estudos históricos recorrendo aos documentos originais e pesquisas utilizando correspondências de terceiros.

A adoção de fontes secundárias constitui técnica bastante empregada em pesquisas nas quais o delineamento principal é o estudo de caso e em pesquisas puramente teóricas (GIL, 2004, p. 165).

A proposta estabelecida na pesquisa é uma generalização analítica, descritiva, de natureza estritamente qualitativa, valendo-se da análise de conteúdo e de ferramentas desenvolvidas nos estudos de Miles e Huberman (1994), para estabelecer relações entre variáveis que explicaram um processo de formação/expansão organizacional.

Para aprofundar a descrição da pesquisa, utilizam-se a codificação, a categorização e a quantificação da informação preconizadas pelos autores (MILES e HUBERMAN, 1994, p. 58).

O método considerado no estudo será a análise de dados eminentemente qualitativa. Para tanto, adota-se como categoria de análise a compreensão dos significados presentes nos documentos, com base nos vários insumos coletados no referencial teórico, a saber: as vantagens específicas apontadas por Dunning (2000), quais sejam: (i) força de monopólio, (ii) recursos e competências, e (iii) competências da gestão. Adicionalmente, a partir dos aspectos centrais apontados na revisão teórica sobre multinacionais de países em desenvolvimento, da mesma forma utilizando-nos dos propulsores propostos por Tschoegl (2002, pp. 67- 84): (a) vantagens ligadas ao mercado local e (b) investimento concentrado ou não em países de

mesmo ou menor grau de desenvolvimento, os quais determinaram a estratégia de internacionalização de bancos de atacado. Emprega-se também a taxonomia utilizada para a consolidação bancária nos estudos de Hawkins e Mihaljek (2001), a qual pode ser colocada em três grupos: consolidação dirigida pelo mercado, consolidação como resposta a estruturas bancárias ineficientes ou frágeis e consolidação dirigida pelo governo. Finalmente, a análise de dados será consubstanciada pela seleção de alguns elementos considerados estratégicos da Matriz de Análise Estratégica de Day (1990 *apud* SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006, pp.1-16. 2006).

Para descrever a natureza do comportamento inerente ao processo de internacionalização do BB, foi necessário não só procurar “fatos” (pesquisas anteriores sobre o assunto), mas também interpretar percepções e opiniões dos atores organizacionais quanto às decisões de posicionamento, estratégia e modelo de negócio disponíveis em documentos internos da empresa. A pesquisa também acolheu valiosas informações reunidas por Oliveira, estudioso da trajetória histórica do Banco do Brasil.

O código de análise documental foi elaborado de forma a priorizar categorias que, a partir das manifestações semânticas e sintáticas expostas na superfície textual, sejam potencialmente aplicáveis ao comportamento estratégico do processo de internacionalização do Banco do Brasil.

Isto é, a partir das marcas formais da superfície textual, a análise de discurso busca descrever e explicar informações referentes aos atores envolvidos e às práticas organizacionais presentes no contexto em que se deu a produção do texto.

Sendo assim, na aplicação empírica da análise de discurso realizada nessa pesquisa observamos nas mensagens, elementos como: os posicionamentos ideológicos presentes, as ações empreendidas na representação da adoção das estratégias, as práticas de mercado e as pressuposições que o pesquisador precisou fazer para interpretar o texto, isto é, os conceitos e definições que o pesquisador precisou dominar para compreender a mensagem.

Para alguns tópicos, a base de conhecimento existente pode ser deficiente, e a literatura disponível não fornecer nenhuma estrutura teórica consolidada. Se essa base de conhecimento não se prestar ao desenvolvimento de boas proposições teóricas, seu conteúdo poderá ser revisto.

De acordo com Eisenhardt (1989) existe uma vantagem do método de estudo de casos é a geração de novas perspectivas e ideias sobre temas já pesquisados e sua adequação à investigação de processos de mudanças.

Assim, são apresentadas as técnicas de pesquisa utilizada na coleta de dados e a descrição do método e a prática da análise das informações coletadas nos dados bibliográficos.

### **3.2 Modelo conceitual e operacionalização da pesquisa do material**

Segundo Miles e Huberman, (1994, p. 10) por meio da contínua leitura de fontes materiais e por intermédio da vigilância sobre as proposições de um sujeito podemos entender seu 'modo de vida' percebendo na essência de um relato aquilo que se faz constante na vida de uma pessoa dada suas diversas variações.

Os autores enfatizam também que, dados qualitativos assim dispostos se adéquam muito bem para localizar o sentido que as pessoas põem nos eventos, processos e estruturas de suas vidas: suas percepções, assunções, julgamentos, pressuposições e para conectar estes significados ao mundo social ao redor deles (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 10).

Conforme Miles e Huberman (1994, p. 22), e para os fins desta pesquisa, foi utilizada uma "estrutura conceitual como base em análises", sendo que os próprios códigos para a análise surgem tanto a partir do referencial teórico trabalhado nesta dissertação e dos textos, quanto de sua comparação às características das ações estratégicas adotadas pelo BB na sua trajetória histórica de expansão internacional.

Como exemplo e a partir das análises iniciais, verificamos a necessidade de incluir entre os propulsores, além dos fatores considerados na literatura, o de internacionalização para atender políticas públicas de governo, que, no caso em questão, foi identificado como propulsor dos movimentos do Banco do Brasil durante grande parte de sua história.

Assim, o modelo conceitual elaborado *a priori* na base da revisão de literatura sofreu algumas modificações com relação as informações que emergiram durante o processo

de análise. Da mesma maneira, as estratégias inicialmente elencadas na operacionalização foram reconceituadas como subcategorias de categorias maiores, denominadas, respectivamente, crescimento orgânico e crescimento inorgânico.

A operacionalização apresentada a seguir é o que foi efetivamente utilizada para chegar às conclusões da pesquisa.

O marco conceitual adotado consistiu dos três elementos apontados por Costa *et al.* (2007, p. 3): propulsores, estratégias, e modelo de negócio. Estes elementos foram operacionalizados da seguinte maneira:

➤ **PROPULSORES:** fatores que determinam a decisão de internacionalizar, ou seja, os objetivos traçados:

- **Posicionamento** - nesta categoria de análise estão incluídos todos aqueles discursos que visam à internacionalização como resposta ao potencial limitado de crescimento do mercado doméstico, aumento a concorrência e competição, receptividade ou abertura do mercado selecionado ao investimento externo direto, abertura de novos caminhos a prestação de serviços, a internacionalização seria uma atividade orientada para recursos;
- **Competitividade:** nesta categoria de análise estão discursos vinculados as ações que visam à internacionalização como resposta a estruturas bancárias ineficientes, a capacitação do banco por existência de vantagens competitivas na forma de expertise gerencial e tecnológica, existência de capacidades distintas aplicáveis a outros países, diversificação do risco por intermédio de diversificação das fontes de criação de valor, baixo índice de bancarização e margens elevadas de potencial de penetração no mercado externo, a internacionalização seria uma atividade orientada para mercado, orientada à procura de ativos estratégicos;
- **Marca:** esta categoria inclui a análise de discursos vinculados as ações que visem a internacionalização como resposta a especialização, atendimento de demandas dos atuais clientes domésticos por serviços e

produtos globais, ou até mesmo para atender comunidades étnicas no exterior, a internacionalização seria uma atividade orientada para clientes; e

- **Governo:** esta categoria inclui a análise de discursos vinculados as ações que visem à internacionalização como resposta as demandas governamentais.

➤ **ESTRATÉGIA:** dizem respeito às decisões da empresa sobre os rumos que deve tomar, ou seja, dos caminhos escolhidos para a execução do processo de internacionalização. O modo como se internacionalizar condiz com a melhor forma de implementar suas capacidades e vantagens competitivas no mercado externo, seria o como:

- **Crescimento Inorgânico** - Uma forma de inserção mercadológica originária de uma aquisição, a participação acionária majoritária ou minoritária para expandir seus negócios no mercado internacional.
  - **Fusões e aquisições** - optar pelo controle acionário de uma entidade que possua experiência ou alguma posição cobiçada no mercado destinatário, mudança no controle que ocorre por meio da transferência de dono, ou seja, transferência de controle corporativo
  - **Alianças estratégicas** - forma de parceria oferece uma operação que envolve oportunidades no mercado externo sem a necessidade de abrir uma nova empresa em um mercado menos conhecido
- **Crescimento Orgânico** - uma atividade de campo-verde, cuja vantagem reside na retenção completa do controle financeiro e administrativo do negócio, visto que não há outra entidade controladora envolvida
  - **Greenfield** – instalação de uma filial, sucursal e agência, sendo que as primeiras são juridicamente autônomas em relação à sociedade mãe, possuindo personalidade jurídica

própria, e seu laço com esta “é de ordem financeira prática, pela participação que à empresa não se reconhece, ou resultadas suas ações ou quotas, consistindo um laço de direção, ou em laço de participação, já as sucursais e agências são dependentes da sociedade mãe, não possuindo personalidade jurídica própria.

- o **Greenfield Operation** - instalação de uma subsidiária, conforme descrito no capítulo denominado Estruturas Organizacionais .

**[L13] Comentário:** Como comentado antes, não vi a definição anteriormente de *greenfield operation*.

➤ **MODELO DE NEGÓCIO:** remete aos meios (unidades técnico-administrativas) utilizados para a execução das decisões estratégicas, que diferem de país a país, em decorrência tanto dos recursos existentes quanto das exigências e oportunidades dos contextos locais (BANCO DO BRASIL, ..., 2007. Nota jurídica nº 1574).

- o **Sucursais e Agências** – dependentes da sociedade mãe, não possuindo personalidade jurídica própria;
- o **Subagências** – extensões das agências no exterior
- o **Escritório de Negócios** – unidades organizacionais de nível operacional
- o **Subsidiária** – empresa autônoma, porém vinculada a outra que lhe detém o controle, não necessariamente pela maioria das ações, ou do capital.
- o **Controlada** – empresa na qual a controladora, diretamente ou por meio de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores
- o **Subsidiária Integral para BB** – sociedade anônima dotada de personalidade jurídica própria e patrimônio líquido

destacado do controlador, tendo como único acionista uma sociedade brasileira.

Na abordagem de Dunning (1988), como explicitado na Fundamentação Teórica, propõem-se quatro determinantes, que também serão considerados em nossa análise: atividade orientada ao mercado (*market seeking*); atividade orientada aos recursos (*resource seeking*); atividades orientadas à eficiência (*efficiency seeking*) e as atividades orientadas à procura de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). (DUNNING, 2000, pp. 163- 190).

Na taxonomia sugerida por Hawkins e Mihaljek (2001 *apud* PAULA E MARQUES 2001, pp.17-22) a identificação do padrão e da causa da consolidação de bancos – classificam-se três grupos: consolidação dirigida pelo mercado, consolidação como resposta a estruturas bancárias ineficientes ou frágeis e consolidação dirigida pelo governo.

Todas essas abordagens foram consideradas no momento da categorização do material documental.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados para o presente estudo se deu por meio de múltiplas fontes: livros, jornais/periódicos, entrevistas, revistas, *sites* da *internet*, especialmente relatórios e boletins relevantes para a pesquisa, documentos internos, ponderados aspectos de confidencialidade e informações ao mercado configurando a coleta de dados secundários.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), uma das técnicas adequadas para etapa de coleta é a técnica de “documentação indireta”. Essa metodologia consiste na leitura e análise de materiais produzidos por terceiros, que podem se apresentar sob forma de textos, jornais, gravuras, fotografias e filmes, entre outras.

A documentação indireta trata especificamente da coleta de informações de fontes primárias, tais como documentos de arquivos públicos e privados, cartas, contratos, diários e autobiografias.

A documentação indireta trata especificamente de recolher informações de fontes secundárias, tais como relatórios de pesquisa baseada em trabalho de campo, estudos históricos recorrendo aos documentos originais, documentos estratégicos, direcionadores mercadológicos e pesquisas utilizando correspondências de terceiros, entre outras. Trata-se de técnica bastante empregada em pesquisas de estudo de caso e em pesquisas puramente teóricas (LAKATOS e MARCONI, 1991).

A **coleta de dados primários**, definida nessa dissertação, considera *a priori*, a consolidação das informações de mercado, documentos disponibilizados no site do Banco do Brasil, documentos resguardados pelo acervo documental do Banco do Brasil, tais como Atas e documentos constitutivos da instituição sob análise e outros veiculados na mídia.

Basicamente, boa parte das informações coletadas no site do Banco do Brasil, nos direcionadores estratégicos publicados, por meio de boletins informativos disseminados nas diretorias envolvidas com o processo de expansão do BB, informações históricas e documentos do acervo bibliográfico do banco, informações aos acionistas e ao mercado, como também foram analisadas notícias veiculadas na mídia, que tratavam do processo de internacionalização do banco, entrevistas feitas por terceiros, ao Presidente do Banco do Brasil, Sr. Aldemir Bendine, um dos Vice-Presidentes, Allan Simões, e um Diretor, Admilson Monteiro, tais como entrevista ao jornal Valor Econômico, revista Veja, revista Época entre outros.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Como os dados coletados da pesquisa empírica consistiam, exclusivamente, de conteúdos de mensagens e documentos, optou-se, nesta etapa, pela utilização de uma técnica sensível à interpretação de conteúdos de mensagens e às manifestações linguísticas - a análise de conteúdo - para respaldar as conclusões (BARDIN, 1977, p.25).

Em relação aos procedimentos para realização da análise de conteúdo, conforme estabelece Bardin (2009) foram adotadas três etapas: pré-análise do material, categorização e tabulação e, tratamento e interpretação de resultados.



Resumindo, a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Dentre as formas de interpretação da comunicação, Bardin (1977, p.153) apresenta seis técnicas de análise de conteúdo: “análise categorial, análise de avaliação, análise da enunciação, análise da expressão, análise das relações e análise do discurso.”

Nesta pesquisa, utilizamos a técnica de Análise Categorial: a mais antiga das técnicas e a mais utilizada. Ou seja, na análise categorial o texto é desmembrado em unidades, cada qual reunindo um grupo de elementos categorizados que apresentam certas características em comum.

Nas palavras de Bardin (1977, p. 153) “funciona por desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.”

O critério de categorização adotado nesta pesquisa foi o semântico – de categorias temáticas preconizado por Bardin (1977, p.155).

As categorias utilizadas foram apresentadas na seção que trata da operacionalização do estudo, como por exemplo, todos os fatores que determinam a decisão de internacionalizar, ou seja, os objetivos traçados ficaram agrupados na categoria “PROPULSORES”.

O sentido da categorização é fornecer uma representação simplificada dos dados brutos para que, posteriormente, possam ser feitas as inferências finais a partir do material reconstruído. Na reconstrução do material, foram verificadas as relações entre categorias e suas interpretações considerando a característica de aproximação, incidência, relações de permeabilidade ou dependência encontrada no conjunto de documentos.

Considerando premissas apresentadas nos trabalhos de Miles e Huberman, (1994. p. 8-10) inferimos que por meio da contínua leitura de fontes materiais e da observância de algumas proposições de um sujeito entendemos seu ‘modo de vida’, por meio da identificação repetida de fatos constantes em sua vida que podem também sofrer diversas variações. Adotando esta metodologia podemos verificar e constituir um entendimento prático dos

sentidos e ações do sujeito. Os autores também enfatizam que dados qualitativos assim dispostos se adéquam muito bem na necessidade de localizar o sentido imposto pelas pessoas aos acontecimentos, processos e estruturas de suas vidas: suas percepções, assunções, julgamentos, pressuposições, vivências, experiências e suas conexões/significados e na linguagem adotada pelo mundo social a sua volta.

A análise categorial auxilia também na identificação mais clara das informações inseridas na mensagem a partir da tabulação do texto, funcionando por meio do desmembramento do texto em unidades e posterior agrupamento dessas unidades em categorias (BARDIN, 1977, p.27).

Na verdade, a qualidade (ou veracidade) do resultado da análise depende da capacidade do pesquisador em fazer uma boa categorização. Para esta pesquisa dividimos a categorização em 3 etapas (MILES; HUBERMAN, p.10, 1994).

Na primeira etapa aqui intitulada pré-análise do material, as ideias foram organizadas e sistematizadas, os documentos coletados foram selecionados e os objetivos iniciais de pesquisa foram retomados. Dito de outra forma, com base na revisão de literatura, as categorias foram definidas para que, por sua vez, pudessem ser trabalhadas (ou testadas) na análise de conteúdo.

Executamos o processo de leitura superficial do material, com intuito de tomar conhecimento das informações contidas na narrativa tirando as primeiras orientações e impressões em relação aos documentos e as estratégias adotadas pelo BB.

Para a exploração do material, adotamos a classificação dos elementos direcionados ao processo de internacionalização do Banco do Brasil, ou seja, fizemos o processo de categorização a partir das decisões tomadas na etapa anterior.

Segundo Bogdan e Biklen (1992 *apud* MILES e HUBERMAN, 1994, p. 58) e como confirmado pela experiência da presente pesquisa, esta fase consistiu basicamente na codificação, categorização e quantificação da informação.

Ainda nesta fase, cada documento foi dividido em citações (que são as *quotations*), de forma a facilitar a análise por categorias. As 'citações' correspondem a trechos do documento, selecionados pelo pesquisador, que são relevantes para o seu objetivo de estudo.

Cada citação pode ser dividida em trechos que correspondem a uma categoria (*codes*). Porém, uma citação inteira também pode corresponder a uma categoria somente, dependendo da análise realizada pelo pesquisador e dos objetivos de pesquisa.

Em seguida, os dados brutos foram codificados; é a fase onde as citações são categorizadas. O processo de categorização empregado foi o procedimento por “caixas”, também conhecido como análise temática. A análise temática consiste em aplicar uma teoria (corpo de hipóteses) ao material, por meio de um sistema de categorias. (BARDIN, 1977: 175).

No caso deste estudo, por exemplo, as categorias foram previamente escolhidas com base na revisão do referencial teórico, como descrito anteriormente na seção sobre operacionalização do estudo, para que os elementos fossem posteriormente analisados e reagrupados. Resumindo, a organização do material decorreu de uma análise teórica prévia.

Para Bardin (1977, p.119), na segunda etapa, denominado nessa pesquisa de análise do material, as categorias foram agrupadas em famílias, conforme sua identificação umas com as outras; é o que o autor considera como “conjuntos categoriais”.

A compreensão dos dados, nesse estudo, fundamentou-se no método de análise de conteúdo, por meio da aplicação das técnicas de análise categorial e do discurso.

Segundo metodologia de coleta de dados semelhante aos trabalhos desenvolvidos por Miles e Huberman (1994, p. 22), os códigos para análise foram coletados e adaptados de documentos organizacionais e textos, como também das comparações das atitudes direcionadas ao processo de internacionalização do Banco do Brasil.

Essa compreensão permite a construção das impressões para a terceira fase, tratamento de dados/interpretações. Nesta fase, os dados foram trabalhados de forma a se tornarem significativos e evidenciarem as informações obtidas.

Além da análise da frequência de aparição dos elementos do texto, foi também importante nesta etapa, realizar a análise da relação entre categorias. Procedimento executado pelo software NVIVO8.

Segundo Bardin, (1977, p.198), a análise das coocorrências ou análise de contingências:

Procura extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem, ou mais exatamente, dedica-se a assinalar as presenças simultâneas (*coocorrência* ou relação de associação) de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto...”.

A fundamentação das evidências observa as regularidades, repetições e configurações estratégicas (MILES e HUBERMAN, 1994, p.11-12). Dessa forma, adotamos a repetitividade (adoção de um mesmo elemento para todos os mercados priorizados na expansão do BB), a caracterização (os documentos da análise – declarações, informações veiculadas na mídia, boletins corporativos, informativos aos acionistas e mercados – necessariamente continham todas as definições pertinentes as categorias definidas nesta dissertação), e a da execução da estratégia (os discursos analisados informaram e refletiam ações estratégicas adotadas).

### **3.4.1 Técnicas para definição de códigos**

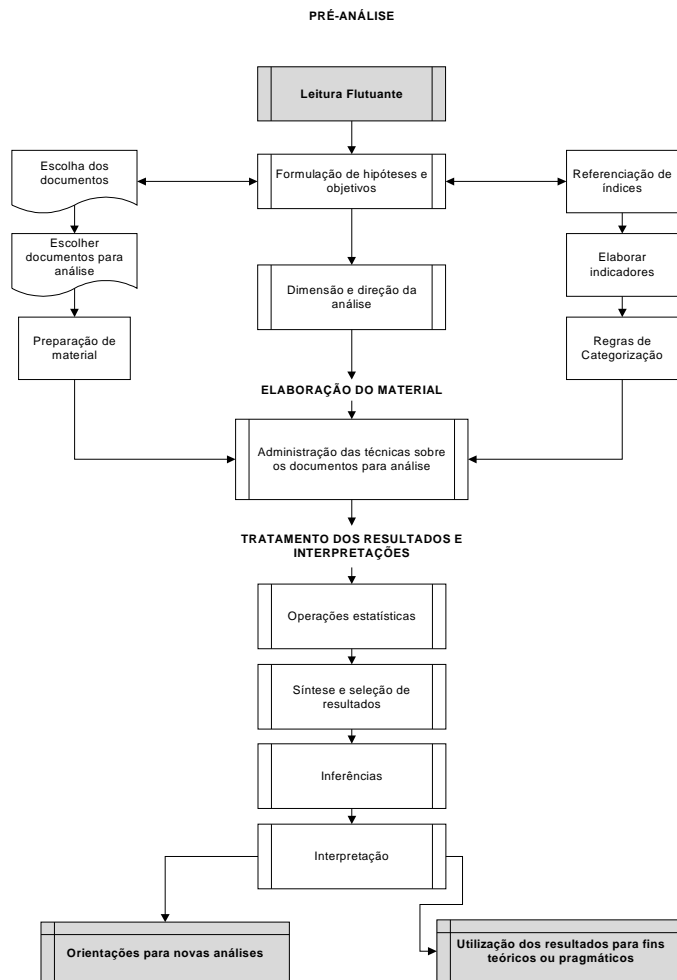
Durante esse capítulo detalhamos as técnicas de pesquisa utilizadas nesse estudo - análise categorial, análise de discurso e ferramentas, de análise qualitativa sugeridas por Miles e Huberman (1994) - escolhidas em função dos objetivos da pesquisa.

