



Motivações e estratégias de internacionalização dos três maiores bancos brasileiros frente à nova configuração econômica mundial

por José Geleilate e Sérgio Forte

RESUMO: Desde a crise financeira em 2008, a internacionalização tornou-se uma alternativa cada vez mais atraente para os bancos brasileiros. Neste contexto, procurou-se responder por que e como os bancos brasileiros se internacionalizam. Adicionalmente, este trabalho objetivou calcular o grau de internacionalização destes bancos. Baseado no estudo de caso múltiplo, tendo como técnica a análise de conteúdo com o apoio do «software» Atlas/ti, foram entrevistados gestores do alto escalão dos três maiores bancos nacionais. Concluiu-se que os três bancos brasileiros em processo de internacionalização iniciaram suas operações no exterior com motivações do tipo «asset seeking», apresentando estratégias diferenciadas de entrada em cada país. O grau de internacionalização dos bancos evidenciou o Itaú Unibanco com melhor desempenho (0,59) diante do Banco do Brasil (0,40) e Bradesco (0,33), principalmente por ser o Itaú Unibanco a instituição com maior quantidade de subsidiárias no exterior, maior lucratividade e possuir a maior quantidade de funcionários no exterior.

Palavras-chave: Bancos, Estratégia, Internacionalização

TITLE: Motivations and strategies of the three biggest Brazilian banks facing the new global economic configuration

ABSTRACT: Since the financial crisis in 2008, internationalization has become an increasingly attractive alternative for Brazilian banks. In this context, this work aims to answer why and how Brazilian banks become international. Additionally, this study aimed to calculate the degree of internationalization of these banks. Based on a multiple case study, with the content analysis technique and using the software Atlas/ti, top managers of the three largest national banks were interviewed. It was concluded that the three Brazilian banks in process of internationalization began operations abroad with motivations of the asset seeking type, and showing different entry strategies into each country. Itaú Unibanco showed a better performance on the degree of internationalization (0.59) before Banco do Brasil (0.40) and Bradesco (0.33), mainly because Itaú Unibanco is the institution with the largest number of subsidiaries and greater profitability abroad, having also the largest number of employees abroad.

Key words: Banks, Strategy, Internationalization

TÍTULO: Motivaciones y estrategias de internacionalización de los tres mayores bancos brasileños frente a la nueva configuración económica mundial

RESUMEN: Desde la crisis financiera del 2008, la internacionalización se ha convertido en una alternativa cada vez más atractiva para los bancos brasileños. En este contexto, hemos tratado de responder por qué y cómo los bancos brasileños se internacionalizan. Además, este estudio tuvo como objetivo calcular el grado de internacionalización de los bancos. Sobre la base de un estudio de casos múltiples, y la técnica de análisis de contenido, con el apoyo del

software Atlas/ti, fueran entrevistados directivos de los tres mayores bancos del país. Se concluyó que los tres bancos brasileños en el proceso de internacionalización iniciaran sus operaciones en el extranjero con la búsqueda de motivaciones de tipo asset seeking, con diferentes estrategias para la entrada en cada país. El grado de internacionalización de los bancos ha demostrado que el Itaú Unibanco ha tenido un mejor rendimiento (0,59) antes de que el Banco de Brasil (0,40) y Bradesco (0,33), principalmente debido a que el Itaú Unibanco es la institución con el mayor número de filiales en el extranjero, la más rentable y con el mayor número de empleados en el extranjero.

Palabras-clave: Bancos, Estrategia, Internacionalización

O acelerado ritmo da globalização com a abertura de novos mercados tem tornado a internacionalização uma alternativa cada vez mais atraente para as empresas (Focarelli e Pozollo, 2005; Cuervo-Cazurra, 2008). Neste contexto, o papel dos bancos no mercado internacional como mediadores das relações comerciais tornou-se mais importante.

Com o agravamento da crise financeira em 2008, houve profundas mudanças no cenário econômico-financeiro mundial que puseram à prova a solidez das instituições financeiras internacionalizadas. Diante desta nova configuração econômico-financeira mundial, alguns bancos brasileiros têm mostrado interesse em uma maior participação no mercado internacional. A inserção desses bancos no rol de atores internacionais torna-se um fenômeno interessante para ser estudado, uma vez que o desenvolvimento da indústria bancária de um país possui fortes correlações com o desenvolvimento do próprio país em geral (Petrou, 2008).