Retomando o que foi definido como terceira etapa, relativa aos tratamentos e a interpretação dos resultados, executamos a análise de conteúdo já que a partir dos dados classificados em categorias e das informações levantadas sobre as mensagens - o emissor, o receptor, as relações entre estes, o suporte do código, entre outras – foram feitas inferências sobre situações não expostas na superfície textual, mas relacionadas com as informações produzidas (RICHARDSON, 1999. p. 234).

A organização da codificação incluiu três etapas fundamentais, conforme Richardson (1999, p. 234): a) determinação das unidades de registro; b) escolha das regras de numeração; e c) definição das categorias de análise.

A figura 1 ilustra as três etapas de realização da análise de conteúdo propostas por Bardin (2009). Nessa figura estão apresentados diversos procedimentos identificados pela autora como possíveis práticas a serem realizadas dentro de cada etapa.

**FIGURA 2 – Análise de conteúdo**



FONTE: Bardin, (2009).

Para Miles e Huberman (1994, pp. 55- 56), os resultados das análises devem estar baseados nas perguntas de pesquisa (como foi o comportamento estratégico do processo de internacionalização do Banco do Brasil) e também a partir de um modelo conceitual.

Adicionalmente, ressaltamos a importância que a adoção de códigos categorizados, teve ao facilitar a análise do discurso propriamente dita. Para os autores, categorias ou códigos são etiquetas ou rótulos para determinar unidades de sentido para as informações descritivas ou inferenciais compiladas na pesquisa (MILES e HUBERMAN, 1994. p. 56).

Ressaltamos que nesta pesquisa os códigos foram utilizados para recuperar e organizar as informações e ideias transmitidas pelos interlocutores. Segundo instruções de Miles e Huberman (1994, p. 58) cria-se uma lista prévia de códigos ou categorias com base no modelo conceitual, nesta pesquisa, consubstanciados por teóricos como Dunning (1985, 1988, 1993, 2000, 2201, 2008), Paula e Marques (2001) e Tschoegl (2002), e com base, ainda, na Matriz de Análise Estratégica de Day (1990).

Esse último embasamento permitiu definir categorias, que reúnem características apontadas como elementos estratégicos importantes para uma empresa global, conforme apresentada, anteriormente, no quadro 3.

Foi a partir das dimensões citadas no quadro 3 que foram formadas posteriormente as ‘famílias’ ou ‘conjuntos categoriais’, pois segundo Bardin (1977, p. 119) “geralmente as categorias terminais provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca”.

*Pari passo* ao levantamento das primeiras impressões em relação às estratégias adotadas pelo BB e após seleção dos documentos que constituíram o material sob análise, chegamos a etapa de análise dos elementos presentes nos documentos selecionados, ou seja, chegamos à etapa conhecida por Miles e Huberman (1994, p. 10) como etapa de ‘data reduction’. Definida pelos referidos autores como etapa em que se “seleciona, foca, simplifica, abstrai e transforma os dados que aparecem em documentos escritos em transcrições”.

Dessa forma, é possível concluir que pelo método de estudo de caso, realizamos uma pesquisa bibliográfica, onde são elencadas as variáveis a serem aplicadas na análise categorial. Cada discurso/documento submetido à codificação corresponde a presença e identificação de uma ou mais categorias. Para cada discurso ou documento, há apenas um registro no componente por evento. As categorias utilizadas foram apresentadas anteriormente, na seção de operacionalização.

### **3.4.2 O software de análise qualitativa**

Há disponíveis no mercado uma série de *softwares* que podem ser utilizados como apoio para pesquisas com análise qualitativa que abrangem grande quantidade de documentos.

Eles executam tarefas importantes no tratamento dos dados, entre elas a identificação de relações entre segmentos de textos, o agrupamento das passagens dos textos que tenham algo em comum etc. Kelle (2002) traz um alerta a esse respeito:

Estes pacotes de software são instrumentos para mecanizar tarefas de organização e arquivamento de textos, e se constituem em um software para 'tratamento e arquivamento de dados', mas não instrumentos para 'análise de dados'. Desse modo, a expressão 'análise de dados qualitativos com computador' [...] refere-se à análise interpretativa de dados textuais onde o software é usado para o tratamento de dados (KELLE, 2002, p. 397).

Para a identificação de padrões subjacentes nos dados, trabalhamos em regra com o processo de “codificação” que nas palavras de Kelle (2002, p. 397) é: “a ação de relacionar passagens do texto a categorias que o pesquisador ou já desenvolveu anteriormente, ou irá desenvolver para o caso específico.”

No processo de escolha da ferramenta para auxiliar a análise qualitativa na pesquisa, o NVIVO8 mostrou-se de uso amigável e com potencial para um tipo de codificação que se encaixava na lógica das categorias definidas para esta pesquisa e, por isso, foi escolhido.

Na primeira leitura dos discursos coletados, com o apoio do *software*, buscamos a elaboração das categorias, processo que respaldaria a análise documental. Dessa forma, e a partir da codificação dos trechos dos textos considerados de interesse da pesquisa, a categorização emergiu. Na segunda leitura, relativa à aplicação do código de análise documental elaborado e validado, todos os dados relevantes foram codificados à medida que se ajustassem às diferentes categorias previamente estabelecidas.

Na segunda leitura, trabalhamos com campos diferenciados para classificação de dados disponíveis no NVIVO8: *free nodes*; *tree nodes*; *relationship* e *cases*. Os *free nodes*, ou registros livres, não admitem categorias em que se aplica hierarquia.

Nesse campo, foram codificados trechos dos textos que apresentassem indícios dos propulsores, estratégia e modelo de negócio, nobs moldes previstos anteriormente.

Na versão do código de análise elaborado, para aplicabilidade do software, os *tree nodes*, primeira unidade de análise do software NVIVO8, ou registros em “árvore”, destinam-se às categorias de Propulsores, Estratégia e Modelo de Negócio, relativas ao agente estimulador da necessidade de expandir para o exterior, a maneira que se daria a

implementação das estratégias, e a definição de qual modelo ou forma organizacional para a inserção.

Os *free nodes*, segunda unidade de análise do software NVIVO8, organizam as categorias dissecando-as em subcategorias ou componentes do discurso/crença, sendo que para propulsores – posicionamento marca competitividade e governo; para estratégia – crescimento orgânico e inorgânico e para modelo de negócio - agências, sucursais, escritório de representação e subsidiária. Durante o processo de análise do material e em complemento a categoria estratégia surgiu a percepção da relevância de criar duas novas categorias, quais sejam, crescimento orgânico – formada por *greenfield* e *greenfield operation* - e crescimento inorgânico – constituída por aquisições e alianças estratégicas, correspondendo a estratégias para se internacionalizar por meio de investimento externo direto.

No campo dos *tree nodes*, foram reproduzidos no NVIVO8 todos os discursos que continham as categorias gerais, suas subcategorias e subdivisões. Diante disso, na codificação, no final de cada trecho, a autora acresceu referência a origem do discurso ou ator que emitiu a declaração, viabilizando a tabulação dos dados.

Por fim, cumpre dizer que a vantagem constatada no uso do *software* está associada não só à organização dos resultados do processo de codificação, mas também à possibilidade de replicação da pesquisa. Com o *software*, todos os trechos codificados podem ser verificados por outrem, com acesso aos discursos adotados na pesquisa.

### **3.4.3 Interpretação de dados**

Concluindo a fase de análise de dados, foi efetuada a etapa correspondente ao tratamento e a interpretação dos resultados a partir da análise da categorização e das informações coletadas sobre os propulsores, as estratégias e os modelos de negócios evidenciados no comportamento do processo de internacionalização do Banco do Brasil e submetidos ao software NVIVO8.

No próximo capítulo se apresentam os resultados e discussão das análises realizadas.



#### **4. DADOS COLETADOS E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS**

A seguir apresentamos um breve resumo das três fases da trajetória histórica da internacionalização do Banco do Brasil com intuito de explicitar como ocorreu o fenômeno do aumento da presença do referido banco no mundo e quais foram seus propulsores, estratégias e modelos de negócios empregados nessa trajetória de expansão. De forma a organizamos cada fase de expansão e suas respectivas características: A saber, na primeira fase o banco foi utilizado como instrumento de políticas públicas, de 1941-1985; a segunda fase corresponde a definição de uma Estratégia para a Competitividade, de 1986-2000 e a terceira fase corresponde aos estudos estratégicos para um modelo promissor, de 2001-2007. O Banco passou a funcionar como um banco múltiplo. Após o resumo histórico, apresentamos a análise dos dados de acordo com a operacionalização do estudo detalhada no Capítulo 3. Finalizamos com a discussão da convergência ou divergência do processo de internacionalização do Banco do Brasil em comparação aos processos dos bancos privados.

##### **4.1 A primeira fase: instrumento de políticas públicas (1941-1986)**

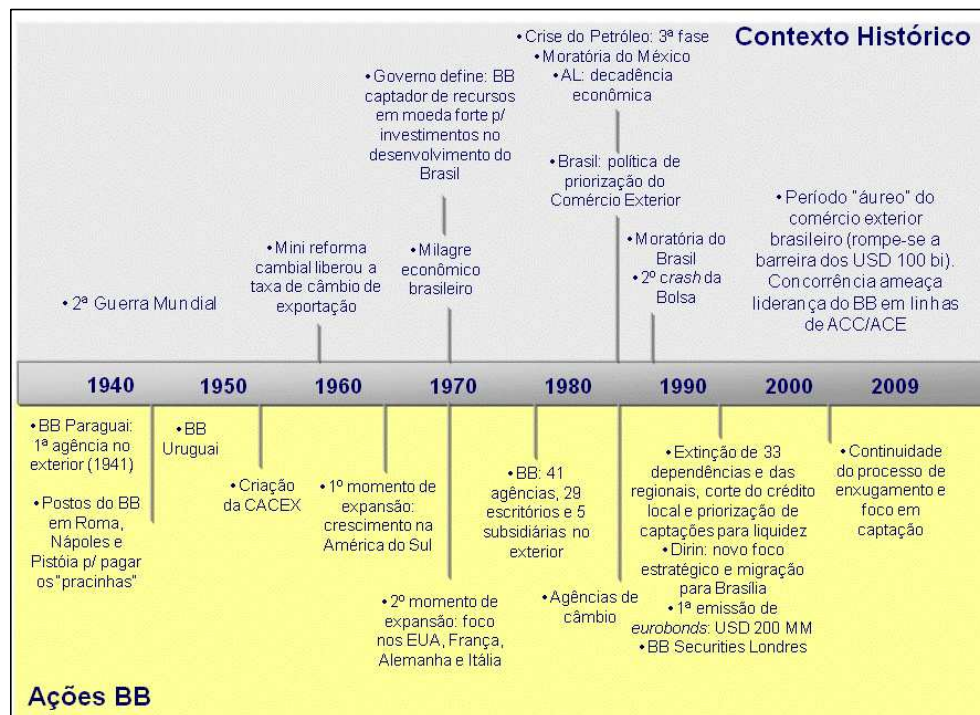
A maior parte das informações levantadas nessa etapa do estudo foram retiradas de Oliveira (2008), estudioso da história do Banco do Brasil, sendo relevantes no âmbito dessa pesquisa como dados secundários e constituindo importante elemento para a conclusão desta dissertação.

Dessa forma, se aborda o processo de internacionalização do Banco do Brasil, a partir da primeira fase de sua trajetória no exterior, para facilitar o entendimento do comportamento organizacional subjacente à tomada de decisões, do Banco, em relação ao comportamento e ações de cunho expansionistas. Este material se inclui de forma resumida no Quadro 7 - Evolução Histórica.

Este quadro traz a caracterização do processo de expansão do Banco do Brasil, desde sua primeira investida ao exterior. O material adaptado de Oliveira (2008) foi complementado com material levantado por meio de pesquisa documental de conteúdo dos principais comunicados ao mercado, documentos físicos do acervo do Centro Cultural Banco do Brasil, relatórios anuais, análise de notícias na mídia e informações obtidas por meio do site.

O quadro 7, a seguir, resume a trajetória internacional desde a inserção internacional ocorrida em 1941, englobando o encerramento desta primeira fase em 1986:

#### QUADRO 7 – Evolução Histórica



FONTE: Banco do Brasil (2009).

#### 4.2 A segunda fase: o divisor de águas – a definição de uma estratégia para a competitividade (1987-2000).

Em contrapartida, com a decisão do Conselho Monetário Nacional de encerrar a Conta Movimento, o Banco do Brasil foi liberado a atuar em todos os segmentos de mercados franqueados às demais instituições financeiras, o que procedeu, a partir de 1986, uma das mais importantes transformações estratégicas do Banco. Por outro lado, com base em informações registradas em relatórios anuais, ressaltamos que a partir do momento em que ficou liberado para concorrer, de igual para igual, com os bancos privados, praticando todas as operações permitidas às instituições financeiras, o Banco do Brasil se viu obrigado a sair da sua zona de conforto, implementando um amplo programa de reordenamento, reaparelhamento e modernização, com vistas a enfrentar um novo desafio de se tornar um

banco múltiplo, ou seja, transformar-se num conglomerado financeiro, como os grandes bancos comerciais.

Diante da nova realidade do mercado financeiro internacional, foram realizados estudos sobre o desempenho e as perspectivas de cada dependência, culminando com o reordenamento da rede externa. Além de ajustar o porte de algumas agências – a maioria localizada em países europeus --, o Banco desativou diversas unidades, a saber: os escritórios de representação em Roterdã, Genebra, Madri, Dallas, San Juan e Teerã, e as agências de Antofagasta, Concepción, Punta Arenas, Valparaíso, Cochabamba, Paysandu, Rivera, Mendoza e Colón. Foram encerradas, também, as atividades de Superintendência Regional para América do Sul e África – SULAF e das subsidiárias Brazilian Finance and Investment Corporation – BFIC e BB Tours Voyages et Tourisme, sediadas em Toronto e Paris, respectivamente (OLIVEIRA,– 2008).

Dessa forma, o Banco obteve economia de despesas ao fechar os escritórios de Atlanta (EUA), Varsóvia (Polônia), Dacar (Senegal), Cairo (Egito), Casablanca (Marrocos), Lagos (Nigéria), Libreville (Gabão) e Túnis (Tunísia). Nesse pacote de medidas, inclui-se a venda da participação acionária de 10% que o Banco detinha no capital do Kuwait Pacific Finance Co. Ltd. – KPFC, com sede em Hong Kong. No ano seguinte, as agências de Valência (Espanha), Frankfurt (Alemanha) e Macau (Extremo-Oriente) encerravam, também, suas atividades. Com isso, a rede externa ficava reduzida, ao final de 1987, a 50 unidades, inclusive três subsidiárias. (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL,....,1986)

Assim, por decisão da Assembleia Geral Extraordinária dos Acionistas, de 15 de fevereiro de 1989, foram extintas a Vice-Presidência e as Diretorias de Câmbio e de Operações Externas.

Durante o período de 1988 a 1992, foi mantida a política de fechamento de dependências externas deficitárias, tendo sido extintas oito unidades e criada apenas uma, a de Cidade do Leste, em 1989. Com isso, ao final de 1992, o Banco contava com apenas 43 unidades no exterior. Em 1993, foi instalada a subagência de Hamamatsu, no Japão, para atender à crescente demanda de milhares de brasileiros que se encontravam trabalhando naquele país (OLIVEIRA, 2008).

### 4.3 A terceira fase: banco múltiplo (2001-atual)

A fase que se iniciou em 2001 difere em vários aspectos do período relatado no parágrafo anterior. Em primeiro lugar, o total de dependências, que se vinha reduzindo, ano após ano, voltou a crescer, embora com moderação.

De importância fundamental nesse período foi a mudança na estrutura e estratégia do Banco. Estudos realizados no âmbito do Banco por consultores externos indicavam a necessidade de ampliar o número de membros da Diretoria, com vistas a evitar a centralização excessiva nos processos de decisão e o direcionamento de novas estratégias de atuação desligadas de suas funções relativas ao apoio ao Governo. Em consequência, as decisões que antes convergiam para as reuniões semanais do Conselho Diretor passaram a ser tomadas em outras instâncias, com maior transparência e menor burocracia, como por exemplo, decisões quanto a definições e aplicabilidade de mecanismos de governança, compra e atualização de plataforma tecnológica e equipamentos de logística antes direcionados ao Conselho Diretor do Banco do Brasil e ao Conselho de Administração, as quais eram encaminhadas para as Diretorias e seus Comitês ampliados.

Em 07 de junho de 2002, os acionistas aprovaram em Assembléia Geral Extraordinária, a conversão de todas as ações preferenciais em ações ordinárias, na proporção de uma ação ordinária para cada ação preferencial, conforme documentação analisada durante esta dissertação (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL,...2002).

A busca permanente de novas oportunidades de mercado, aliada ao desejo de tornar-se competitivo e estabelecer um novo posicionamento, levou o Banco do Brasil a celebrar o contrato de adesão ao Novo Mercado, segmento da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), em 31 de maio de 2006, reafirmando o compromisso com a gestão igualitária de seus acionistas. O referido contrato agrega as empresas com as melhores e mais rigorosas práticas de governança corporativa. Com esse ato, no ano em que suas ações completaram 100 anos de negociação em bolsa de valores, comprometeu-se a elevar para 25% a quantidade de ações pulverizadas no mercado (*free float*). Assim, o Banco realizou uma oferta pública secundária de ações, de sua emissão, em duas etapas: a primeira em 19.02.2007 e uma adicional em 19.01.2009. Dessa forma, o índice de suas ações pulverizadas no mercado passou de 14,9% para 19,6% (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL,..., 2007).

Atualmente, o maior acionista do Banco do Brasil é o Governo Federal, representado pelo Tesouro Nacional, com 67,1% das ações. Em seguida, vem a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI, com 10,7%, e o BNDESPAR, empresa de participações acionárias do BNDES, que detém 2,6%. As demais (19,6%) estão pulverizadas no mercado (*free float*). Ações do Banco do Brasil são negociadas em bolsas de valores desde 1906.

Além disso, naquele mesmo ano, o Banco firmou um convênio com o correio Japonês, pelo qual foram disponibilizados 25 mil terminais de atendimento bancário aos clientes locais do Banco do Brasil. Ressaltamos a grande presença de trabalhadores brasileiros em Japão, grande parte dos quais desejosos de remeter dinheiro para suas famílias no Brasil.

Ainda naquele ano, o Banco firmou um acordo, direcionado para a área de varejo, com Sumitomo Mitsui Banking Corporation, o maior banco japonês, para que os clientes do Banco do Brasil pudessem utilizar a rede de mais de 6.500 terminais à disposição do Banco naquele país (BANCO DO BRASIL ATA CONSELHO DIRETOR, ..., 2004).

Outro destaque foi à criação, ao final de 2005, da corretora BB Securities LLC, com sede em Nova York. Os procedimentos para sua instalação tiveram início no ano anterior, nos Estados Unidos. Além de atender às necessidades de empresas brasileiras no mercado de capitais norte-americano, a nova corretora tem, também, por objetivo somar esforços com a BB Securities Ltd., em Londres, no posicionamento do Banco do Brasil no mercado internacional. No ano seguinte, foram instaladas, em Portugal, mais duas subagências – a de Porto e a de Parque das Nações -, passando o Banco a contar com quatro unidades naquele país, localizadas em áreas de grande concentração de brasileiros, com atuação voltada para o varejo.

Assim como houve o momento propício para a desaceleração de abertura de agências e escritórios de negócios, crescimento orgânico, de suas redes além-fronteira, o Banco do Brasil deparou-se, em meados de 2006, com outra fase, desta feita com circunstâncias de mercado diferente, em que a prudência recomendava que se tomassem medidas no sentido inverso do até então prevalecente, ou seja, que se adotasse o crescimento inorgânico (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL, ..., 2007).

Nesse contexto, ao final de 2007, quando o Banco do Brasil completou 85 anos de presença no mercado externo, o número de pontos de atendimento no exterior, que chegou a 71, em 1984, ficou reduzido a 37 distribuídos por 23 países e formados por quinze agências, dez subagências e doze unidades de negócios e escritórios de representação, além de contar com cinco subsidiárias (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL,...., 2007).

#### **4.4 Análise e Discussão**

Para atender ao objetivo central desta pesquisa, qual seja descrever o comportamento estratégico de internacionalização do Banco do Brasil, efetuamos análises segmentadas por períodos, os mesmos apresentados nas seções anteriores, sendo o primeiro correspondente à primeira investida do BB ao exterior datada de 1922 até 1986, observando-se que a análise do referido período está baseada em fatos e relatos históricos e políticos; o segundo período com início, em 1987, data posterior à extinção da Conta Movimento até o ano de 2000, para esse se dá o nome de transição e reestruturação organizacional. É justificável a adoção dessa denominação porque foi a partir da extinção da referida conta que o Banco do Brasil pode atuar em todos os segmentos de mercados a semelhança das demais instituições financeiras, o que resultou em algumas transformações estratégicas; o terceiro período corresponde ao ano de 2001 até 2009.

A discussão das análises realizadas segue o modelo conceitual adotado para o estudo: propulsores, estratégias e modelos de negócio.

##### **4.4.1 Propulsores**

O quadro 8 registra um resumo dos tipos de subcategorias identificados nos discursos sobre os propulsores da expansão do BB, durante o primeiro período de análise, o que corresponde ao ano 1922 até 1986. A título de esclarecimento comunicamos que, em alguns casos, a categoria de análise de propulsores repetida durante o discurso correspondia a derivações da palavra original, por exemplo, ao invés de identificarmos a palavra governo registrava-se governamental, sendo assim, para garantir à correspondência dos dados coletados com os fins dessa pesquisa todas as derivações foram consideradas na contagem. Cabe mencionar que cada discurso analisado foi submetido à codificação corresponde a uma categoria. Para cada documento, há apenas um registro no componente por evento.

No quadro 8, estão quantificadas as ocorrências das categorias que incluem a análise dos discursos relacionados aos propulsores, com evidência de maior incidência e repetição para a subcategoria Governo.

Assim, durante o primeiro período, calcula-se por meio da utilização do NVIVO8 e conforme quadro 8, que de uma amostra de vinte e três mil trezentas e setenta e oito palavras contidas nos discursos vinte e um mil duzentas e cinquenta palavras referem-se ao Governo. Os dados inseridos no software NVIVO8 possibilitam averiguar a predominância de ocorrências e repetições da subcategoria de propulsores intitulada Governo. Em linha com esse raciocínio pode-se inferir que as ações do banco, àquela época, visavam uma expansão como resposta a consolidação dirigida pelo Governo.

Dado, também, que não há registros de instalação de unidades outras além da plataforma própria do BB, composta por agências, escritórios de representação e sucursais, torna-se possível concluir, que a estratégia adotada, entre os anos de 1922 até 1986, era pautava no crescimento orgânico, ou seja, uma atividade de campo-verde, cuja vantagem residia na retenção completa do controle financeiro e administrativo do negócio, visto que não há outra entidade controladora envolvida. A inserção se dá por intermédio da instalação de uma filial, sucursal, escritório de negócio ou representação e agência.

#### **QUADRO 8 - Categoria Propulsores de Internacionalização – Período de 1941-1986**

Propulsores	Governo	Posicionamento	Marca	Competitividade	Total
Fontes	150	90	80	06	326
Referências	2300	660	34	77	3071
Parágrafos	700	198	34	33	965
Palavras	21250	1370	500	258	23378

**FONTE:** Elaboração própria

Como evidenciado na revisão histórica, apresentada no quadro 7, foi longo o período durante o qual o Banco do Brasil procurou adequar o tamanho de sua rede externa às necessidades de estabelecer e incrementar as relações comerciais do Brasil, invariavelmente,

atendendo às demandas do Governo. De 1941 à 1986, é possível perceber que existia uma preocupação menor com a competitividade e até mesmo com a marca, pois o banco tinha sua marca fortalecida com o governo e um posicionamento de liderança no Brasil, o que lhe trazia um certo conforto com relação a concorrência, sendo considerado um banco que funcionava, segundo material pesquisado, como instrumento de políticas públicas do Governo e um elemento importante na condução e desenvolvimento da história do país. Não existia uma preocupação com a expansão com vistas a diminuir a participação de bancos estrangeiros no mercado doméstico e não era prioridade o crescimento visando à competitividade e sim o estabelecimento de relações comerciais com outros países. Por questões regulatórias e legais não se permitiam às instituições estrangeiras inserção no mercado nacional.

Em 1986, como apresentado na revisão histórica, na seção 4.1, deu-se início a política de reordenamento das dependências do exterior, executada, concomitantemente, com a de encerramento das participações do Banco em empresas estrangeiras, procedimento que objetivava ajustá-las à estratégia de reformulação e expansão dos negócios internacionais do Banco. No Quadro 8, percebe-se pela análise numérica a maior incidência, em quantidade de repetições, dos propulsores competitividade, posicionamento e marca em comparação com o propulsor Governo.

Traçando um paralelo com o período político e econômico, como evidenciado na revisão histórica, apresentada no quadro 7, inferimos que essa mudança se deve ao fato de que, entre 1986 até 2001 o setor bancário beneficiava-se dos resultados de um processo de transformação que teve início nos anos 80.

A década de 80, período em que o Banco do Brasil se preocupou em encerrar unidades deficitárias, foi marcada pela “hiperinflação”, no qual bancos focavam oportunidades de ganho relacionadas à alta taxa de inflação, por meio de aplicações e intermediação de curtíssimo prazo (aplicações de *overnight*, *floating* e intermediação de títulos públicos) (MAIA, 2008, p.449).

Os anos 90, período em que o Banco do Brasil se reorganizou visando um melhor posicionamento e o aumento de sua competitividade, haja vista a liberalização do sistema financeiro, marcado pela abertura do mercado aos bancos estrangeiros, facilitada pela redução e até eliminação de limitações ao ingresso de capital estrangeiro, fato que levou diversos representantes de grandes instituições financeiras a se reposicionar com vistas a impedir o



avanço da concorrência e expandir suas operações em países em desenvolvimento, a citar a região da América Latina, estimulando a competição e a inovação (MAIA, 2008, p.449).

Ainda durante a década de 1990, como revela a revisão histórica, (quadro 7), o modelo histórico de gestão do Banco do Brasil passou a dar sinais de esgotamento. Com a posse de Fernando Collor de Mello na presidência da República, em 1991, houve uma mudança na condução da política macroeconômica, que se consolidou em 1994 com o Plano Real. O Banco percebendo a necessidade de adoção de um modelo mais eficiente partiu para implantação da reengenharia de seus processos gerenciais e a concentração de esforços na criação de subsidiárias. Ainda nesse período, com a abertura do mercado brasileiro ao grande fluxo de bens e serviços, a facilitação para os investimentos internacionais e a globalização; e a consolidação financeira global, o foco de atuação do Banco do Brasil começou a se direcionar com mais ênfase para o âmbito global. Logo suas estratégias de expansão necessitavam de uma adequação coerente aos novos padrões de competitividade trazidos por bancos internacionais e exigidos por mercados mais desenvolvidos. Como resultado a pesquisa evidenciou a mudança de discurso em torno do tema internacionalização.

De 1988 até 1992 foi mantida a política de fechamento de dependências deficitárias, sendo extintas oito unidades e criada apenas uma. Com isso ao final de 1992, o banco contava com 43 unidades no exterior. Com essa política de reordenamento da rede externa, iniciada na década de 90, a rede externa ficava reduzida ao final de 2000, a 33 dependências, distribuídas por 21 países, sendo 21 agências, 5 escritórios e 4 subsidiárias.

Percebe-se que, durante o referido período (1988-1992), o Banco do Brasil continuava a adotar o crescimento orgânico como forma expansão internacional. Cabe ressaltar que o fato da maior incidência do propulsor posicionamento se justifica pelo cenário de hiperinflação vivido nos anos 80. Com o início da liberalização do sistema financeiro, marcado pela abertura do mercado para bancos estrangeiros facilitada pela redução e até eliminação de limitações ao ingresso de capital estrangeiro houve uma necessidade de revisar a estratégia até então implementada. A década de noventa foi marcada pela iniciativa de diversos representantes de instituições financeiras a expandir suas operações na região da América Latina, Europa e EUA estimulando a competição e a inovação fator que contribuiu para justificar a intenção, verificado nos discursos avaliados, do Banco do Brasil de desenvolver uma estratégia voltada para a competitividade.

A década de noventa, representada no quadro 9, começava a dar indícios de que crises financeiras e a necessidade de restabelecer o funcionamento do sistema financeiro criaram oportunidade para a mudança nos propulsores e conseqüentemente a visível necessidade de se tornar mais competitivo.

**QUADRO 9 - Categoria Propulsores – Período década de 80 (1987) até final da década de 90 (2000) – Período 1987 - 2000**

Propulsores	Posicionamento	Competitividade	Marca	Governo	Total
Fonte	430	436	380	350	1596
Referências	660	770	340	130	1900
Parágrafos	980	732	444	450	2606
Palavras	2370	2584	1440	1250	7644

**FONTE:** Elaboração própria

Observa-se que a adoção formal da configuração de banco múltiplo pelo Banco do Brasil, ocorreu somente em 2001, passando ele a atuar como os outros bancos brasileiros somente a partir daquele momento, permitindo, por meio de uma analogia, classificar o Banco como *late mover*.

A partir de 2000, o Banco procurou aumentar a sua competitividade, pois esse período reflete uma maior sofisticação do mercado, causada pela crescente competição com foco tanto na prestação de serviços ao cliente, como a introdução do modelo de negócios segmentados em atacado e varejo, quanto na sofisticação da oferta de produtos e serviços, a exemplo do desenvolvimento do mercado de capitais e da gestão de ativos financeiros (MAIA, 2008, p.449).

**QUADRO 10 - Categoria Propulsores - Período 2001 até 2010**

Propulsores	Competitividade	Posicionamento	Marca	Governo	Total
Fonte	4701	3451	1907	1621	11680
Referências	7807	6703	3504	2403	20417
Parágrafos	2350	2017	1709	804	6880
Palavras	5584	4370	2598	1125	13677

**FONTE:** Elaboração própria

A partir de 2000, os discursos analisados permitiram observar que dentro da atual estratégia internacional do Banco do Brasil, pode-se destacar a alteração da repetitividade de alguns propulsores estratégicos que direcionam a revisão da estratégia de atuação, a revisão dos modelos de inserção e revisão da forma de atuação das dependências externas, visando o alcance de maior competitividade, melhor posicionamento e segmentação da marca no mercado externo.

De certa forma, a abertura de mercados, a consequente remessa de valores para mercados externos, bem como os impactos desses investimentos externos diretos no exterior relacionam-se aos investimentos externos diretos do exterior para o setor financeiro da América Latina, na medida em que refletem de maneira positiva na economia local, sob a forma de crescimento, receitas, exposição das empresas a melhores práticas, desenvolvimento profissional, acesso a tecnologia, competências em fatores-chave para o êxito competitivo, entre outros.

O retrato do aumento efetivo de investimento externo direto chegou aos países em desenvolvimento, sob a forma de opção para essas economias. E o Brasil tem aplicado capitais no exterior, para não só criar empresas subsidiárias de nossas exportadoras, como também, e principalmente, para instalar filiais de bancos brasileiros estatais e privados.

Não obstante, a percepção de novos propulsores foi possível perceber uma diminuição com relação à repetitividade do propulsor Governo, mas não a sua completa extinção.

Ainda com relação ao assunto, o que pode ser evidenciado, percebemos a mudança na estratégia de expansão para os blocos América Latina, EUA, Ásia e Europa prioritariamente, pois em algumas declarações à imprensa, representantes da cúpula diretiva do banco, como relatado a seguir, afirmaram a existência de projetos de estudos pertinentes para o processo de internacionalização, tendo como objetivo principal um melhor posicionamento, segmentação efetiva da marca Banco do Brasil e seu anseio por relacionamentos comerciais, dada a sua associação com o Governo e o seu reconhecimento, segundo referencial histórico, de funcionar como parceiro de seu maior acionista no que diz respeito a estimular a cadeia produtiva das empresas brasileiras, em favor de seus clientes e

fornecedores no exterior, especialmente para o suporte da corrente de comércio exterior brasileira (Valor Econômico, 2010).

No que se refere às declarações feitas à imprensa, o Vice Presidente, Allan Simões afirmou que o Banco do Brasil está trabalhando na implementação de uma operação de varejo nos EUA com foco na comunidade de imigrantes brasileiros residentes naquele país. Para a América Latina, é relevante destacar que o principal objetivo do Banco do Brasil é também apoiar os brasileiros na identificação de desafios e entraves a serem superados para o aumento da competitividade das empresas nacionais frente às novas dinâmicas da economia mundial para sua inserção no mercado internacional (Valor Econômico, 2010).

Com relação ao mercado asiático, o Vice Presidente, Allan Simões declarou que o Banco do Brasil está realizando estudos, com a premissa de desenvolver soluções na área de mercado de capitais, para ampliar e apoiar o investimento direto na cadeia produtiva brasileira e para o mercado europeu, que está em processo de consecução à reorientação estratégica e negocial, cuja conclusão permitirá alavancar e dar maior suporte às operações do fluxo de comércio Brasil-Europa, de forma a apoiar as multinacionais brasileiras com financiamento de operações de comércio exterior (Valor Econômico, 2010).

Pelo o que podemos observar, na análise dos discursos coletados, faz parte da estratégia do Banco do Brasil a busca pela expansão em mercados internacionais, mas vale destacar que as declarações supramencionadas e outras tantas analisadas se aproximam da associação, que essa pesquisa proporcionou identificar, entre o propulsor Governo e a estratégia de crescimento orgânico do Banco do Brasil, mais uma evidência da não extinção do propulsor Governo como influenciador dos movimentos de internacionalização do banco. Para evidenciar a referida associação é possível identificar também as intenções do Governo Federal com relação ao estímulo da internacionalização das empresas brasileiras como tentativa para equilibrar o fluxo de entrada e saída de dólares no Brasil.

Recentemente, no dia 7 de dezembro de 2009, foi realizado o seminário "Internacionalização de Empresas Brasileiras" o qual tem entre seus objetivos a discussão das ações governamentais voltadas ao tema e a definição da agenda de trabalho do Grupo de Trabalho para a Internacionalização de Empresas Brasileiras, criado pelo governo federal com o intuito de elaborar políticas públicas para o setor. Além do Ministério do Desenvolvimento,

participaram da elaboração das propostas os Ministérios da Fazenda e das Relações Exterior, além do Banco Central.

Como vimos, a internacionalização de empresas é um fenômeno em pleno curso no cenário econômico atual e o Banco do Brasil continua sendo um instrumento do Governo para apoiar as necessidades nacionais internacionalmente.

#### **4.4.2 Estratégias, Modelo de Negocial e a Gestão das Unidades Externas.**

Embora, analiticamente, pudéssemos estudar as dimensões em epígrafe separadamente, como sugerido por Costa *et al* e apontado no capítulo do referencial teórico, a discussão das subcategorias estratégia e modelo de negócios dar-se-á conjuntamente. Optamos por abordá-las em uma única dimensão e discussão, pois na prática, durante o tratamento dos discursos pelo software NVIVO8 para o estudo de caso do Banco do Brasil as duas categorias fazem maior sentido se trabalhadas em conjunto, dado o resultado das análises empreendidas que evidenciaram grande associação e dependência entre elas quando mencionadas e tratadas as frequências nos discursos coletados.

Quanto à estratégia de crescimento, identificamos nos discursos que o processo de expansão do Banco do Brasil pode ser implementado de duas formas básicas organicamente e inorganicamente, com relação à última opção podemos considerá-la, a partir da análise do referencial teórico realizada no capítulo 2, um acelerador para a implementação de objetivos estratégicos, se comparado à opção de crescer organicamente.

Um fator determinante na qualificação de acelerador para a estratégia inorgânica, a partir da comparação entre crescer inorgânica ou organicamente, é que segundo o referencial teórico, para os *late movers* a aquisição de instituição financeira que já opere no país alvo desobriga a obtenção de licenças e permissões para operar. A formalização de pedidos de licenças, bem como sua outorga e permissão pode acarretar em um gasto excessivo de tempo e ocasionar a perda de oportunidades de aquisições em favor daqueles que já se encontram oficialmente autorizados a operar localmente, ou seja, bancos internacionalizados e globais.

Atualmente, dada à configuração financeira global, a melhor alternativa para ingresso em mercados externos seria, sob esse aspecto, a aquisição de um banco já existente, tanto pelo

ambiente regulatório favorável quanto pela oportunidade mercadológica decorrente de baixos preços. Na prática, a aquisição além de ampliar o escopo de negócios autorizados, concede ao seu detentor autonomia no mercado bancário em que atua porque diversas ações deixam de demandar análises e autorizações específicas.

Além dessas questões pertinentes ao contexto internacional, os *late movers* de grandes economias emergentes, como os BRICs, enfrentam desafios relacionados ao contexto institucional, como apresentado no referencial teórico, em seu mercado doméstico que são distintos daqueles enfrentados por empresas em países desenvolvidos. Esse contexto institucional volátil e imprevisível, se ameaçador, por um lado, parece qualificar os *late movers* a buscar oportunidades e lidar com as adversidades de forma distinta daquela das empresas dos países desenvolvidos. Em certo sentido, o processo de internacionalização é também uma forma de se proteger das turbulências existentes em seu mercado doméstico.

Entretanto, apesar das vantagens de um crescimento inorgânico, a estratégia de crescimento e o modelo de negócio adotado na história do Banco do Brasil, até hoje, condiz com a predominância da estratégia de crescimento orgânica, conforme demonstra o quadro 11 a seguir, sendo possível verificar que em todas as suas incursões ao exterior o Banco do Brasil se valeu de sua estrutura organizacional atual, o que lhe garantiu status de titular de direitos de sócio com a segurança, de modo permanente, da gestão dos negócios das unidades instaladas no exterior, a saber: agências, subsidiárias, escritórios de negócios e subagências. Com a adoção dessa estratégia todas as deliberações sociais e o poder de eleger os administradores ficam a cargo, única e exclusivamente, do Conselho de Acionista e do Conselho Diretor do banco.

#### QUADRO 11 - Histórico da Estratégia de Crescimento Orgânica

1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BB Paraguai: 1ª agência no exterior (1941)</li> <li>• Postos do BB em Roma, Nápoles e Pistóia p/ pagar os "pracinhas"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BB Uruguai</li> <li>• Criação da CACEX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1º momento de expansão: crescimento na América do Sul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2º momento de expansão: foco nos EUA, França, Alemanha e Itália</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BB: 41 agências, 29 escritórios e 5 subsidiárias no exterior</li> <li>• Agências de câmbio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extinção de 33 dependências e das regionais, corte do crédito local e priorização de captações para liquidez</li> <li>• Dinn: novo foco estratégico e migração para Brasília</li> <li>• 1ª emissão de <i>eurobonds</i>: USD 200 MM</li> <li>• BB Securities Londres</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidade do processo de enxugamento e foco em captação</li> </ul>
<b>Ações BB</b>							

FONTE: Banco do Brasil (2009)

Com relação à estratégia organizacional, modo de gestão e seu modelo comercial de inserção nos mercados externos faremos observações, consubstanciadas pela pesquisa, nas próximas seções, mas não temos a intenção de encerrar o tema por não obtermos autorização para discorrer sobre alguns aspectos relevantes a respeito do modelo de gestão por serem considerados estratégicos pela direção do banco. Ademais, há um entendimento de se tratarem de pontos estratégicos que poderiam prejudicar futuras negociações segundo a cúpula diretiva do Banco do Brasil. Por faltarem confirmações de alguns indícios da estratégia de expansão inorgânica, bem como seu resultado, em termos de lucratividade para o banco, faremos uma menção superficial daquilo que nos foi autorizado pela instituição financeira sob análise.

Para subsidiar a compreensão da análise, faz-se necessário a definição de alguns conceitos relativos à estrutura organizacional do Banco do Brasil. Para o banco, controladas e subsidiárias tem o mesmo significado que o empregado por Fabretti (2008), o qual define para controlada a sociedade na qual a controladora, diretamente ou por intermédio de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores.

Quanto a Subsidiária Integral<sup>7</sup> diz-se de uma controlada que se caracteriza por ser uma sociedade anônima dotada de personalidade jurídica própria e patrimônio destacado do controlador, tendo como único acionista uma sociedade brasileira (FABRETTI, 2008, p. 15).

As subsidiárias podem ser estabelecidas de duas formas distintas: a aquisição de uma planta já existente no mercado alvo ou começar um novo negócio, iniciando as operações de uma empresa desde o seu ponto de partida, conhecida no meio acadêmico como *Greenfield Operation*. As subsidiárias são uma forma independente e autônoma da empresa expandir seus negócios no mercado internacional. Esse modelo de negócio visa oferecer o meio mais completo de participação em um mercado. Nesse caso a empresa fica muito mais exposta às oscilações político-econômicas e aos problemas culturais do mercado externo (BANCO DO BRASIL..., 09.08.2008).

---

<sup>7</sup> Para maiores esclarecimentos sobre a natureza jurídica das unidades técnico administrativas ver MIRANDA P. Tratado do Direito Privado. Rio de Janeiro, 1965. p. 197/201 e BULGARELLI W. Enciclopédia Saraiva do Direito, São Paulo, 1977, p. 333,2 c

As Agências no Exterior são unidades organizacionais de nível operacional, destinada a operacionalizar as estratégias de negócios do Conglomerado no exterior. A Agência vincula-se hierarquicamente a uma Gerência Regional no Exterior, sendo essa uma unidade organizacional de nível tático (BANCO DO BRASIL..., 09.08.2008).