Desta forma, este trabalho procura responder a seguinte

questão: por que e como os bancos brasileiros se internacionalizam? O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar as principais motivações e estratégias de internacionalização dos bancos brasileiros, considerando as proposições teóricas sobre internacionalização de bancos procedentes de países emergentes. Adicionalmente, este trabalho objetiva também calcular o grau de internacionalização dos bancos em processo de internacionalização.

A presente pesquisa procura fornecer subsídios e informações importantes para outros bancos de países emergentes que pretendem se internacionalizar, apontando indicadores das melhores práticas adotadas por meio de informações sobre como os bancos brasileiros estão se desempenhando no exterior.

Uma visão do processo de internacionalização de bancos de países emergentes, no caso o Brasil, considerada tardia (*latecomers*, na designação em inglês) também contribuirá para o desenvolvimento das teorias clássicas de internacionalização de empresas, uma vez que estas teorias baseiam-se em estudos feitos em economias desenvolvidas.

José Maurício Galli Geleilate

josemauriciogg@gmail.com

Mestre em Administração de Empresas (Univ. de Fortaleza), Fortaleza, Ceará, Brasil.

Master in Management (University of Fortaleza), Fortaleza, Ceará, Brazil.

Maestría en Administración de Empresas (Univ. de Fortaleza), Fortaleza, Ceará, Brasil.

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

sergioforte@unifor.br

Doutorado em Administração de Empresas (Fundação Getúlio Vargas), Fortaleza, Ceará, Brasil.

PhD in Management (Getúlio Vargas Foundation), São Paulo, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Fundação Getúlio Vargas), Fortaleza, Ceará, Brasil.

Recebido em setembro de 2011 e aceite em fevereiro de 2012.
Received in September 2011 and accepted in February 2012.



A presente pesquisa procura fornecer subsídios e informações importantes para outros bancos de países emergentes que pretendem se internacionalizar, apontando indicativos das melhores práticas adotadas por meio de informações sobre como os bancos brasileiros estão se desempenhando no exterior.

Processo de internacionalização dos bancos: motivações e estratégias

A partir da observação dos conceitos teóricos sobre internacionalização bancária, e especificamente dos trabalhos de Petrou (2008) e Hsieh, Shen e Lee (2010), os quais exploraram o processo de internacionalização dos bancos provenientes de países latinos e asiáticos, foram formuladas quatro proposições teóricas no intuito de analisar o caso da internacionalização bancária brasileira.

Utilizando-se dos conceitos de *asset seeking* (busca por ativos) e *market seeking* (busca por mercado), alguns estudos acadêmicos (Elango e Pattnaik, 2007; Petrou, 2008) apontam que bancos de países em desenvolvimento são mais propensos a começarem as suas internacionalizações motivados pela busca por ativos, pela captação de recursos ou de *know-how*, e pela decisão de seguir os próprios movimentos de internacionalização dos clientes. Em suma, por razões de *asset seeking*.

Portanto, este trabalho irá analisar a seguinte proposição teórica em relação às motivações de internacionalização:

P1: Os bancos brasileiros são inicialmente motivados para o mercado internacional na busca por ativos, legitimação, *know-how*, e acompanhamento de seus clientes.

Outra questão capaz de influenciar a motivação dos bancos para o mercado internacional é sobre as características da localização do país hospedeiro. Nesta perspectiva, alguns trabalhos (Buckley, Pass e Prescott, 1992; Johanson e Vahlne, 1990) identificaram que empresas prestadoras de serviços preferem iniciar a internacionalização nos países vizinhos para acumular experiência internacional, uma vez que a maioria de seus clientes também estaria nestes países. Da mesma forma, Petrou (2008) ao estudar bancos de países emergentes confirmou a hipótese de que estes bancos buscam legitimação internacional preferindo centros financeiros

próximos geograficamente e seguem seus clientes principalmente nos países vizinhos, seguindo assim o modelo de Uppsala.

Desta forma, formulamos a segunda proposição teórica sobre a localização geográfica:

P2: Os bancos brasileiros começam sua internacionalização preferindo investir em países próximos de sua região.