As Agências externas podem ainda, segundo legislação do país onde se instalam, possuir características específicas. Normalmente são classificadas como agência de banco estrangeiro e tem estrutura mista, ou seja, os principais administradores (Gerentes Gerais e Gerentes Adjuntos) são do quadro próprio do Banco e os demais empregados são contratados diretamente no mercado e submetem-se à legislação local (BANCO DO BRASIL..., 09.08.2008).

Subagências no exterior são extensões das agências e destinadas à operacionalização das estratégias de negócios repassadas pela Gerência Regional do Conglomerado BB no exterior. A subagência vincula-se hierarquicamente as agências no Exterior. (BANCO DO BRASIL..., 09.08.2008).

Os Postos de Atendimento no Exterior são a extensão de uma unidade organizacional do nível operacional pertencente à Rede Externa (agências no exterior). O Escritório de Representação também são unidades organizacionais do nível operacional, pertencentes à Rede Externa e destinados a prospectar negócios de interesse do Conglomerado.

Quanto à gestão das unidades externas ao banco, foi possível observar pelos discursos avaliados, que não obstante a subsidiária ser dotada de órgãos de governança e de um Estatuto Social, seu processo decisório vem sendo exercido de forma similar ao de uma agência do BB no exterior, com alta dependência de manifestação da Sede no Brasil. A prática de mercado, segundo análises de casos como Itaú e HSBC, demonstram que as decisões relativas aos negócios e demais operações de subsidiárias integrais de bancos globais são tomadas por seus próprios órgãos de administração, observados seus respectivos Estatutos Sociais.

Percebe-se, pelos discursos analisados e referenciais históricos e teóricos dessa pesquisa, que para o estudo de caso do Banco do Brasil, o modelo de governança de suas subsidiárias não pode ser classificado como do tipo híbrido, onde são assumidas premissas de dotar a subsidiária de adequada autonomia decisória e de respeitar todas as políticas, padrões e diretrizes emanadas pelo acionista controlador. A prática mercadológica apresenta uma



proposta de atuação independente em consonância com o papel de subsidiária integral. O funcionamento adequado do modelo organizacional de uma subsidiária integral, bem como, o efetivo aproveitamento das oportunidades de crescimento dos negócios com a utilização dessa unidade, dependem de um modelo de gestão e governança que permita um nível de autonomia mínimo necessário para a viabilização dessa estrutura.

Segundo o material analisado durante essa pesquisa, inferimos que o modelo de gestão e governança, atualmente, adotado no Banco do Brasil caracteriza-se como centralizado<sup>8</sup>. No contexto da internacionalização do referido banco seria necessário o desenvolvimento de uma nova proposta com ajustes que permitissem a implantação de um modelo híbrido, respeitando, contudo, a cultura e o modelo de organização do Banco do Brasil.

Com maior nível de resposta às exigências dos mercados locais, com relacionamento mais próximo aos reguladores locais e com responsabilidades, alçadas e competências bem definidas para a administração local, até mesmo devido à sua natureza jurídica, uma subsidiária, ou seja, entidade mais autônoma, por estar alinhada aos direcionamentos estratégicos e a orientação operacional do acionista controlador, deve funcionar como força motriz e impulsionadora de novos negócios.

A respeito do modelo de gestão a pesquisa revela que além de atuar em consonância com a política definida pelo Governo brasileiro, nos primeiros anos de sua expansão, buscava-se apenas o relacionamento com as outras nações. Dessa forma as agências da rede externa do Banco do Brasil, até 2000 sempre tiveram uma grande influência governamental em suas decisões, além de não funcionarem como bancos autônomos, na medida em que não possuíam metas específicas e tampouco gestão descentralizada da Sede por blocos, a saber Europa, EUA, América Latina, África e Ásia, fator que tangencia as definições de tipologia e topologia para a execução de operações.

---

<sup>8</sup> Essa classificação considera três tipos de governança: centralizado, híbrido e descentralizado, onde a variável chave seria a dependência da entidade submetida (filial, subsidiária etc) àquela que submete (sede, casa matriz, controladora, etc). O Itaú Europa foi classificado pela Consultoria Externa como “descentralizada” (Adaptação Relatórios Anuais e Consultorias AT Kearney e Booz & Co, 2008).

#### 4.5 A prática do BB converge ou diverge da prática de mercado

Não obstante, suas atividades compreendem todas as operações bancárias que as leis dos países onde estão sediadas lhes permitam realizar. A tempos, notamos que mesmo mantendo filiais aptas a efetuar operações bancárias em geral (*full branches*), outras com acesso a determinados segmentos do mercado (*agencias*) e algumas voltadas exclusivamente, para a realização de negócios com terceiros países (*off shore banking unities*) não foi possível identificar uma atuação descentralizada entre a Sede e as unidades externas, a semelhança do que ocorre com os bancos Itaú, HSBC e Santander.

E todas as nossas equipes ao redor do mundo contam com pessoal local. É a experiência dessas pessoas que nos permite reconhecer oportunidades que para observadores de fora seriam invisíveis. Elas beneficiam nossos clientes local e internacionalmente, graças ao compartilhamento de ideias e inovações por toda a nossa rede. Em resumo, globalizamos o conhecimento local para oferecer as melhores soluções aos nossos clientes, estejam onde estiverem. (<http://www.hsbc.com.br> 03/04/2010).

Pelo material analisado, o Banco do Brasil não deixou de participar ativamente, a evolução dos principais acontecimentos políticos - institucionais e econômico-financeiros do País, mas inferimos, das análises empreendidas, que não apenas pelo fato de sua atuação internacional ter sido concretizada pelo crescimento orgânico, muitas vezes, para cumprir às determinações do Governo, mas, sobretudo pela evidência da não implementação de um crescimento inorgânico, por meio de aquisições de outras instituições no exterior, adotando a estratégia de atuação a partir de uma plataforma única, verificamos a reatividade, nas respostas a nova configuração mercadológica e financeira mundial, do Banco do Brasil quanto a tornar-se uma instituição global.

Atualmente, como evidenciado na trajetória histórica do banco, na falta de adoção do crescimento inorgânico, por meio de aquisições de outros bancos no mercado externo, de ausência de alianças ou parcerias estratégicas, como prática de muitos bancos globais, a saber, Itaú Unibanco, Santander, HSBC, em suas inserções internacionais podemos afirmar que o modelo de internacionalização do Banco do Brasil diverge da prática de mercado, sendo, ainda, possível afirmarmos que o Banco do Brasil possuiu apenas uma presença internacional. A despeito da atuação de outros bancos no mercado internacional, é possível compararmos e concluirmos que a atuação do Banco do Brasil diverge do que fizeram alguns bancos globais com relação a importantes operações de transferência de controle de instituições financeiras,

como a aquisição das operações do ABN Amro Real pelo Santander, associação entre os Bancos Itaú Unibanco e as compras realizadas pelo HSBC, como demonstrado no apêndice C.

Enquanto a internacionalização e o avanço da maioria das instituições estrangeiras, tais como HSBC na América Latina (SAAD; MELLO e CHAUVEL, 2006), é marcado pela agressividade e pela rapidez, o Banco do Brasil não conseguiu impor este tipo de ritmo internamente, pois ainda permanece como uma instituição burocrática e com respostas mais reativas as mudanças mercadológicas. Deixando de se apoiar em dois elementos-chave: o de sua capilaridade de banco com presença internacional, de grande porte e o de ser considerado uma instituição financeira com solidez, segundo especialistas de mercado e resultados pós-período de crise financeira iniciada no mercado americano.

Normalmente, para concretizar uma expansão internacional, bancos estrangeiros adotam um modelo híbrido, fazendo uma expansão pautada em estratégias de crescimento orgânico e inorgânico, por intermédio de aquisições, alianças estratégicas e parceria. Não foi o que observamos no Banco do Brasil, embora hajam indícios recentes de mudanças de abordagem, segundo evidenciado, anteriormente em discurso coletado em material veiculado em mídia.

Uma nova estratégia pode ser marcada pela diversidade do modelo negocial, ou seja, a internacionalização pode ser implementada com um primeiro movimento de aquisição de participação minoritária em outra instituição financeira que possa ser sua plataforma para a atividade varejista no exterior, com direito a assento no Conselho da referida instituição. O objetivo será ganhar acesso às informações da operação para análise de uma possível aquisição total.

É preciso mudar a velocidade de resposta do banco e essa mudança pode significar a adoção de estudos para identificação de oportunidades negociais que podem acarretar a compra de operações que representariam uma nova plataforma constituída para desenvolver uma ação de varejo, por exemplo.

Como exemplo da evidência da mudança de pensamento do Banco do Brasil, cabe mencionarmos o anuncio da concessão de status de *financial holding company* (FHC) junto ao

*Federal Reserve* (Fed, o banco central dos Estados Unidos), que lhe permite operar como banco de varejo em solo norte-americano.

Ainda com relação à mudança na estratégia de atuação no exterior e com relação as operações em outros países, o executivo do banco Allan Simões afirmou que espera concluir a compra de uma fatia do argentino Banco Patagônia até o fim do primeiro semestre deste ano. Entretanto, essa ação ainda é considerada, por especialistas de mercado, como reativa às mudanças do cenário bancário global. O executivo do banco afirma que: "Dado o tamanho dessa operação, as negociações levam tempo, mas nós esperamos concluí-las no primeiro semestre". O Banco Patagônia é o décimo maior banco da Argentina, com ativos totais de 9,76 bilhões de pesos (US\$ 2,53 bilhões) no fim de 2009, e possui 126 filiais, principalmente em Buenos Aires.

Atualmente, a rede de dependências do Banco do Brasil no exterior é composta de 43 pontos de atendimento em 23 países, distribuídos entre agências, escritórios de negócios, subsidiárias, subagências e unidades de serviços, como demonstrado no Figura 13 a seguir.

**FIGURA 3 – Número de Pontos de Atendimento no Exterior**



FONTE: Banco do Brasil (2009).

Ainda analisando à estratégia competitiva, bancos internacionais padronizam sua atuação onde isto é possível e potencialmente proveitoso (marca, posicionamento, planejamento, estratégia competitiva, promoção, padrões de qualidade, planejamento de carreira), junto com altos níveis de adaptação onde tal opção é considerada inevitável ou desejável (treinamento, sistemas, desenvolvimento de produtos, oferta), pois variam de acordo com as características do mercado, ou seja, a estratégia passa a ser a competição baseada no valor da oferta para o cliente, valor este baseado no relacionamento com os clientes.

Em consonância, a maioria adota o conceito de Administração por Valor, nele utilizava-se a metodologia EVA – *Economic Value Added* – por meio da qual o banco calcula o valor agregado de cada atividade internacional dentro do Grupo, sendo possível empregá-la para repensar estratégias, de modo a alocar melhor os recursos disponíveis e estabelecer prioridades. Todas as unidades de negócio são avaliadas pelo Lucro Econômico que agregavam à organização e as decisões de investimento são avaliadas pelo mesmo critério (SHERMAN; HART e MILLEDGE, 2006). Prática não adotada pelo Banco do Brasil, segundo discursos analisados nessa pesquisa.

Evidenciamos, pelas análises, que a experiência de internacionalização do Banco do Brasil destoa do movimento processado pelos bancos globais dos países desenvolvidos, especificamente com relação a adoção de estratégia de crescimento inorgânico, como a compra do Bamerindus pelo HSBC, quando da sua internacionalização e inserção no mercado bancário da América Latina.

Retomando algumas teorias dos estudos organizacionais e estratégicos, é possível que o fato do BB explicitar, interna e externamente, a sua estratégia de internacionalizar, tornando-a elemento-chave do posicionamento da empresa, contribua para amenizar o ponto fraco observado ao redor dessa questão: a sua ambiguidade como sugerem Prahalad e Doz, (1987), pois ora o Banco atua com interesses de banco privado e ora com interesses de bancos públicos. Se há uma tensão entre os objetivos de alcançar uma racionalização global e responder às necessidades dos mercados locais (Doz, Bartlett e Prahalad, 1981), expressar esses objetivos e traduzi-los em uma proposição de posicionamento global pode, talvez, favorecer sua integração e cooperação com as demais áreas do banco. Trata-se de um ponto que merece maiores investigações e que poderia ser aprofundado por meio de novos estudos

de caso em instituições financeiras e empresas onde se identificasse posicionamento com características semelhantes.

## 5. CONCLUSÕES

Com base no modelo conceitual estabelecido, focalizou-se o processo de internacionalização do Banco do Brasil levando em consideração três aspectos: influência de propulsores específicos na decisão de investir internacionalmente, identificação e definição da estratégia de inserção e, por fim, a adequação do modelo de negócio.

Para se instalar em mercados internacionais, existe uma variedade de estratégias que definem o tipo de relacionamento que se pretende estabelecer com o mercado externo, conforme consta dos tópicos precedentes. Inferimos, portanto, que a decisão de investir internacionalmente perpassa pela influência de propulsores, a identificação e definição da melhor estratégia de inserção e a adequação do modelo de negócio, com viés de geração de resultado e possibilidade do maior e melhor aproveitamento do mercado-alvo.

Evidenciamos que, durante a maior parte de sua história, as iniciativas de expansão internacional feitas pelo Banco do Brasil decorreram de iniciativas/pedidos do governo federal. Observamos que os primeiros movimentos de expansão internacional do Banco do Brasil visavam implementar políticas determinadas pelo governo, o que, no nosso entender, configura a atuação do Banco como instrumento de políticas públicas. Afinal, ele executava a política de fomento e apoio ao setor econômico-financeiro, incentivava o comércio exterior, incrementava as relações comerciais do Brasil com o resto do mundo, em especial com as nações vizinhas, induzia a produção nacional e viabilizava a circulação da produção nacional. Na condição de banco oficial do País, desempenhava as funções executivas de autoridade monetária, com as atribuições de ser o agente financeiro da União, executar operações especializadas de assistência creditícia ao comércio exportador e importador, receber depósitos voluntários e compulsórios das instituições financeiras, fiscalizar a atividade bancária, executar operações de redesconto e de câmbio.

É interessante assinalar ainda que esse mesmo propulsor, o governo, continua presente nos discursos analisados dos períodos 1987-2000 e 2001-2009, embora em menor quantidade e intensidade, sobretudo na orientação do Banco do Brasil no exterior, com o objetivo básico de incrementar as relações comerciais do País, inicialmente com países vizinhos e, mais recentemente, em plano global. Ao longo desse processo de

internacionalização, sucessivos governos vêm utilizando o banco como mais um instrumento para atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional.

A pesquisa revela ainda que, nos primeiros anos de sua expansão, atuando somente a partir da política definida pelo governo brasileiro, buscava-se apenas o relacionamento com outras nações, não havendo indícios de interesse negocial pelos mercados externos. Durante o primeiro período analisado (1941-1986), não se evidenciou a preocupação com a lucratividade das operações do BB no exterior, por exemplo, e poucos foram os indícios de atenção aos quesitos competitividade, posicionamento ou marca nesses mercados. Embora esse quadro começasse a mudar a partir de 1986, observamos que, as agências da rede externa do Banco do Brasil, até 2000, não funcionaram como unidades de negócio autônomas, na medida em que não possuíam metas específicas e tampouco gestão descentralizada da Sede por blocos (Europa, EUA, América Latina, África e Ásia).

A pesquisa também identificou que, para o período 1987-2009, o BB, apesar de ter realizado estudos sobre outras formas de internacionalização (aquisições e alianças estratégicas, considerando plataformas de instituições financeiras de outros países), manteve suas formas tradicionais para inserção mercadológica (agências, subagências, participações acionárias, subsidiárias integrais e escritórios de representação).

De fato, é possível constatar que, até abril de 2010, quando se encerrou o levantamento de dados da pesquisa, não foi concretizada nenhuma operação que represente uma realidade contrária ao exposto. Da mesma forma, nesse período todo, o Conselho de Administração e o Conselho Diretor não apreciaram modelos de crescimento inorgânico com qualquer conclusão concreta de uma efetiva aquisição.

Portanto, cabe ressaltar que, apesar da evolução observada nos discursos analisados com respeito aos propulsores, não houve uma correspondente evolução acerca da estratégia adotada, que permaneceu exclusivamente voltada ao crescimento orgânico, ou ao modelo negocial preferido, ao longo de todo o período. Quanto ao processo de internacionalização, a discussão de posicionamento, marca e competitividade ficou no plano simbólico, enquanto a ação (estratégia de investimento externo direto e modelo negocial) não se alterou. Em suma, o discurso no período 1986 não reflete a ação neste mesmo período.



Observamos, ao mesmo tempo, que, ao longo do processo de internacionalização, as decisões relacionadas à estratégia de atuação □ crescimento orgânico, por meio da modalidade de investimento direto externo *Greenfield* □ vinculavam-se estreitamente com a definição do modelo de atuação, sem que houvesse estudo segregado de uma e outra dessas dimensões por parte do Banco. No modelo de negócio adotado □ filiais, sucursais ou agências □, as primeiras são juridicamente autônomas em relação à sociedade-mãe, possuindo personalidade jurídica própria. O vínculo é de ordem financeira prática, pela participação da empresa-mãe ou resultante de suas ações ou cotas, consistindo em laço de direção ou de participação. Já as sucursais e agências são dependentes da sociedade-mãe, não possuindo personalidade jurídica própria.

Um ponto relevante que pode ser identificado com esta dissertação é o despertar da importância de focalizar um assunto contemporâneo para a compreensão da realidade nacional, sendo útil em termos tanto acadêmicos quanto gerenciais. Isso se torna especialmente relevante quando constatamos o escasso número de trabalhos científicos a respeito do processo de internacionalização de instituições financeiras estatais. Por intermédio das informações relatadas nesta pesquisa é possível perceber a necessidade de aprofundarmos o conhecimento de estudos estratégicos que abordam a expansão, aí incluída a expansão internacional, de instituições financeiras estatais brasileiras, processo que se encontra em fase incipiente de construção.

Pelos resultados da pesquisa, ao analisarmos o processo de internacionalização do Banco do Brasil, podemos afirmar que os propulsores que impulsionaram sua expansão são os mesmos que também embasam as decisões de internacionalização de outros bancos. Relativamente à consolidação por influência do governo, a pesquisa constata que o primeiro período da expansão do BB apresenta grande interveniência do governo, evidentemente por se tratar de um banco estatal em seu processo de internacionalização. Com efeito, o Banco foi e é influenciado pelo governo em seus movimentos gerais de internacionalização, o que de certa forma impacta também sua estratégia organizacional (crescimento orgânico e inorgânico), e seu modo de entrada nos mercados externos.

As evidências do estudo permitem deduzirmos, portanto, que a experiência de internacionalização do Banco do Brasil destoa do movimento processado por bancos privados dos países desenvolvidos tanto em termos dos propulsores quanto em termos das estratégias e

modelo de negócios adotados. Em primeiro lugar, os propulsores de internacionalização apontados na literatura não incluem o governo. Em segundo lugar, como pudemos ver, o processo de internacionalização de bancos geralmente envolve tanto crescimento orgânico quanto inorgânico, com preferência, em período mais recente, pelo crescimento inorgânico, a exemplo do que ocorreu na aquisição do Bamerindus pelo HSBC, quando da sua internacionalização e inserção no mercado bancário da América Latina. Finalmente, é possível identificar que bancos globais ou com seus processos de internacionalização amadurecidos possuem um modelo de negócio descentralizado do controlador e autônomo, característica não identificada no caso estudado, a saber o modelo de gestão antes mencionado das subsidiárias, por exemplo.

Buscando uma possível explicação para descrever o comportamento do processo de internacionalização do Banco do Brasil, inferimos que o fato de ter adotado a configuração de banco múltiplo apenas em 2001, quando passou a atuar como os demais bancos brasileiros, é uma das causas que, por meio de analogia, nos permite classificá-lo como *late movers*. Recapitulando os estudos sobre as características comportamentais, de Bartlett e Ghoshal (2000), que identificaram alguns fatores psicológicos que refreiam a maior parte das companhias na decisão de se internacionalizar, podemos dizer que fatores como esses limitam a decisão agressiva, explicação possível para o caso do Banco do Brasil.

Um ponto relevante identificado com esta dissertação é a importância de trazermos para discussão a questão do processo de internacionalização de instituições estatais, um assunto até agora ignorado pelas literaturas de estratégia e de internacionalização, sendo potencialmente útil em termos tanto acadêmicos quanto gerenciais. Observamos neste sentido, por exemplo, o expressivo investimento de estatais chinesas em empresas brasileiras desde o início de 2010 (FOLHA, 2010).

A pesquisa também apresentou e descreveu conceitos de internacionalização, investimento externo direto, crescimento orgânico e inorgânico, fusões e aquisições bancárias. Identificamos elementos da categoria de propulsores, estratégia e modelo de negócio, verificando a predominância, no segundo período sob análise, do propulsor competitividade, da ocorrência de estudos e intenção de se desenvolver por intermédio de uma estratégia de crescimento inorgânico, todavia o que efetivamente ocorre no processo de expansão do Banco do Brasil é a internacionalização pela estratégia do crescimento orgânico, e incidência

absoluta do modelo de negócio subsidiária e agência, durante os dois macroperíodos estudados.

No transcorrer da pesquisa descobrimos que uma simples análise de conteúdo não poderia correlacionar positivamente um propulsor a um tipo de estratégia de crescimento e a um modelo de negócio. Ainda assim, a possibilidade de detectarmos como se dá o comportamento de um banco estatal, quais os propulsores subjacentes à tomada de decisão e a escolha da estratégia orgânica ou inorgânica a adotar, bem como o modelo de negócio que proporcionará o maior retorno do capital investido, mesmo que percebida pelo discurso apenas, traz para o tema um aprofundamento maior, já que estudiosos como os apontados aqui trazem contribuições enriquecedoras ao tema. É possível afirmar, contudo, que a organização de um campo teórico abrangente possível após uma análise apurada de um processo de aquisição ocasionado por um banco estatal se concretize, ou seja, apenas práticas oriundas de valores reais poderiam consubstanciar a construção de teoria perene.

O estudo contribui também com a operacionalização de um modelo conceitual que trata do tema, mostrando sua relevância pelo fato de não haver, entre as obras consultadas para a elaboração da pesquisa, nenhum modelo desenvolvido.

A análise sugere que os elementos de orientação estratégica dizem respeito às decisões da empresa sobre os rumos que deve tomar e, como vimos, o Banco do Brasil não optou por um rumo comum para o conjunto da corporação (banco global, marca única, posicionamento transnacional, estratégia definida em nível mundial). Pelo contrário, tratou de buscar economias de escala e eficiência de custos por meio da integração de algumas atividades e, ao mesmo tempo, procurou ter flexibilidade para responder às demandas locais (Hill, 1997).

Podemos observar que todas as decisões relacionadas à estratégia de atuação vinculavam-se, necessariamente, à definição do modelo de atuação, pois os discursos coletados demonstram uma associação. Sempre que mencionado o crescimento orgânico, mencionamos a utilização da estrutura organizacional vigente no banco, sem que houvesse estudo segregado para avaliar uma possível aquisição, ou seja, adoção do crescimento inorgânico. Em todos os discursos analisados, sempre que definimos pela expansão

internacional, o banco adotava as estruturas do conglomerado Banco do Brasil, segundo comprova o Quadro 1.

Podemos, contudo, identificar a existência de uma nova diretriz estratégica, em que prevalecem estudos e direcionamentos para a adoção de uma estratégia de expansão que guarde mais similaridade com as práticas das instituições globais que passaram a influenciar a consolidação econômica.

O Banco do Brasil é um banco que se quer global e local e que se apresenta como tendo *expertise* na combinação dessas duas dimensões. Proporciona a segurança e o *know-how* de uma grande instituição financeira nacional, que busca inserir-se como instituição financeira de porte mundial à procura de complementar suas habilidades para responder às necessidades de clientes nacionais localizados em territórios internacionais. Mas a pesquisa comprova que, atualmente, sua atuação está se aproximando de banco multinacional e não global, considerando os conceitos a respeito desses temas que foram adotados nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACORDO GERAL SOBRE COMÉRCIO DE SERVIÇOS - GATS – Capítulos I-XXVIII. p.245, 1994.

ANSOFF. H. I. **Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

AXINN. C. N.; MATTHYSSENS. P. **Limits of internationalization theories in an unlimited world**. International Marketing Review. Vol.19 (5). p. 436 – 449, 2002.

BAER, Monica. **A Internacionalização Financeira no Brasil**. Rio de Janeiro, 1986.

BAER, Monica. **O rumo perdido: a crise fiscal e financeira do estado brasileiro**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1993.

BANCO DO BRASIL – **Banco do Brasil em perspectiva** – Rede Compartilhada de Atendimento. Disponível em: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acessado em 20.05.2009.

\_\_\_\_\_ – **Rede Compartilhada aos Funcionários – Intranet** - LIVRO DE INSTRUÇÕES CODIFICADAS – LIC 470.5.2.300.2. Vigência 19.08.2008.

\_\_\_\_\_ – **Relatório Anual 1984 - Acervo Público - Arquivo físico CCBB** – Disponível em [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acessado em 16.01.2010.

\_\_\_\_\_ – **Relatório Anual 1986 - Acervo Público - Arquivo físico CCBB** – Disponível em: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acessado em 16.01.2010.

\_\_\_\_\_ – **Relatório Anual 2002 – Rede Compartilhada de Atendimento**. Disponível em: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acessado em 20.05.2009.

\_\_\_\_\_ – **Relatório Anual 2006 – Rede Compartilhada de Atendimento**. Disponível em: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acessado em 20.05.2009.

\_\_\_\_\_ – **Relatório Anual 2007 – Rede Compartilhada de Atendimento**. Disponível em: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acessado em 20.05.2009.

Banco Público se torna importante instrumento de política econômica. São Paulo, Economia, p.6, **Revista Valor Econômico**, 23 junho.2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. Atual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARR, P. S.; STIMPERT, J.L.; HUFF, A. S.. **Cognitive change, strategic action, and organizational renewal**. Strategic Management Journal, vol 13, p. 15-36, 1992.

BARRY Williams. **Positive Theories of Multinational Banking: Eclectic Theory Versus Internalisation Theory**. Journal of Economic Surveys. Volume 11. p. 71-100, 1997.

BARTLETT, C.A. e GHOSHAL, S. Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. *California Management Review*, vol.31, n.1, 54-74, 1988.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Going Global: lessons from late movers**. Harvard Business Review, 78, 2000.

[BERGER, A.N. \(2000\). "The big picture of bank diversification", mimeo.](#)

**[L14] Comentário:** Veja se vai incluir ainda. Também veja a referência Berger et al. 2000b, não incluída aqui. Deveria incluir, ou não?

BIRKINSHAW, Julian M.; MORRISON, Allen J. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies* v26 n.4 p.729-53 '95.

BROUTHERS, K.D.; BROUTHERS, L.E. **Acquisition or Greenfield start up?** Institutional, cultural and transactions cost influence. *Strategic Management journal*. V.21. n.1. p. 89-97, 2000.

BUCKLEY, P. J.. **O Futuro da Empresa Multinacional**. in: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. 1º Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Macmillian, 1976.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach**. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, Londres. p. 539, 1998.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **A Theory of International Operations. European Research on International Business**, Londres. 1979.

BUCKLEY, P.; GHAURI, P. **The Internationalization of the Firm**. Londres: Thomson, 1999.

BURLE, L. L. **A internacionalização do sistema financeiro: 1990-1992**. *Revista Análise Econômica*. Porto Alegre, ano 12, p.3-18, março/setembro 1995.

CERUTTI, Eugênio.; DELL'ARICCIA, Giovanni.; PÉRIA, M. Soledad, Maria. **How banks go abroad: Branches or subsidiaries?** Journal of Banking & Finance. p. 1669 – 1692, 2007.

CHEVERRIA D. G. **O Investimento externo da Petrobras: uma análise com base em vantagens específicas.** II – Prêmio Dest de Monografias – Estatais. Outubro de 2006

CHILD, J; RODRIGUES, S. B. **The internationalization of chinese firms: a case for theoretical extension.** Management International Review, 23(2), 2005.

CHO. K. R; PADMANABHAN. P. **Acquisition versus new ventures: The choice of foreign establishment mode by japanese firms.** Journal of International Management. V. 1/3. p. 255-285, 1995.

CHUNG, H. F. L. **International standardization strategies: the experience of Australian and**

CORAZZA, G.; **Globalização Financeira: A Utopia do Mercado e a Re-Invenção da Política** Revista Análise Econômica. Porto Alegre. Ano 15, No. 27, março de 1997.

CORAZZA, G.; OLIVEIRA R.. **Os Bancos Nacionais Face à Internacionalização do Sistema Bancário Brasileiro.** Análise Econômica (UFRGS), v. 25, p. 151-184, 2007

COSTA, Letícia; PIGORINI Paolo.; RAMOS, Arthur.; SOUZA, Ivan. **Setting Out to Conquer the World: Business Model Challenges and Lessons Learned in the Internationalization of Latin American Companies.** Estados Unidos - USA. Booz Allen Hamilton Inc, 2007.

CUNHA, Moreira Roberto; BICHARA Julimar Silva. **Algumas Considerações sobre a Consolidação no Setor Bancário Brasileiro.** Ind. Eco. FEE. Porto Alegre, v.31, n.1, p.165-196, jun. 2003.

CUNHA. Sebastião.; BOEHE. M. Dirk. **Why do Banks Internationalize?** The Distinctive Strategy of Brazilian Retail Bank. XXXII Encontro da Anpad. Enanpad 2008. Rio de Janeiro – RJ 6 a 10 de setembro de 2008. p.1-16, 2008.

DANI R.; SUBRAMANIANN A. **Why did Financial Globalization Disappoint?** International Journal of Disclosure and Governance. IMF Staff Papers 56. 2009, p112-138. Disponível em: [www.palgrave-journals.com/imfsp/journal/v56/n1/full/imfsp200829a.html](http://www.palgrave-journals.com/imfsp/journal/v56/n1/full/imfsp200829a.html). Acesso 24.05.2009

DAY, G. S. **Market driven strategy: process for creating value.** New York: The Free Press, 1990.

DOMANSKI, D. **Foreign Banks in Emerging Market Economies: Changing Players Changing Issues.** BIS Quaterly Review Dezembro 2005.

**[L15] Comentário:** Vc realmente consultou este livro? Caso nao, melhor tirar e deixar os apuds no texto

DOZ, Y. L.; BARTLETT, C. A.; PRAHALAD, C. K. **Global competitive pressures and host country demands** – managing tensions in MNCs. *California Management Review*, vol. 23,n.3, 63-75, 1981.

DUNNING, J. H. **Location and Multinational enterprise**: A neglected factor. *Journal of International Business Review*, v.29. n.1, p.45-66, 1998.

\_\_\_\_\_. **The eclectic paradigm as an evolve for economic and business theories of MNEs activities**. *International Business Review*, 9, p.163-190, 2000.

\_\_\_\_\_. **The eclectic paradigm of international production**: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Review*, Autumm 1988.

\_\_\_\_\_. **The Key Literature on IB Activities**: 1960-2000. In: *Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

DUNNING, J. H.; LUNDAN S. M. **Institutions and OLI Paradigm of the Multinational Enterprise**. Maastricht MD. Springer Science. Business Media. DOI 10.1007/s10490-007-9074-z. p.573-593, 2008.

DUNNING, J. H.; RUGMAN, A. M.. **The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment**. *American Economic Review*. Nashville: v. 75, n.1, p. 228-233, 1985.

DYMSKI, G. A. **The Bank Merger Wave: The Economic Causes and Social Consequences of Financial Consolidation**. Armonk/London: M.E. Sharpe, 1999.

ECO, H. **Como se Faz uma Tese**. Ed. 19. São Paulo: Perspectiva, 2002.

EISENHARDT, K. M. **Building Theory from Case Study Research**. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

EUGÊNIO C.; GIOVANNI D. A.; MARIA S. M. P. **How Banks Go Abroad: Branches and Subsidiaries?** *International Monetary Fund. USA Journal of Banking & Finance* 31, p.1669-1692, 2007.

FABRETTI L. C. **Fusões, Aquisições, Participações e Outros Instrumentos de Gestão de Negócios**. Editora Atlas. São Paulo. p.4-218. 2005

FERNANDES B.; SILVA H. R.; MACHADO C. L. **O impacto da Internacionalização nos Esquemas Interpretativos dos Dirigentes do Banco Bamerindus**. CEPPAD/UFPR. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Paraná. Enampad p.1-14, 1997.



FERNANDES R. **O Mercado de Títulos de Países Emergentes nos Anos 90**. Disponível em: <<http://tesouro.fazenda.gov.br>>. Acesso 19.04.2009.

FLEURY. A; FLEURY. M. T. LEME. **Internalização e os países emergentes**. Ed. Atlas, São Paulo, p.311, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

FREITAS, H; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, M. C. Penido. **Abertura do Sistema Financeiro no Brasil nos anos 90**. São Paulo. Fundação de Desenvolvimento Administrativo, 1999.

GALLEGO S. HERRERO; A. G.; LUNA, C. *Investing in the financial sector abroad: potential risks and how to manage them*. Central Bank paper submitted for the CGFS working Group o Foreign direct investment in the financial sectors of emerging market economies. <<http://www.bis.org/publ/cgfs22cbpapers.htm>>. Acesso 19.04.2009.

GERIFFI. G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. **The governance of global value chains**. Review of International Political Economy, 12, p.78-104, 2005.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Reinaldo. **Empresas Transnacionais e internacionalização da Produção**, Rio de Janeiro, Vozes. p.2-17, 1992.

GRAHAM, E. M. **The Contributions of Stephen Hymer: One View**. Contributions to Political Economy, v. 21, n. 1, p. 27, 2002.

GRONHAUG, K.; KVITASTEIN, O. **Expansion strategies in international markets: an exploratory study**. Scandinavian International Business Review, v. 1, n. 1, p. 57- 70, 1992.

HAWKINS, J. & D. MIHALJEK (2001). "The banking industry in the emerging markets economies: competition, consolidation and systemic stability". *BIS Papers no. 4*. Basle: BIS.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the marketing place**. 2nd ed., London, Irwin, 1997, p. 38.

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of foreign direct investment**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1966.

HYMER, S. **The Large Multinational Corporation: An Analysis of Some Motives for the International Integration of Business** (1968) in: CASSON, M. *Multinational Corporations*. Brookfield: Edward Elgar, 1990.

IMF Staff Team (2001). *International Capital Markets: Developments, Prospects, and Key Policy Issues*: International Monetary Fund. Chapter V, pp.120-177. August. Acesso: out, 2009.

INTERNATIONAL **Capital Markets**: developementes, prospects and key economic issues. Washington, D.C.: International Monetary Fund, Agosto de 2001.

KATZ, J.; STUMPO, G. Regimenes sectoriales, productividad y competitividad internacional. *Revista de la Cepal*, 75, dic.2001.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. **The mechanism of Internationalization**. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. **Internationalization in industrial systems: a network approach**. In: HOOD,N.; VAHLNE, J-E (Eds.). *Strategies in global competition*. Londres: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. **The internationalization Process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. Londres: *Journal of International Business Studies*, v. 8, n.1, p.23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM PAUL, F. **The internationalization of the firm: Four Swedish Cases**. *Journal of Management Studies*, 12 (3), p. 305-322, 1975.

KELLE, Udo. **Análise com auxílio de computador: codificação e indexação**. In: BAUER,Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 393-415.

KHANNA. K.; PALEPU, K. **The right way to restructure conglomerates in emerging markets**. *Harvard Business Review*, July/Aug, 1999.

KIM. Cristiana. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Exportadoras do Estado do Paraná e o Papel dos Agentes de Exportação**. *Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná*. p.1-158, 2007.

KOGUT, B. **International Strategy and Management, em Handbook of Strategy and Management**. Londres: Sage, p.440-458, 2002.

KOSE, M. A; PRASAD Eswar, S.; ASHLEY, D. Taylor. **Thresholds in the process of international Finance Integration**. National Bureau of Economic Research. 2009, p.1-48. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w14916>. Acesso 25.04.2009.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **Globalização e Investimento Estrangeiro no Brasil**. Saraiva, 2001. Disponível em: <<http://www.rainerdaniel.com.br/arquivos>>. Acesso 16 dezembro 2009.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWRENCE G. Goldberg; HANWECK Gerald A. **The Growth of the world's 300 largest banking organizations by country**. University of Miami. Journal of Banking and Finance 15 p. 207-223, 1991.

M. Ayhan Kose, Eswar S. Prasad, and Ashley D. Taylor. **Thresholds in the Process of International Financial Integration**. National Bureau of Economic Research. Massachusetts. Cambridge. April 2009.

MAIA, J. Mariz. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. Ed. Atlas, 12, São Paulo, p. 449, 2008.

MARCOS AMATUCCI, **Internacionalização de Empresas – Teorias, Problemas e Casos**. Ed Atlas, São Paulo, p. 3-57, 2009.

MARINS A. **Mercados Derivativos e Análise de Risco**. Rio de Janeiro, v.1, p. 1-2, 2004. Editora AMS.

MEDEIROS. B. J. **Redação Científica: A Prática de Fichamentos, Resumos e Resenhas**. Ed. Atlas. Ed. 10. São Paulo, p.29-3, 2008.

MELIN, L. **Internationalization as a strategy process**. Strategic Management Journal, v. 13, p. 99-118, 1992.

MESSNER, D. **Regions in the “world economic triangle”**. In: SCHMITZ, Hubert. Ed. Local enterprise in the global economy. Camberley; Edwards Elgar Publishing Limited, UK, 2004.

MEYER, V. **Internacionalização dos Bancos Brasileiros: Motivações Produtivas ou Parasitárias? (Indagações para uma Pesquisa)**. Sitientibus, Feira de Santana, n.17, p.101-115, jul./dez. 1997.

MILES, M. B. HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. London: Sage, 1994.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES: **Contrato Comércio, Desenvolvimento e Cooperação Internacional – CDCI,...**,1982.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Programa de Desenvolvimento Produtivo. Brasília, DF, 2009. Disponível em:<<http://www.desenvolvimento.gov.br/pdp/index.php/sitio/conteudo/index/1>>. Acessado em: 14 jul. 2009.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Estratégia Brasileira de Exportação 2008-2010**. Brasília: Setembro, 2008.

MOSCARDO J.; CARDIM C. H. **O Brasil no mundo que vem aí**. Segunda Conferência Nacional de Política Externa e Política Internacional. Rio de Janeiro, Fundação Alexandre Gusmão, p. 428, 2008.

Formatado: Português (Brasil)

OMC - Organização Mundial do Comércio, **Annual Report**, p. 11, 1997.

OLIVEIRA W. R. **Banco do Brasil – Dois Séculos de História**. Editora Portal Literário. Rio de Janeiro/RJ. p.1 – 405, 2008.

PARK, Y. e ZWICK, J. **International Banking in Theory and Practice**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1984.

PAULA L. F.; MARQUES M. B. L. **Tendências Recentes da Consolidação Bancária no Mundo e no Brasil**. Estudos Econômicos, v.31, n.2, p.1-25, 2001.

PAULA, L. F. **Economia, Curitiba**, v. 30, n. 2 (28), p. 35-77, jul./dez. 2004. Editora da UFPR

PAULA, L.F. (2002b). “**Expansion strategies of banks: does size matter?**”. *Nova Economia*, v. 12, n. 2, p. 133-146, Julho/Dezembro, 2002.

PAULA, L. F. & A. J. ALVES Jr (2003). “**Banking behavior and the Brazilian economy after the Real Plan: a Post Keynesian approach**”. *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review* no. 227, December 2003.

PAULA, L. F. (1998b). “**Tamanho, dimensão e concentração do sistema bancário no contexto de alta e baixa inflação no Brasil**”. *Nova Economia*, v. 8, n. 1, p.87-116, Junho/Dezembro 1998.

PAULA, L. F. (2002a). **Expansion strategies of European banks to Brazil and their impacts on the Brazilian banking sector**. *Latin American Business Review*, v. 3, n. 4, p. 59-91, 2002.

PAULA, L. F. A. J. ALVES Jr. & M. B. L. MARQUES (2001). “**Ajuste patrimonial e padrão de rentabilidade dos bancos privados no Brasil durante o Plano Real (1994-1998)**”. *Estudos Econômicos*, v. 31, n. 2, p. 286-319, Janeiro/Março 2001.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, n. 27, p. 803-829, 2001.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Ed. Unicamp, Campinas/SP, 2006.

PETTIGREW, A.M. (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice," *Organization Science*, n.1, v.3, 1990.

PORTER, M.E. (2001). Editora Campus. ISBN 8570017588, p. 897.

PRAHALAD, C. K. e DOZ, I. **The multinational mission**: balancing local demands and global vision. New York: The Free Press, 1987.

PRAHALAD, C. K. e LIEBERTHAL, J. **The end of corporate imperialism**. Harvard Business Review, vol. 81, n. 8, p. 109-119, 2003.

QUELCH, J. A., HOFF, E. J. **Customizing global marketing**. Harvard Business Review, May-June, p.59-68, 1986.

RAMAMURTI, R. **Developing countries and MNEs**: extending and enriching the research agenda. Journal of International Business Studies, v.35, p.277-283, 2004.

RAMSEY, Jase; ALMEIDA, André. **The rise of Brazilian Multinationals**: Making the Leap from Regional Heavyweights to True Multinationals. Fundação Dom Cabral. ISBN 978-85-352-3663-7. Ed. Campus. Rio de Janeiro, p.1-276, 2009.

REVISTA BB COMÉRCIO EXTERIOR. **Há dois séculos ajudando ao construir o futuro do comércio exterior brasileiro**. Brasília: Edição 75, Ano 16, p.30. 2008.

REVISTA BRASILEIRA DE COMÉRCIO EXTERIOR. GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. **A evolução da dinâmica de internacionalização**. n. 41, p. 31-41, out.-dez. 1994.

REVISTA VEJA. **Antiglobalização financeira**. Brasília, Editora Abril. Edição – ano – n°, p. 15, 20 maio 2009.