No que diz respeito às decisões estratégicas das empresas sobre suas formas iniciais de operar no exterior, Benito, Petersen e Welch (2009) explanam que existem alguns conceitos teóricos baseados em estudos empíricos de que o foco tem sido atuar por meio de *Joint Ventures* (JVs), licenças e franquias. Com relação à estratégia de entrada, os trabalhos de Hsieh *et al.* (2008) e Wengel (1995) afirmam que quanto maior a distância cultural e geográfica enfrentada pelo banco, menor será o tipo de controle da forma de entrada devido às dificuldades de monitoração e comunicação. Para este pressuposto, os autores Hsieh, Shen e Lee (2010) identificaram que no caso dos bancos latinos, estas afirmações não foram suportadas, ou seja, os bancos latinos estariam com investimentos mais significativos fora do seu continente do que em sua própria região. O tipo de controle no caso dos bancos trata-se da forma e tipo de operação que o banco adota ao entrar em um novo país, sendo, em ordem crescente, principalmente por meio de parcerias, abertura de escritórios representativos, agência, subsidiária ou aquisição.

Desta forma, se irá observar no caso dos bancos brasileiros se:

P3: Quanto maior as distâncias geográficas e culturais entre o Brasil e o país hospedeiro, menor será a forma de controle utilizada pelo banco em sua estratégia de entrada.

Para Luo e Tung (2007), o processo de aquisição proporciona uma entrada que atinge rapidamente alguns importantes objetivos como: aumento do tamanho do banco no exterior, criação de reputação e legitimação, acesso a *know-how* e aumento rápido das receitas juntamente com um aprendizado maior.

Sabe-se que a forma de entrada por meio de aquisições é uma característica de bancos de países em desenvolvimento avançado, de forma que estudos prévios afirmam que bancos de países latinos, por exemplo, não estariam em con-

dições de usar este tipo de estratégia por causa de um histórico de pequenos investimentos no exterior, falta de conhecimento do mercado internacional e de como integrar os processos em uma fusão, bem como falta de habilidade em se adequarem a certas normas regulatórias pelo fato de seus países de origem terem mercados de capitais menos desenvolvidos (Elango e Pattnaik, 2007; Makino *et al.*, 2002,). Assim, Petrou (2008) confirmou a hipótese em seu estudo de que bancos de países emergentes (latinos e asiáticos) são mais propensos a desenvolverem suas operações no mercado internacional por meio de investimentos menores, do tipo *start up*.

Portanto, tratando a respeito do tipo de estratégia de entrada adotada pelos bancos formulou-se a proposição teórica 4 da pesquisa:

P4: Os bancos brasileiros sempre realizam operações no mercado internacional por meio de investimentos pequenos, pois não possuem habilidades para comprar ou entrar em fusão com um banco no exterior.

Grau de internacionalização

O grau de internacionalização de Sullivan (1994), reconhecido hoje como corrente principal, apresenta características importantes em sua composição que podem ser empregadas na medição do grau de internacionalização dos bancos brasileiros, onde a utilização deste grau pode ser vista como medida de desempenho em diversos trabalhos (Hsu e Boggs, 2003; Hejazi e Santor, 2010).

Dentro dos estudos sobre a internacionalização bancária, o índice TNI (*Transnationality Index*) é frequentemente usado em estudos de internacionalização e também aplicado em estudos com bancos (Unctad, 1998). Aproveitou-se deste índice o componente referente ao número de funcionários no exterior/número de funcionários total (NFUC) em substituição ao componente do modelo de Sullivan chamado de Experiência Internacional da Alta Gerência. Este componente foi substituído por causa da impossibilidade metodológica de se auferir a experiência internacional dos gestores dos bancos que fizeram parte do histórico de internacionalização de cada banco. Substituiu-se também o indicador (VETV) vendas no exterior/vendas totais, pela relação do lucro líquido no exterior/lucro líquido total consolidado (LLE), representando melhor os resultados da prestação de serviço e fornecendo uma visão de quão bem sucedidas e rentáveis estão sendo as operações de cada banco.

O componente SETS é a soma do número de agências, subsidiárias e escritórios no exterior em relação ao total de postos de atendimento bancário. A dispersão psíquica DPOI foi usada com base no trabalho de Leite, Rocha e Figueiredo (1988) onde a percepção de cada país é analisada e ponderada em relação às diferenças e semelhanças culturais entre os países. A variável (ATIV) mostra a participação dos ativos no exterior em relação aos ativos totais da empresa. No Quadro temos o grau de internacionalização adaptado.