\_\_\_\_\_. **O Lucro não é vergonha**. Brasília, Editora Abril. Edição 2154 – ano 43- n°9, p.17, 03 março 2010.

REZENDE, Sergio,. **Interdependence and the internacionalization process of MNCs**: uniformity, direction ant rhythm. Texto apresentado no ENANPAD, Salvador, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3ª Ed. Rev. Amp. São Paulo: Atlas, p.334, 1999.

**[L16] Comentário:** Estava fora do lugar. Inclui no lugar certo, mas estáh incomplete a referencia. Qual seria o titulo do livro?

**[L17] Comentário:** Como Day, eh uma referencia apud. Deve tirar daqui

ROBERT L. Heinkel.; MAURICE D. Levi. **The structure of international banking**. Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia, Vancouver, BC, Canada. V6T1Z2. *Journal of International money and Finance*, 11, p. 251-272, 1992.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, p.6-186, 1994.

SAAD. D. A.; MELLO C. R.; CHAUVEL A. M. **Estratégia Global e Adaptação Local: Um Estudo de Caso no Setor Financeiro Brasileiro**. 30<sup>o</sup> Encontro do Enampad. Salvador – BA. p.1-16. 2006.

SLANGEN, A.; J-F.SCHUMPETER J. ALOIS. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. Tradução Maria Silva Possas. Ed. Nova Cultura LTDA. São Paulo. p.69-100, 1997.

SCOTT, W. R. **Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program**. In.K.G. Smith and M.A. Hitt (eds). *Great minds in Management*. New york: Oxford University Press. p. 460-484, 2005.

SCOTT, W. R. **The Adolescence of Institutional Theory**. *Administrative Science Quarterly*, 32, p. 493-511, 1987.

SECRETARIA EXECUTIVA DA CÂMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR CAMEX. **Termo de Referência: Internacionalização de Empresas Brasileiras**, Brasília, p.1-56, Dez 2009.

SHERMAN J. ANDREW; HART A. MILLEDGE: **Mergers & Acquisitions From A to Z**. ISBN-10;0.8144-0880-x. Segunda Edição. Editora Amacon - American Management Association, Nova Iorque, p. 10 -288, 2006.

SLANGEN, A.; J. F. **Forthcoming**. Greenfield or Acquisition Entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. *Journal of International Management*, p.407–429, 2007.

TAVARES. M; FERRAZ J. C. **Translatinas: quem são, por onde avançam e que desafios enfrentam?** Comissão Econômica para América Latina e Caribe – CEPAL, LC/G.2309-P, p 121-141, 2005.

TEIXEIRA, A. G. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel do Estado**. Instituto Nacional de Altos Estudos. Estudos e Pesquisas n° 160. XVIII Fórum Nacional, 15 a 18 de maio de 2006.

THOMPSON, A. A. e STRICKLAND, A. J. *Strategic management – concepts and cases*. Mc Graw-Hill, p.859, 1998.

TORRES, I. Gonçalves. **Acordos de Livre Comércio**, Desnacionalização e Sistemas Financeiros. Os Casos Brasil, Chile e México. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, DF. p.85-253, 2006.

TSCHOEGL, A. E. **“The World’s Local Bank”**: HSBC’s Expansion in the US, Canada and Mexico. *Latin America Business Review*, vol. 5(4), 2004.

\_\_\_\_\_. **Who Owns Subsidiaries Foreign Banks?** A Note. *International Financial Markets, Institutions & Money*. Vol 14, p.255-266, 2004.

\_\_\_\_\_. Adrian. **Concentration Among International Banks**. University of Michigan, Ann Arbor, MI 48109, USA. *Journal of Banking and Finance*. North Holland Publishing Company. p.567- 578, 1982.

\_\_\_\_\_. Adrian. **FDI and Internationalization: Evidence from U.S.** Subsidiaries of Foreign Banks. The Wharton School of the University of Pennsylvania. *Journal of International Business Studies*, 33,4.p.805-815, Fourth Quarter 2002.

\_\_\_\_\_. Adrian. **International Retail Banking as a Strategy: an Assessment**. University of Michigan, Summer, p.67-88, 1987.

\_\_\_\_\_. Adrian. **Size, Growth, and Transnationality Among the World’s Largest Banks**. University of Michigan, USA. *The Journal of Business*. Vol 56, No. 2.p.187-201, 1983.

UMBERTO Eco. **Como se faz uma tese**. Ed. Perspectiva, p.1-172, 2002.

UNCTAD – **World Investment Report**. Unctad Statistic Database. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. United Nations New York and Geneva, 2008, p.411. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2068> >. Acesso 13.06.2009.

\_\_\_\_\_. **Handbook on Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: Lessons from Asia**. Geneva: United Nations, 1998.

\_\_\_\_\_. **Internationalization of Developing-Country Enterprises through Outward Foreign Direct Investment**. November, 2005.

\_\_\_\_\_. **World Investment Prospects Survey 2009-2011**. Geneva, 2009.

\_\_\_\_\_. **World Investment Report 2006**. FDI from developing and transition economies: implications for development. New York: United Nations, 2006.

\_\_\_\_\_. **World Investment Report 2008.** Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. New York: United Nations, 2008.

WELCH, L.; LUOSTARIEN, R. **Internationalization: evolution of a concept.** Journal of General Management, vol 14(2), p. 34-55, 1988.

WHIPP, R. **Creative deconstruction: strategy and organization,** em CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. Handbook of organizational studies. Londres: 1996.

WILLIAMS, B. Positive **Theories of Multinational Banking:** eclectic theory versus internalisation theory. University of Queensland. Journal of Economic Survey. Vol.11, n.1, p.72-100, 1997.

WILLIAMS, B. **The defensive expansion approach to multinational banking:** evidence to date. New York University. Financial Markets Institutions & Instruments. Vol.11, n.2, p.127-203, 2002.

WRIGHT P.; KROLL J. M.; PARNELL J. **Administração Estratégica – Conceitos.** São Paulo. Ed. Atlas S.A., p. 132-155, 2000.

YILDRIM, H. S; PHILIPPATOS C. G. **Restructuring, consolidation and competition in Latin American banking markets.** University of Tennessee. Toronto. Journal of Banking & Finance. V. 31, p. 629-639, 2007.

YIN, R. K. **Applications of case study research. Case study research:** design and methods. Newbury Park, CA., Sage Publications, 1993. Newbury Park, CA., Sage Publications, p.20-79, 1989.

YIP, G. S. Estratégia Global em um mundo de nações, IN: **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, p.346-354, 2001.

\_\_\_\_\_. **Global strategy in a world of nations? Corporate Strategy International Business** Harvard Business Review, p.29-41, 1989. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/1989/fall/3113/global-strategy-in-a-world-of-nations/>

\_\_\_\_\_. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial.** São Paulo: Senac, 1996.



**ANEXO “A”****BANCO DO BRASIL - CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS FATOS HISTÓRICOS**

1808 – Chegada da Família Real ao Brasil, com a imediata decisão de abrir os portos brasileiros a todas as nações amigas.

Era Criado, pelo Alvará de 12 de outubro, o Banco do Brasil, o primeiro banco emissor a funcionar no continente americano e o quarto no cenário mundial.

1821 – Retorno da Família Real a Portugal, em 25 de abril, levando tudo o que antes depositara no Banco, obrigando-o a trocar, por numerário metálico, todos os bilhetes que lhe fossem apresentados pelos membros da comitiva de D. João VI.

1829 – Era aprovada, em 23 de setembro, a lei que determinava o encerramento das atividades do Banco do Brasil.

1838 – Por iniciativa de alguns capitalistas locais, era criado, em 10 de dezembro, na cidade do Rio de Janeiro, o Banco Comercial do Rio de Janeiro.

1846 – Era estabelecido, em 11 de setembro, um novo padrão monetário para o País, para vigorar em janeiro do ano seguinte.

1851 – Por iniciativa do grande empresário Irineu Evangelista de Souza, que recebera os títulos de Barão de Mauá, em 1854, e de Visconde de Mauá, em 1874, foi fundado um banco particular, denominado Banco do Brasil.

1853 – Foi instituído o segundo e atual Banco do Brasil, com a simultânea encampação dos dois bancos privados então existentes – Banco Comercial do Rio de Janeiro e Banco do Brasil, este fundado por Mauá.

1857 – Por meio de simples decretos, o Governo instalou vários bancos de emissão, entre os quais o da Província do Rio Grande do Sul, o da Província de Pernambuco e o da Província do Maranhão. Em consequência, o Banco do Brasil perdeu o monopólio da emissão.

1860 – Era implantada a Reforma Bancária, em 22 de agosto, que determinou o enxugamento do meio circulante e procedeu a uma rigorosa reformulação do sistema financeiro,

**[L18] Comentário:** Lembre que apêndice é material elaborado por vc mesmo e anexo é material elaborado por outros

alcançando, pela primeira vez, as Caixas Econômicas, até então existentes unicamente por força de iniciativas particulares.

- 1861 – Por Decreto Imperial, era aprovado o regulamento de uma Caixa Econômica (a atual Caixa Econômica Federal do Rio de Janeiro).
- 1863 – O Banco do Brasil voltava a ser o único órgão emissor da capital do Império e das províncias do Centro-Sul do País, e, mais tarde, de todo o território nacional.
- 1864 – Em virtude do fechamento inesperado, em 10 de setembro, da Casa Bancária A.J.A. Souto & Cia., que devia cerca de 20 mil contos de réis ao Banco do Brasil, houve corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários, espalhando-se o pânico na Cidade do Rio de Janeiro.
- 1866 – Cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que, por sua vez, ficava dividido em duas Repartições distintas – uma Comercial e outra Hipotecária.
- 1888 – Concretizou-se a abolição da escravatura. Dada a necessidade de concessão de créditos à agricultura, principalmente aos produtores de café, foram firmados importantes acordos entre o Banco do Brasil e o Governo, com os quais o Banco passou a se destacar como instituição de fomento econômico.
- 1893 – Realizou-se a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, resultando o Banco da República do Brasil, com faculdade emissora, o que deu início à segunda fase jurídica do atual Banco do Brasil, estendendo-se até 1905.
- 1904 – Por iniciativa do funcionário Pereira Jorge, autor do projeto, era criada, em 16 de abril, a Caixa Montepio dos Funcionários do Banco da República do Brasil, que, após algumas alterações, transformou-se na Previ.
- 1906 – O Banco foi reorganizado, voltando a denominar-se Banco do Brasil. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado, ficando seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados aos no Banco. Ao mesmo tempo, o Governo Federal assumiu o controle acionário e administrativo da Instituição. Na oportunidade, era criada a primeira carteira especializada do Banco – a Carteira de Câmbio, que, até

- 1964, operava exclusivamente por conta e ordem do Tesouro Nacional. Dava-se início à terceira e atual fase jurídica do Banco. Desde então, suas ações (ordinárias nominativas) passaram a ser negociadas nas Bolsas de Valores.
- 1908 – Era iniciado o processo de criação e expansão da rede de agências do Banco do Brasil, com a inauguração das filiais de Manaus (AM), em 14 de janeiro; de Belém (PA), em 1º de julho, e de Santos (SP), em 22 de agosto.
- 1920 – Era instituída, no Banco do Brasil, a Carteira de Redescontos (Cared). Com ela, o Banco ganhou *status* de autoridade monetária e ampliou seu prestígio no mercado financeiro.
- 1922 – O Banco do Brasil fazia sua primeira tentativa de se instalar no exterior, inicialmente com uma agência em Buenos Aires (Argentina) e outra, logo a seguir, em Montevideú (Uruguai). Infelizmente, as atividades de ambas foram encerradas em abril de 1924.
- 1923 – Por força de uma ampla reforma financeira, foram suspensas as atividades da Cared, que só voltaria a operar no final de 1930.
- 1926 – O Banco mudava sua sede para a Rua Primeiro de Março, nº 66, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil, ali permanecendo até abril de 1960, quando se transferiu para Brasília. Ainda em 1926, o mil-réis sofria forte desvalorização, com a fixação da taxa de câmbio em 57/8, rompendo-se, com isso, o padrão oficial, embora artificial, mantido desde 1846.
- 1930 – Eram restabelecidas as atividades da Carteira de Redescontos (Cared).
- 1932 – Criou-se, no Banco do Brasil, a Caixa de Mobilização Bancária (Camob).
- 1934 – O Governo criava o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Bancários (IAPB), assegurando aos servidores do Banco do Brasil a faculdade de recusar a sua inscrição entre os associados do IAPB, devido à existência de sua Caixa de Montepio, que lhes proporcionava idênticos benefícios.

1937 – Era fundada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (Creai). Por meio dela, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento do nascente setor industrial.

1941 – Mais uma carteira especializada era estabelecida no Banco do Brasil – a Carteira de Exportação e Importação (Cexim), mais tarde substituída pela Carteira de Comércio Exterior (Cacex).

No mesmo ano, o Banco fazia sua segunda e vitoriosa tentativa de marcar sua presença no cenário internacional, instalando sua primeira agência além-fronteira, desta feita em Assunção (Paraguai).

1944 – Em 27 de janeiro, era fundada, por uma comissão de servidores, a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (Cassi), que recebeu, desde logo, o apoio do Banco.

No mesmo ano, o Banco do Brasil acompanhou as tropas brasileiras na Itália, abrindo escritórios em Roma, Nápoles e Pistoia, com a missão de pagar à tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à Embaixada e aos Consulados brasileiros.

1945 – Era estabelecida a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc). Considerada o embrião do futuro Banco Central, a Sumoc estava subordinada diretamente ao Ministério da Fazenda.

1946 – Era inaugurada a Cia. Siderúrgica Nacional (CSN), em Volta Redonda (RJ), criada em 1941. Prevendo o progresso que a economia local certamente começaria a experimentar logo após o início das atividades da CSN, o Banco do Brasil se antecipou àquele momento, instalando, em 2 de outubro de 1945, uma agência naquela cidade.

1953 – Em substituição à Cexim, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex).

1954 – Um dos últimos atos do presidente Vargas foi a instituição, no Banco do Brasil, da Carteira de Colonização (Colon).

1960 – Com a inauguração da nova capital do País, em 21 de abril, o Banco do Brasil transferiu, na mesma data, sua sede para Brasília.

- 1964 – Pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro, foi implantada a Reforma Bancária, com a simultânea criação do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (Bacen). Apesar disso, algumas funções de autoridade monetária permaneceram sob a responsabilidade do Banco do Brasil.
- 1967 – A partir de março, o Banco dava início às operações de câmbio por conta própria.
- 1969 – Com a instalação da Agência de Nova York (EUA), no mês de abril, o Banco ingressava, efetivamente, na comunidade financeira internacional. No mesmo ano, era lançado o Cheque-Ouro, o mais antigo cheque especial.
- 1970 – O Banco iniciava o processo de participações acionárias em instituições estrangeiras, associando-se, inicialmente, à Companhia Paraguaya de Desarrollo S.A. (Comdesa), sediada em Assunção, e fundando, no ano seguinte, com outras quatro empresas financeiras de prestígio internacional, o European Brazilian Bank Ltd. (Eurobraz), com sede em Londres.
- 1973 – O Banco do Brasil emitia, pela primeira vez, ações preferenciais, sem direito a voto, que mereceram a imediata aceitação por parte dos investidores.
- 1975 – Era criada a Carteira de Agências e Participações Internacionais (Carin), com a simultânea criação da Diretoria de Agências e Participações Internacionais (Dirin), que absorveu as funções até então exercidas pela extinta Gerência Geral de Agências do Exterior (Gagex).
- 1976 – O Banco inaugurava, em 15 de novembro, na cidade de Barra do Bugres (MT), sua milésima agência, que significou importante acontecimento na expansão da rede bancária do País.
- 1985 – Com o patrocínio do Banco e sem fins lucrativos, foi instituída a Fundação do Banco do Brasil (FBB), um dos principais eixos do Banco na sua atuação nos campos ambiental e sociocultural.
- 1986 – Era extinta, em 30 de janeiro, a Conta de Movimento que o Bacen mantinha no Banco do Brasil. Em decorrência, o Banco perdeu, definitivamente, as funções de autoridade monetária, que exercia formalmente desde 1921. Em contrapartida, o Banco foi

autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Com a criação de sua subsidiária BB – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (BB – DTVM), em 15 de maio do mesmo ano, o Banco dava início a uma das mais importantes e profundas transformações de sua história recente.

1987 – Eram criadas mais quatro subsidiárias do Banco: a BB – Leasing S.A., a BB – Financeira S.A., a BB – Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e a BB – Administradora de Cartões de Crédito S.A.

1988 – Era lançado o Ourocard, o primeiro cartão de múltiplo uso do mercado brasileiro.

1989 – Era inaugurado, em 12 de outubro, o Centro Cultural do Banco do Brasil (CCBB), instalado no prédio da antiga sede do Banco, na Rua Primeiro de Março, nº 66, na cidade do Rio de Janeiro.

1994 – Por força da implantação do Plano Real, o Banco realizou a maior troca física de moeda jamais ocorrida no mundo.

1998 – O Banco inaugurava, em Brasília, o seu Complexo Central Tecnológico, um dos mais modernos e mais bem equipados do mundo.

No mesmo ano, o Banco foi o primeiro ganhador do certificado ISO 9002 em análise de crédito. Recebia, também, o *rating* nacional máximo da Atlantic Rating, “AAA”, classificado como instituição da melhor qualidade.

2000 – O Banco expandia sua presença na internet, onde estava desde 1995, lançando o Portal BB. No final do ano, já havia mais de 4 milhões de usuários cadastrados e habilitados a acessar o portal BB [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br).

2001 – O Banco adotou, formalmente, a configuração de banco múltiplo, passando a atuar como os demais bancos brasileiros.

2002 – A Assembleia Geral Extraordinária dos Acionistas aprovava, em 7 de junho, a conversão de todas as ações preferenciais em ações ordinárias, na proporção de 1,1 ação ordinária para cada ação preferencial.

- 2003 – Eram criadas mais duas subsidiárias integrais: a BB – Administradora de Consórcios e o Banco Popular do Brasil.
- 2005 – A título de teste-piloto, começava, em fevereiro, nas praças de Brasília, Curitiba e Recife, o projeto de compartilhamento de pontos de atendimento firmado pelo Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal.
- 2006 – As ações do Banco do Brasil completaram 100 anos de listagem em Bolsas de Valores, e o Banco formaliza sua adesão ao Novo Mercado Bovespa.

## ANEXO “B”

### TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZACAO DO BANCO DO BRASIL - 1941-1985

Apesar de muitos pensarem que as atividades do Banco do Brasil no exterior tenham iniciado em 1941, com a inauguração da Agência de Assunção, no Paraguai, suas primeiras experiências aconteceram, na verdade, ao final de 1922, quando foi instalada uma filial em Buenos Aires, Argentina, e, logo a seguir, uma segunda, em Montevidéu, Uruguai. Em decorrência de situações adversas, até mesmo incompatíveis com a sua manutenção, essas agências tiveram vida curta, pois, por decisão do próprio presidente do Banco, Cincinato Braga, elas foram extintas em 2 de abril de 1924 (OLIVEIRA, 2008).

Talvez pelo fechamento prematuro das agências – e também pelo fato de só dezessete anos depois o Banco ter reativado o processo de abertura e expansão de sua rede externa, muitos não levam em consideração a primeira investida, preferindo registrar o ano de 1941 como o do início, propriamente dito, da penetração do banco no mercado internacional.

Em sua segunda tentativa, além do desejo de marcar presença no exterior, o Banco procurou atender, acima de tudo, à orientação do Governo, cujo objetivo básico era o incremento das relações comerciais do país com o resto do mundo, em especial com as nações vizinhas. Nesse sentido, o Banco reiniciou o processo começando pelo Paraguai, onde inaugurou, em 1941, a agência de Assunção. Após quatro anos de experiência em suas atividades naquele país, o Banco resolveu abrir uma segunda filial além-fronteira, instalando, em 1945, a agência de Montevidéu, no Uruguai (OLIVEIRA, 2008).

Idênticos propósitos prevaleciam, mesmo após um hiato de 15 anos, quando o Banco retomou o interesse em expandir sua rede externa. Por isso, atribuiu-se prioridade à instalação de agência nos países integrantes da Associação Latino-Americana de Livre Comércio (Alalc), mais tarde denominada de Associação Latino-Americana de Integração (Aladi). Dessa forma, foram criadas, no período de 1960 a 1967, filiais em Buenos Aires, Santiago, La Paz e Santa Cruz de la Sierra (OLIVEIRA, 2008).

A partir da posse do presidente Nestor Jost, em março de 1967, o Banco adotou uma nova postura na política de expansão de sua rede externa, tanto no que diz respeito à aceleração do programa, como na definição dos países onde se instalariam suas futuras



unidades. A partir desse ponto, o lançamento do Banco no cenário internacional, antes de caracterizar objetivo puramente empresarial, passou a constituir o mais importante ponto de suporte do País para atrair investimentos e financiamento externos e estimular as exportações brasileiras, com vista ao equilíbrio do balanço de pagamentos. Além disso, o volume do comércio exterior brasileiro com determinadas regiões no mundo, por exemplo, América Latina, Estados Unidos, entre outras, atingia tal nível que não mais tornava eficaz, nem mesmo interessante, para o Banco trabalhar com correspondentes (OLIVEIRA, 2008).

Assim, para atender às diretrizes do governo, o maior acionista do Banco do Brasil, o banco instalou um programa de expansão que objetivava, principalmente, instalar agências em países considerados importantes parceiros comerciais do Brasil. Já em março de 1968, o Banco do Brasil obteve licença da Superintendência do Banco do Estado de Nova York para fundar uma filial, com permissão para realizar todas as operações bancárias previstas na legislação norte-americana. Ao inaugurar a agência de Nova York, em 1969, o BB ingressava efetivamente, na comunidade financeira internacional, por ser os Estados Unidos um dos maiores centros financeiros (OLIVEIRA, 2008).

No ano seguinte, em setembro, a agência de Hamburgo, na Alemanha Ocidental, iniciava suas atividades, o que constituiu fato de relevância, pois marcou o início da investida do Banco no mercado financeiro da Europa. Naquela época, a República Federal da Alemanha (RFA) ocupava o segundo lugar nas transações comerciais com o Brasil, nos dois sentidos, e também a mesma posição relativamente ao capital aqui investido. Ademais, estava instalado naquela cidade o quarto maior porto do mundo, principal entreposto do então Mercado Comum Europeu. Com a inauguração dos Escritórios de Representação do México, Londres e Tóquio, no ano de 1970, o Banco do Brasil já contava, ao final de 1970, com 11 dependências fora do país (OLIVEIRA, 2008).

A penetração do Banco do Brasil nos grandes mercados financeiros internacionais, que foi de fundamental importância tanto para o governo como para o País, além de outros fins, visava à busca de prestígio, e passou a facilitar a canalização de recursos, em moedas fortes, para o custeio de projetos de interesse nacional. Contribuiu, também, para ativar o intercâmbio comercial, colaborando, de forma intensiva, no processo de fortalecimento das reservas cambiais do País. O sucesso advindo com os desdobramentos da penetração no mercado financeiro, oriundos da presença do Banco no exterior, determinou, *a posteriori*, os

tempo e movimentos do Banco do Brasil no relacionamento com outras nações. Nesse contexto, a expansão de sua rede alcançou resultados substanciais de 6 agências que possuía em 1968, todas na América do Sul, e instaladas num período de 27 anos. Já em 1975, o Banco passou a contar com 25 filiais, distribuídas em todos os continentes (RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL,..., 9.8.2008)

Naquela altura, além de contar com suas dependências externas, quais sejam agências, subagências, escritórios de representação e duas subsidiárias de seu inteiro controle [Brazilian American Merchant Bank (Bamb), em Grand Cayman, e Brazilian Finance and Investment Corporation (BFIC), em Toronto], o Banco do Brasil detinha, também, participações acionárias em várias empresas financeiras internacionais, iniciativa que tinha por objetivo aumentar o raio de ação do Banco, complementando as atividades de sua rede de agências. Visava-se, ainda, à ampliação da possibilidade de acesso a outras fontes de recursos, mediante o estreitamento de relações com um maior número de integrantes das principais comunidades financeiras mundiais, e ao desenvolvimento do comércio exterior (OLIVEIRA, 2008). Infere-se, pela análise de Atas da Assembleia dos Acionistas do Banco do Brasil, a existência de indefinições, no que diz respeito à sua forma de atuação, tanto como banco privado quanto como banco estatal, que serão tratadas na etapa Análise do Discurso.

Retomando a trajetória da expansão internacional do Banco, relatamos que foi pelo Paraguai que o Banco iniciou o processo de participações acionárias em instituições estrangeiras, quando da formação, em 1970, da Companhia Paraguaya de Desarrollo S. A Comdesa), sediada em Assunção, com a finalidade de promover o estabelecimento, ampliação e modernização de empresas que pudessem contribuir para o desenvolvimento daquele país vizinho (OLIVEIRA, 2008).

No ano seguinte, o Banco associou-se a quatro outras instituições financeiras, de grande expressão e prestígio internacional, constituindo o *European Brazilian Bank Ltd* (Eurobraz), com sede em Londres. O objetivo básico dessa nova empresa de investimento era a suplementação da presença do Banco do Brasil nos principais centros financeiros do mundo, atuando de modo a trazer significativos benefícios à economia brasileira, e atendendo aos direcionamentos do governo brasileiro da época. A referida operação contava com a participação do Banco do Brasil, com quase 32% do capital. O Eurobraz iniciou suas atividades em 1972 (OLIVEIRA, 2008).

Juntamente com importantes banqueiros árabes e ocidentais, o Banco integrou-se, em 1973, na formação da *Compagnie Arabe et Internationale D'Investissement* (CAII), com sede em Luxemburgo, e do *Banque Arabe et Internationale D'Investissement* (BAII), sediado em Paris. A participação do Banco nessas entidades, a primeira uma companhia *holding* e a segunda um *merchant bank*, foi determinada pela necessidade de estreitamento das relações com o Oriente Médio, a pedido do governo brasileiro, pois na época aquela região constituía importante fonte de capitais (OLIVEIRA, 2008).

A partir de 1974, a opção estratégica do governo Geisel de tentar manter o crescimento econômico em nível compatível com as necessidades do País, ainda que os resultados viessem a registrar números inferiores aos da administração anterior, teve na captação de poupança externa uma de suas bases de sustentação mais importantes. A busca desses recursos, em mercados altamente competitivos e organizados, exigia a montagem de um sistema estruturado, eficiente e dinâmico, capaz de permitir a adequada obtenção de fundos de que o País necessitava, para financiar seus inúmeros programas de desenvolvimento governamentais (OLIVEIRA, 2008).

Neste contexto, coube ao Banco do Brasil a responsabilidade de processar verdadeira mobilização, visando aparelhar-se, convenientemente, para viabilizar o alcance daquele objetivo, aumentando, de forma decisiva, a tímida ação que, até então, exercia no campo financeiro internacional. Assim, além da ampliação de sua rede externa de agências, estrategicamente distribuídas nos cinco continentes para complementar a atuação e necessidades do governo, o Banco empreendeu, a partir daquele ano, maior ênfase à prática de associar-se a outras empresas plurinacionais (OLIVEIRA, 2008).

Sob essa premissa, em 1974, com a participação acionária do Banco do Brasil, estabeleceu-se o *Euro Latinamerican Bank Ltd.* (Eulabank), *merchant bank* sediado em Londres, do qual faziam parte importantes banqueiros europeus e instituições financeiras de diversos países latino-americanos. Com essa ação, o Banco do Brasil objetivou aumentar a possibilidade de afirmação nos mercados sul-americanos e o respaldo significativo no relacionamento de empresas e autoridades de países do Continente, ao mesmo tempo em que viabilizava o estabelecimento de um novo instrumento de acesso ao mercado financeiro londrino (OLIVEIRA, 2008).

Ainda em 1974, o Banco do Brasil foi convidado a integrar um grupo de instituições financeiras internacionais que operavam no Chile, as quais, associadas a empresas locais, promoveram a fundação do Banco Unido de Fomento (BUF). Com sede em Santiago, essa entidade se destinava, fundamentalmente, a contribuir para o desenvolvimento daquele país. Embora com natureza diversa, essa participação apresentava possibilidade de favorecer o relacionamento econômico brasileiro-chileno, mas a formalização da participação acionária efetivou-se dois anos depois (OLIVEIRA, 2008).

Em 1975, o Banco teve participação na *Kuwait Pacific Finance Company Ltd.* (KPFC), com sede em *Hong Kong*, instituição que tinha o objetivo de operar na área do *asian dollar*, com perspectiva, ainda, de ampliar o relacionamento com o mundo árabe, principalmente com o *Kuwait*, grande exportador de petróleo (OLIVEIRA, 2008).

Enquanto a presença do Banco no exterior se restringia às poucas agências instaladas na América do Sul, suas atividades operacionais e administrativas eram supervisionadas pela Inspeção de Agências do Exterior (Iagex), órgão especial subordinado à Diretoria da Primeira Região (Dipri), da Carteira de Crédito Geral (Crege) (OLIVEIRA, 2008).

A partir de 1970, inclusive no que tange à escolha das cidades e países, a Iagex deu lugar à Gerência Geral de Agências do Exterior (Gagex), que, por sua vez, ficou subordinada, operacionalmente, à Diretoria de Câmbio e, em relação aos demais assuntos, às Diretorias de Administração e de Recursos Humanos (OLIVEIRA, 2008).

O cenário internacional no ano de 1971, diferentemente do desempenho da economia brasileira, cujo PIB alcançava, ano após ano, altos índices de crescimento, foi marcado pela desaceleração das taxas de expansão econômica, pela crise no comércio mundial e pelo agravamento do processo inflacionário, inclusive nas principais nações, com a queda da renda de grande número de suas poderosas empresas. A denúncia do Acordo de Bretton Woods, pela suspensão da conversibilidade do dólar, declarada pelo Presidente Richard Nixon, em 15 de agosto de 1971, foi o clímax da crise que se vinha acentuando nos meses anteriores.

Após a primeira crise do petróleo, deflagrada ao final de 1973, agravaram-se as condições financeiras dos países altamente dependentes desse produto, até mesmo das nações industrializadas, que, frequentemente, tiveram de recorrer ao mercado de eurodólares. As sensíveis modificações no funcionamento das fontes internacionais de capital causaram

reflexos desfavoráveis nos países que buscavam, naquela moeda, parte dos recursos para o seu desenvolvimento econômico (OLIVEIRA, 2008).

Além disso, a queda de liquidez internacional e a tentativa brasileira de compensar os preços mais elevados das importações, especialmente do petróleo, levaram o Banco do Brasil a realizar novos estudos, visando à ampliação de sua rede externa de agências e escritórios de negócios, que constituía a base de apoio ao crescimento do comércio exterior brasileiro, principalmente o ligado às exportações (OLIVEIRA, 2008).

Apesar das medidas que objetivavam aproveitar integralmente as margens de flexibilidade permitidas pelos seus estatutos, no sentido de desenvolver suas atividades, o Banco ainda não podia realizar, no âmbito externo, negócios na escala exigida pelo interesse nacional, notadamente as operações que envolvessem aspectos tão diversos e com dimensões tão amplas. É o que se pode inferir, dos Relatórios Anuais daquela época, aos quais fazem referência os juristas internos do Banco do Brasil.

Esses fatos contribuíram para a decisão do Banco do Brasil de criar, em 1975, sua Carteira de Agências e Participações Internacionais (Carin), cujo vértice de comando ascendeu à Diretoria de Agências e Participações Internacionais (Dirin), que ficou responsável por coordenar e dirigir as operações e o funcionamento dos assuntos relacionados com as participações acionárias do Banco em instituições plurinacionais. Com a criação da Dirin, a Gagex perdeu o vínculo, por subordinação, com as Diretorias de Câmbio, de Administração e de Recursos Humanos (OLIVEIRA, 2008).

Naquela altura, as agências do exterior, além do papel desempenhado nos financiamentos das importações e exportações brasileiras, já atuavam na execução da política promocional de negócios. Nesse sentido, não só proporcionavam contatos entre empresários do Brasil e dos países onde estavam sediadas, como orientavam e encaminhavam transações. O comportamento do Banco no mercado internacional, como órgão auxiliar do governo brasileiro, como apontado nos trabalhos de Oliveira, caracterizava-se, pois, pela busca de novas oportunidades de negócios, especialmente dos que, direta ou indiretamente contribuíam para reforçar o intercâmbio comercial brasileiro e atrair capitais de risco, dada a importante atuação como instrumento do governo para o fomento da produção nacional e sua circulação (OLIVEIRA, 2008).

Dessa forma, paralelamente à atuação no campo financeiro, não se poupavam esforços para encontrar soluções alternativas e necessárias ao incremento do comércio do País, particularmente na área das exportações de manufaturados e semimanufaturados. Uma das alternativas lançadas foi o financiamento direto aos importadores de produtos brasileiros, em regime de *basket* (OLIVEIRA, 2008).

Essa linha especial de crédito podia ser cursada por intermédio do cheque-ouro de exportação, da carta de crédito documentária e da cobrança documentária, e oferecia vantagens tanto para o comprador estrangeiro como para o exportador brasileiro e, conseqüentemente, para o País. Para o importador estrangeiro, porque a concessão de crédito lhe fortalecia o capital de giro, permitindo a ampliação de seu faturamento. Para o exportador brasileiro, porque, de início, lhe facilitava o acesso ao mercado externo, de modo simples e direto; desobrigava-o também de qualquer compromisso quanto à capacidade de pagamento do importador e, por último, lhe proporcionava o recebimento imediato do valor da exportação que realizara. Para o País, porque a importação era paga à vista, o que implicava o pronto ingresso das divisas e, por conseguinte, o aumento imediato do saldo de nossas reservas cambiais (OLIVEIRA, 2008).

Enquanto isso, no campo das participações de empresas multinacionais, o Banco, aproveitando o estímulo e incentivo do governo, continuou elevando seus investimentos na constituição de novas organizações de crédito. Em 1977, adquiriu participação acionária no *Banque Internationale Pour l'Afrique Occidentale* (BIAO), sediado em Paris e especializado em operações na África Ocidental. A associação do Banco do Brasil no BIAO tornou-se um acontecimento importante, não só porque o Brasil se identifica com a região africana por laços de natureza histórica, geográfica e cultural, mas também pelas perspectivas altamente promissoras que, com o surgimento de novos estados naquele continente, se abriam, para os países que desejavam ligações políticas e comerciais mais sólidas com a África Ocidental, mas o que pesou, favoravelmente, para essa associação foi a rede de 140 agências que o BIAO detinha, cobrindo treze países africanos e cinco europeus (OLIVEIRA, 2008).

Ainda em 1977, o Banco associou-se a diversas entidades financeiras de países árabes, latino-americanos e da Espanha para fundar o *Arab Latinamerican Bank* (Arlabank), com sede em Lima (Peru). O empreendimento teve por finalidade ampliar a cooperação econômica entre as nações das regiões envolvidas, por intermédio da promoção do comércio

exterior, investimento e assistência financeira, outro exemplo de consolidação dirigida pelo governo.

Naquele mesmo ano, o Banco do Brasil subscreveu ações do Banco *Latinamericano de Exportaciones S.A* (Bladex), instituição de fomento, com sede no Panamá, e de caráter eminentemente regional. O Bladex, que iniciou suas atividades em 1979, foi idealizado com o objetivo de incentivar, preferencialmente, os clientes não tradicionais, mediante empréstimos e financiamento de curto, médio e longo prazos (OLIVEIRA, 2008).

Em 12 de março de 1979, a Assembleia Geral Extraordinária dos Acionistas aprovou uma ampla reforma administrativa para o Banco. O novo modelo organizacional alcançou, também, a Carteira de Agências e Participações Internacionais, que, então, passou a denominar-se, simplesmente, Carteira Internacional (Carin). No plano diretivo, o ápice de comando elevou-se ao nível da Vice-Presidência de Recursos e Operações Internacionais (Vipin), à qual ficaram ligadas três Diretorias: a de Recursos Administrativos da Área Internacional (Dirai), responsável pelas atividades-meio, a de Operações Externas (Direx) e a de Operações Cambiais (Dicam), estas respondendo pelas atividades-fim (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Em consequência, foram extintas a Diretoria de Agências e Participações Internacionais (Dirin), a Gerência Geral de Agências do Exterior (Gagex) e a Carteira de Câmbio (Camio). O fato mais significativo dessa reforma foi a absorção, pela Carin, de todas as atividades dos órgãos do Banco que operavam em câmbio no País (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Além do seu gabinete, a VIPIN contava com duas assessorias: a de Participações Internacionais (Aspin) e a de Planejamento e Organização (Aspla). No mesmo exercício de 1979, além de inaugurar diversas dependências externas, o Banco, complementando a nova estrutura da Carin, criou quatro superintendências regionais, sediando-as em Luxemburgo, Cingapura, Buenos Aires e Washington (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Durante 1980, o Banco estabeleceu novas frentes de atuação internacional, inaugurando as Agências de Barcelona, Madri e Porto, na Europa; de Macau, no Extremo Oriente, e de Mendonza, na Argentina. Além dessas iniciativas, transformou o escritório de

representação de Frankfurt A.G., elevando, com esses atos, para 61 o número de dependências espalhadas por todos os continentes (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Ao final de 1980, a estrutura organizacional do Banco do Brasil no exterior apresentava-se da seguinte forma: 4 superintendências regionais, na condição de órgãos da Direção Geral; 61 dependências: 35 agências; 6 subagências; 19 escritórios de representação; 1 posto de serviço; 3 subsidiárias de integrais – Banco do Brasil A.G., em Viena; *Brazilian American Merchant Bank* (Bamb), em *Grand Cayman*, e *Brazilian Finance and Investment Corporation* (BFIC), em Toronto; 10 participações acionárias internacionais – *Arab Latinamerican* (Arlabank), em Lima; *Banco Lationamericano de Exportaciones* (Bladex), no Panamá; Banco Unido de Fomento (BUF), em Santiago; *Banque Arabe et Internationale d'Investissement* (BAII), em Paris; *Banque Internationale d' Investissement* (CAII), em Luxemburgo; *Campaña Paraguaya de Desarrollo S.A* (Comdesa), em Assunção; *Euro-Latinamerican Bank Ltd.* (Eulabank), em Londres; *European Brazilian Bank Ltd.* (Eurobraz), em Londres, e *Kuwait Pacific Finance Company* (KPFC), em Hong Kong.

A necessidade de diversificar suas atividades no exterior levou o BB a criar, em 1981, nos Estados Unidos, com base nos novos dispositivos da legislação bancária local, uma *Edge Act Corporation*. Com sede em Washington e filiais nas cidades de Dallas, Atlanta, Chicago e Houston (pela transformação dos escritórios de representação existentes nessas praças), a empresa poderia realizar serviços bancários e operações financeiras internacionais, ampliando, substancialmente, a área de atuação do Banco no território norte-americano, inclusive como instrumento de expansão do interbancário comercial Brasil - Estados Unidos. Além disso, o Banco, apoiado em dispositivo da legislação bancária daquele país, passou a operar, também, por intermédio de suas agências lá instaladas, nas *international banking facilities* (IBFs), que se dedicavam a operações *off-shore*, de significativa expressão, em termos de rentabilidade financeira (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Por contribuir como meio de promoção dos produtos exportáveis, a participação de empresas brasileiras em feiras internacionais mereceu efetivo apoio do Banco do Brasil, a pedido do governo, com a decisiva contribuição das agências do BB no exterior, que passaram a atuar em recintos dos eventos e em trabalhos de organização. Exemplo disso foi ação do BB, durante o exercício de 1981, nas feiras de Hannover, Lisboa, Santiago, México,



Estados Unidos (Brasil Export 81), como representante do governo brasileiro (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Em novembro de 1981, ocorreu a assinatura de um acordo entre o Banco do Brasil e o *Rafidain Bank*, do Iraque, para fundação do Banco Brasileiro-Iraqiano S.A (BBI). Fruto de entendimentos governamentais voltados ao aprofundamento das transações bilaterais nos campos comercial e econômico-financeiro, o BBI, com sede na cidade do Rio de Janeiro e com capital dividido em partes iguais, iniciou suas atividades no ano seguinte, operando como banco comercial, inclusive em câmbio, e atendendo principalmente às negociações derivadas do intercâmbio entre os dois países envolvidos. Entretanto, essa parceria só durou até julho de 1998, quando foram encerradas, definitivamente, as atividades do BBI (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Em sua mensagem à Assembleia Geral dos Acionistas, na apresentação do Relatório Anual de 1981, o presidente do Banco do Brasil mencionou a necessidade de o Banco vir atuar como um ágil conglomerado financeiro internacional, tirando proveito da estrutura montada no exterior, onde se pretendia também expandir atividades nos setores de *leasing*, seguro e turismo.

Dentro dessa nova postura, o BB, na tentativa de aproximar-se do exemplo de bancos de primeira linha dos Estados Unidos e da Europa, resolveu investir no promissor mercado de turismo, mediante a criação da *BB Tours – Voyages et Tourisme*. Com sede em Paris e sucursal no Rio de Janeiro, essa nova subsidiária integral foi inaugurada em 1982. Além das vantagens de ordem financeira, com amplas possibilidades de retornos em relação ao capital investido, uma empresa de turismo serviria de elemento indutor aos fluxos turísticos para o País, contribuindo para minimizar a tendência deficitária das contas de serviços do balanço de pagamentos (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Já a entrada do BB no mercado de *leasing* significou a abertura de nova fronteira e um reforço da capacidade de competição na comunidade financeira internacional. Com a criação de uma empresa de *leasing*, a *BB Leasing Trust*, com sede em Nova York, o Banco passou a operar, preferencialmente, na aquisição de máquinas e equipamentos, de produção nacional, subsidiando as empresas brasileiras que dependiam de equipamentos de origem estrangeira, para que pudessem contratar operações de arrendamento, sem necessidade de

realizar imobilização com importações. Em ambos os casos, os reflexos seriam altamente vantajosos para o perfil das contas externas do País. Criava-se assim, mais um instrumento de apoio ao comércio exterior brasileiro (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Nesse contexto, o ano de 1982 marcou a efetiva incorporação da atividade de *leasing* nos negócios do Banco na área externa. Naquele ano, o governo precisava de um indutor para aquecer as operações de uma empresa de prospecção de petróleo – a Petrobras. Assim o Banco firmou um *master contract* com a Petrobras, para compra, importação, exportação e *leasing* de 12 plataformas de prospecção submarina, no valor aproximado de um bilhão de dólares, com reflexo bastante positivo sobre a balança comercial brasileira. Para operar, especialmente nesse tipo de negócio, foi constituída uma subsidiária do Banco – a BB – *Leasing Company Ltd*, sediada em *Grand Cayman* (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Como prova da interveniência do governo nas diretrizes do BB, por força da resolução do presidente João Figueiredo, em despacho de 24 de janeiro de 1981, o Banco aprovou, em 31 de março de 1982, entre outras medidas, a redução de uma diretoria por Carteira. Em consequência, foi extinta, no âmbito da Carin, a Diretoria de Recursos Administrativos da Área Internacional (Dirai), permanecendo as Diretorias de Câmbio (Dicam) e de Operações Externas (Direx) (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Enquanto isso, a atuação das agências do exterior continuava voltada para a identificação de oportunidades e consequente canalização de recursos para o Brasil. Por isso, com o objetivo de conjugar esforços para promover as exportações brasileiras, foi celebrado, em meados de 1982, pelo Banco do Brasil e Ministério das Relações Exteriores, um convênio para implementação do programa intitulado Comércio, Desenvolvimento e Cooperação Internacional (CDCI). O convênio previa, como objetivos principais, a troca de informações, as iniciativas promocionais e a prestação de serviços, aproveitando o *know-how* da rede externa do Banco e dos setores especializados daquele ministério (MRE - MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES,...,1982).

As severas contenções do mercado mundial, devido à crise de liquidez internacional de 1982, desaconselhavam qualquer medida no sentido de dar continuidade ao processo de expansão da rede de dependências externas do Banco do Brasil. Pelo contrário, a tendência natural, a exemplo de inúmeros outros casos internacionais, seria a de fechamento de algumas filiais. Entretanto, em atuação mais comedida, o Banco portou-se pelo objetivo de preservar

posições em importantes praças, conquistadas, até certo ponto, com algumas dificuldades, para colaborar com o governo no propósito de incrementar o comércio exterior (OLIVEIRA, 2008).

Optando por essa forma, o Banco decidiu reduzir, no decorrer do exercício de 1983, apenas o número de superintendências regionais – de cinco para duas □, permanecendo em atividade a recém-criada para o Oriente Médio (Orien), em Manama, pelas próprias características da região, e a da América do Sul e África (Sulaf), em Buenos Aires, em razão das potencialidades de aumento da corrente de comércio com os países desses continentes (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Ainda naquele mesmo ano, também por força das circunstâncias da época, o Banco resolveu comprimir as despesas de custeio de suas dependências do exterior, especialmente em relação a pessoal. Com a extinção de 102 postos de administradores, cerca de 50% do contingente existente ao final de 1982, e a adoção de outras medidas de contenção, foi possível reduzi-las naquele ano em 24% (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Mas, por outro lado, no campo das participações acionárias internacionais, durante o exercício de 1983 foi constituído o *Arlabank International E.C.* (Arlabankkint), passando o *Arab Latinamerican Bank* (Arlabank) à condição de entidade subsidiária. A nova instituição, formada por capitais árabes e latino-americanos, tinha por objetivo continuar apoiando a cooperação econômica entre os países de ambos os blocos, via promoção e financiamento do comércio exterior, investimentos e assistência técnica.

No ano seguinte, era inaugurada a Seguradora Brasileiro-Iraqiana, subsidiária integral do Banco Brasileiro-Iraqiano (BBI). Com capital dividido, em partes iguais, entre o *Rafidain Bank* e o Banco do Brasil, a nova empresa foi criada para atuar no setor de seguros dos ramos elementares, entre os quais se incluíam os de crédito à exportação e de transportes internacionais. Alguns anos depois, a exemplo do que ocorreria, mais para frente, com o BBI, essa sociedade foi desfeita. Para sucedê-la, o Banco, aproveitando a permissão para utilizar a carta-patente da empresa extinta, criou, em 1995, a Brasilseg, uma das diversas coligadas do Conglomerado Banco do Brasil, constituídas por meio da participação mínima de 10% de sua subsidiária BB – Banco de Investimentos S.A, fundada no final de 1988 (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Apesar das dificuldades ainda presentes no cenário mundial, o Banco inaugurou, em 1984, seu escritório de representação de Beijing (Pequim), na China. Essa iniciativa se justificava pelo ponto de apoio aos exportadores brasileiros para o acesso ao mercado daquele país, então em fase de abertura comercial aos investimentos e produtos estrangeiros. Com isso, subia para 71 o número de dependências do Banco no exterior, espalhadas por 40 países, em todos os continentes (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

O ano de 1985 foi marcado por profunda mudança de rumo das atividades do Banco, no âmbito de atuação da Carteira Internacional. Com o objetivo de elevar a eficiência de sua rede externa, reduzir custos e ganhar maior eficácia de atuação global, o Banco iniciou um programa de reformulação de gerenciamento de suas atividades no exterior. Sem prejuízo da assistência às transações comerciais entre o Brasil e outros países, as agências no exterior – antes dedicadas, principalmente, à captação de recursos para empréstimo ao País – diversificaram suas atividades e se transformaram em bancos de negócios, promovendo serviços e operações bancárias (BANCO DO BRASIL, ATA ASSEMBLEIA EXTRAORDINÁRIA, ..., 1986).

No que diz respeito à necessidade de preservar o equilíbrio do Banco do Brasil, como banco público e privado, cabe enfatizar que, até meados de 1986, competia ao Banco do Brasil duas importantes atribuições: auxiliar o governo na execução de política de sustentação de preços mínimos e assegurar assistência pronta e adequada ao País.

Em 30 de janeiro de 1986, sessão do Conselho Monetário Nacional aprovou o Voto nº 045/86, que extinguiu a Conta de Movimento, decisão que desencadeou um processo de reforma das finanças públicas. Assim, encerrava-se definitivamente a função de autoridade monetária que o Banco do Brasil vinha exercendo, formalmente, desde 1921, quando foi criada sua Carteira de Redescontos (Cared).

Essas medidas provocaram sensíveis mudanças no relacionamento do Banco com o Banco Central e o Tesouro Nacional.

A desativação de 18 dependências reduziu o quadro de pessoal e permitiu a melhoria na estrutura de custos. O contingente declinou de 1.467 funcionários (119 administradores brasileiros e 1.348 empregados locais), registrados ao final de 1984, para 1.263 (92 administradores brasileiros e 1.171 empregados locais). Com isso, foi imediata a repercussão

positiva nos resultados do Banco no exterior (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL BB,... 1984). O processo de reformulação da rede externa do Banco prosseguiu em 1986, com a desativação de dependências, redução de custos e diversificação das atividades das unidades externas. Por força do Decreto nº 97.460, de 15 de janeiro de 1989, que obrigou as empresas públicas, inclusive as de economia mista, a reduzir o número de titulares dos Conselhos de Administração e Fiscal e de sua Direção Executiva, a cúpula diretiva da Carin ficou restrita à Diretoria da Área Internacional (Dirin), que, dois anos depois, foi transferida para Brasília (BANCO DO BRASIL,..., 2008).

No período de 1988 a 1992, foi mantida a política de fechamento de dependências externas deficitárias, com a extinção de oito e a criação de apenas uma: a de Cidade do Leste (Paraguai), em 1989. Com isso, ao final de 1992, o Banco contava com apenas 43 unidades. Em 1993, foi instalada a subagência de Hamamatsu, no Japão, para atender à crescente demanda de milhares de brasileiros que se encontravam trabalhando naquele país (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Ainda no mesmo ano, outra agência, sediada em Bruxelas, foi transformada em subsidiária – O BB Europa. Isso ocorreu devido à importância daquele mercado para o comércio externo brasileiro e das novas oportunidades que deveriam surgir com a unificação do continente. O BB Europa passou a atuar com *status* de banco comunitário, usufruindo benefícios admitidos para as instituições nacionais daquele mercado europeu (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

Em 1994, foi criada a subsidiária BB *Securities Ltd.*, sediada em Londres, com a finalidade de dedicar-se às atividades *underwriting* de emissões de títulos, *trading* de papéis nos mercados secundários, administração de carteiras de investimento, pesquisa e consultoria financeira (OLIVEIRA, 2008, pp.19 - 372).

De 1995 a 2000, foram desativadas 13 dependências. No mesmo período, foi instalada, em 1998, apenas uma subagência, a de Nagoya, no Japão, com o objetivo de fortalecer a presença do Banco do Brasil no atendimento aos decasséguis. De acordo com o Relatório Anual daquele ano, em apenas seis meses foram abertas 4.600 contas na nova unidade, totalizando uma captação de US\$ 43 milhões. Com essa política de reordenamento, a rede externa ficou reduzida, ao final de 2000, a 33 dependências, distribuídas por 21 países,

sendo 21 agências, 3 subagências, 5 escritórios e 4 subsidiárias (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL,...,1998).

A fase que se estendeu de 2001 a 2007 foi um pouco diferente do período relatado no parágrafo anterior, já que o total de dependências, que diminuía ano após ano, voltou a crescer, embora com moderação.

Dessa forma, o Banco passou a funcionar com a seguinte estrutura: um presidente, sete vice-presidentes e 16 diretores. Em consequência, as decisões, que convergiam para as reuniões semanais do Conselho Diretor, passaram a ser tomadas em outras instâncias, com mais transparência e menos burocracia.

Em 7 de junho de 2002, os acionistas aprovaram, em Assembleia Geral Extraordinária, a conversão de todas as ações preferenciais em ações ordinárias, na proporção de 1,1 ação ordinária para cada ação preferencial, conforme documentação analisada durante esta dissertação (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL,...,2002).

Andréa, modifiquei o texto de uma para 1,1 ação ordinária para cada ação preferencial para ficar coerente com a informação da pág. 139. Veja qual é a proporção correta.

A busca permanente de novas oportunidades de mercado, aliada ao desejo de tornar-se competitivo e estabelecer um novo posicionamento, levou o Banco do Brasil a celebrar o contrato de adesão ao Novo Mercado, segmento da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), em 31 de maio de 2006, reafirmando o compromisso com a gestão igualitária de seus acionistas. O referido contrato agrega as empresas com as melhores e mais rigorosas práticas de governança corporativa. Com esse ato, no ano em que suas ações completaram 100 anos de negociação em Bolsa de Valores, comprometeu-se a elevar para 25% a quantidade de ações pulverizadas no mercado (*free float*). Assim, o Banco realizou uma oferta pública secundária de ações, de sua emissão, em duas etapas: a primeira em 19.2.2007 e uma adicional em 19.1.2009. Em consequência, o índice de suas ações pulverizadas no mercado passou de 14,9% para 19,6% (BANCO DO BRASIL RELATÓRIO ANUAL,..., 2007).

Como reflexo da reorganização administrativa e da prioridade para a atuação como banco múltiplo, cabe destacar a instalação, em 2002, de três novos pontos de atendimento no

Japão, nas cidades de Nagano, Ibaraki e Gifu. Projetos tecnológicos permitiram o lançamento de produtos de varejo, novos cartões de débito e de remessas, *Internet Banking* e *Telefone Banking*. Dentro da estratégia de ajustar a rede externa visando à expansão dos negócios internacionais, o Banco inaugurou, em 2004, uma subagência em Cascais (Portugal) e instalou um escritório em Luanda (Angola). Ainda em 2004, o Banco firmou um acordo, direcionado para a área de varejo, com o *Sumitomo Mitsui Banking Corporation*, o maior banco japonês, para que os clientes do Banco do Brasil pudessem utilizar a rede de mais de 6.500 terminais naquele país (BANCO DO BRASIL ATA CONSELHO DIRETOR, ..., 2004).

Outro destaque foi a criação, ao final de 2005, da corretora *BB Securities LLC*, com sede em Nova York. Os procedimentos para sua instalação tiveram início no ano anterior, nos Estados Unidos. Além de atender às necessidades de empresas brasileiras no mercado de capitais norte-americano, a nova corretora objetiva somar esforços com a *BB Securities Ltd.*, em Londres, para melhorar o posicionamento do Banco do Brasil no mercado internacional. No ano seguinte, foram instaladas, em Portugal, mais duas subagências: a do Porto e a do Parque das Nações. Agora, o Banco possui quatro unidades naquele país, localizadas em áreas de grande concentração de brasileiros, com atuação voltada para o varejo.

Assim como houve um momento propício para desacelerar a abertura de agências e escritórios de negócios, ou seja, o crescimento orgânico de sua rede além-fronteira, o Banco do Brasil deparou, em meados de 2006, com diferentes circunstâncias de mercado, que recomendavam prudência e que se adotassem medidas no sentido inverso do até então prevalecente, ou seja, o crescimento inorgânico.

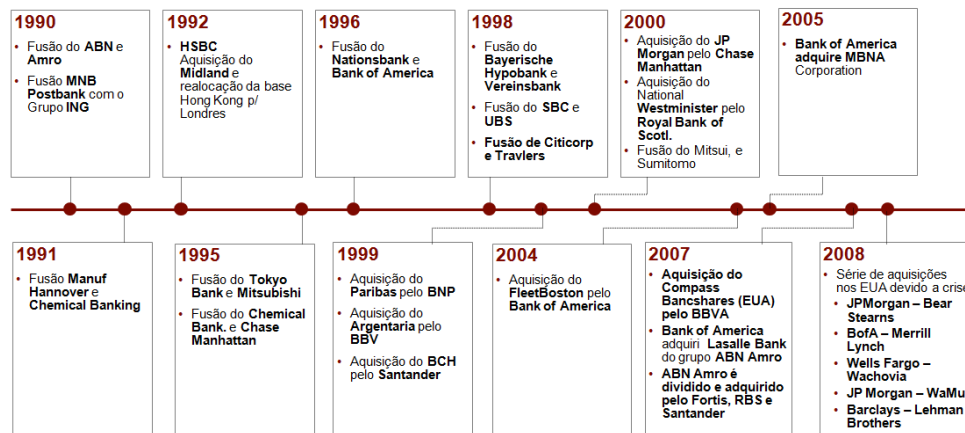
Nesse contexto, no final de 2007, quando o Banco do Brasil completou 66 anos de presença no mercado externo, o número de pontos de atendimento no exterior, que chegou a 71, em 1984, estava reduzido a 37 □ 15 agências, 10 subagências e 12 unidades de negócios e escritórios de representação □, distribuídos por 23 países, além de 5 subsidiárias.

## ANEXO “C”

### HISTÓRICO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

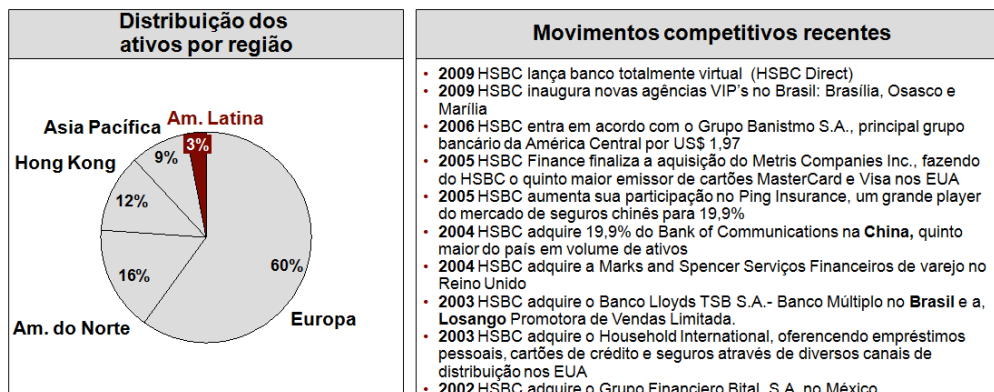
#### Histórico de fusões de bancos

Não exaustivo



FONTE: Adaptação Relatórios Anuais e Consultorias At. Kearney e Booz & Co, 2008.

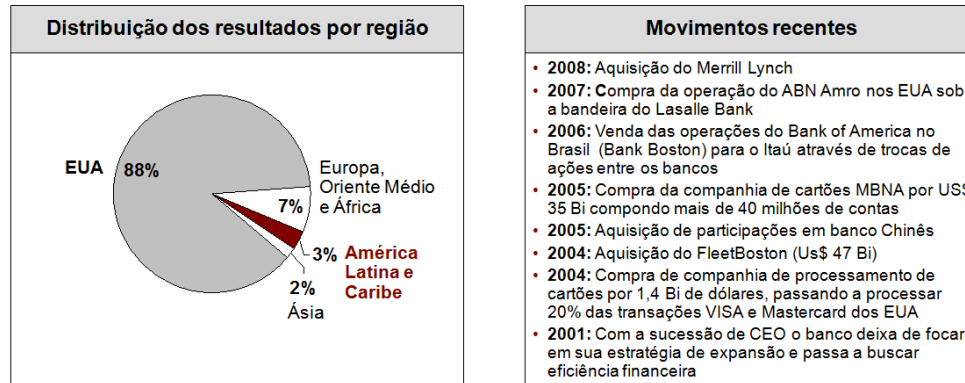
#### Posicionamento atual



FONTE: Adaptação Relatórios Anuais e Consultorias At. Kearney e Booz & Co, 2008.

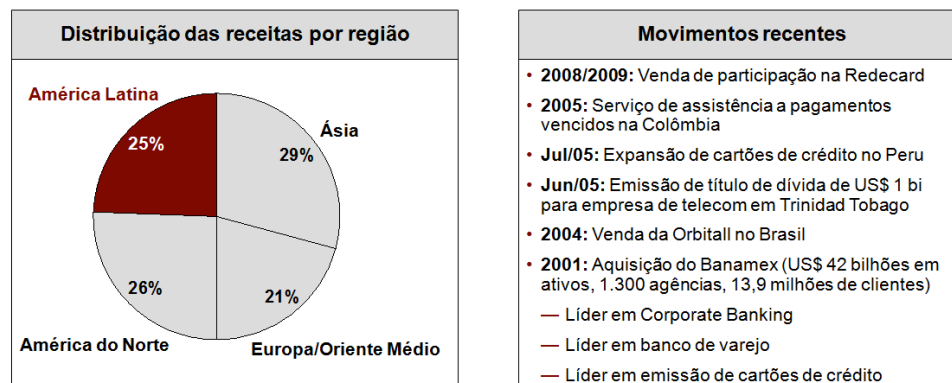


## Histórico de internacionalização



FONTE: Adaptação Relatórios Anuais e Consultorias AT. Kearney e Booz & Co, 2008.

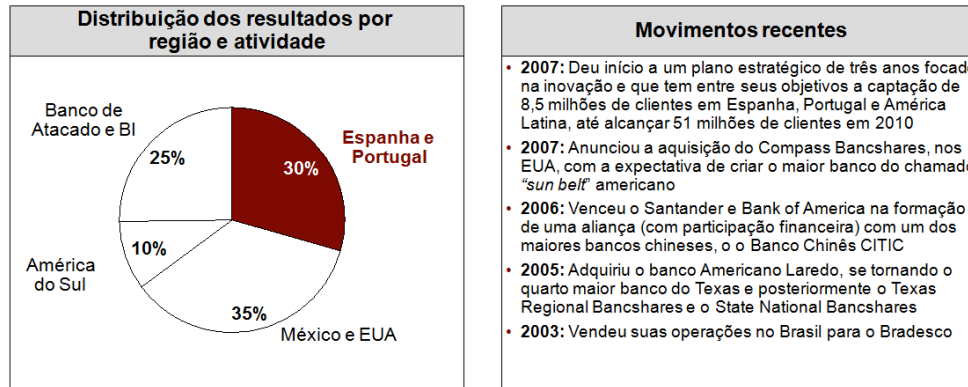
## Histórico de internacionalização



FONTE: Adaptação Relatórios Anuais e Consultorias AT. Kearney e Booz & Co, 2008.

## Histórico de internacionalização

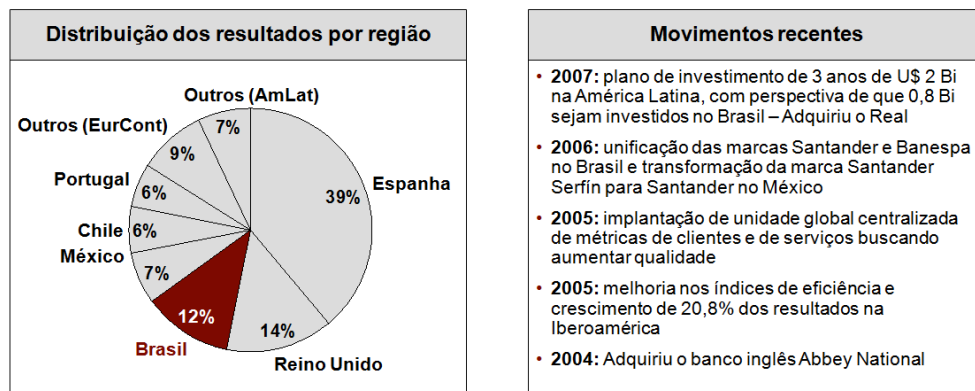
Grupo **BBVA**



FONTE: Adaptação Relatórios Anuais e Consultorias AT. Kearney e Booz & Co, 2008

## Histórico de internacionalização

Santander



FONTE: Adaptação Relatórios Anuais e Consultorias AT. Kearney e Booz & Co, 2008.