Quadro Modelo de Sullivan adaptado

Modelo de Sullivan Adaptado
GIN = LLE + ATIV + SETS + DPOI + NFUC
GIN= escala do grau de internacionalização,
LLE = lucro líquido no exterior/ lucro líquido total consolidado,
ATIV = ativos no exterior/ativos totais,
SETS = agências e subsidiárias no exterior/total de subsidiárias,
DPOI = dispersão psíquica das operações internacionais,
NFUC = número de funcionários no exterior/no funcionários total

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)



Metodologia

O método de investigação adotado foi o qualitativo do tipo descritivo (Yin, 2005) e *ex post facto* (Matos e Vieira, 2011). O processo de análise empregado foi o estudo de caso múltiplo (Yin, 2005) e a técnica utilizada foi a análise de conteúdo (Bardin, 1995). Foram observadas as recomendações de Yin (2005) quanto ao uso do protocolo de estudo de caso.

Segundo o trabalho Freitas (2011), classificam-se na categoria «internacional» aqueles bancos que captam depósitos e concedem empréstimos, por meio de filiais ou subsidiárias de controle majoritário ou integral, em pelo menos cinco ou mais países ou territórios. Desta forma, no Brasil apenas o Itaú Unibanco, Bradesco e Banco do Brasil atenderam a este critério, tornando-se o foco amostral do estudo.

Além de fontes bibliográficas foram coletados também dados contábeis relativos ao fechamento do 2.º semestre de 2010, que serviram de insumo tanto para o desenho do histórico das instituições quanto para o cálculo do grau de internacionalização. Para o cálculo do grau de internacionalização os dados foram coletados por *e-mail* em março de 2011, com gestores da área de relações com investidores dos três bancos analisados.

A coleta de dados primários ocorreu no período de março a abril de 2011 por meio de visita às sedes dos bancos investigados. O primeiro banco visitado foi o Itaú Unibanco. A entrevista se deu na sede administrativa em São Paulo, com o Diretor de Relações com Investidores (Entrevistado A) e seu adjunto. O segundo banco visitado, também em São Paulo, foi o Bradesco, onde foram entrevistados o vice-presidente executivo (Entrevistado B) e o diretor de relações com investidores. O Banco do Brasil foi o terceiro banco visitado, onde a entrevista se realizou no escritório do banco em São Paulo com o diretor da área internacional (Entrevistado C) e com o superintendente executivo de estratégia e organização, que participou por meio de vídeo conferência, pois se encontrava naquele momento em Brasília.

A definição das propriedades e categorias é de fundamental importância para a análise qualitativa usando o Atlas/ti, pois trata da construção dos pilares teóricos e ponto de partida para a formulação da análise, de onde surgem os códigos de análise iniciais. Os aspectos que foram identificados como emergentes dos dados e que trariam con-

tribuições teóricas foram analisados pelo método de comparação constante de Glaser e Strauss (1967) baseados nos pressupostos da *grounded theory*. Desta forma, procurou-se evitar as distorções das influências que o pesquisador pudesse causar na interpretação dos dados (*forcing*) comparando sempre os resultados das análises que surgem com os conceitos teóricos já vistos, alocando os dados a uma categoria, considerando sempre todas as variações teóricas.

O processo de codificação, baseado na identificação de manifestações nos dados, foi realizado com a análise das manifestações para cada propriedade estabelecida. Estas propriedades foram conceitualmente elaboradas com base na literatura, e a confirmação empírica (dos dados) da presença ou não destas propriedades no caso de cada banco analisado foi confirmada pela fundamentação empírica (*groundedness*), ou seja, buscou-se por manifestações que fossem atribuídas às propriedades teóricas. Os códigos no Atlas/ti seguem-se de dois números entre parênteses (X, Y), onde o X representa a sua fundamentação empírica ou *groundedness* (quantidade de trechos ou citações que estão vinculadas ao código) e Y sendo a densidade teórica ou *density* (quantidade de outros códigos a que está vinculado).

• Estratégias e motivações de internacionalização Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco tem investido em aberturas de diversas agências e negócios internacionais em busca de efetivar sua orientação estratégica expansionista. Atualmente o banco possui unidades em 18 países. O resultado da análise de conteúdo revelou que o processo de fusão entre o Itaú e o Unibanco, no mesmo período da crise financeira de 2008, foi um fator muito importante para reforçar a atuação no mercado interno. «O Brasil continua sendo muito atrativo, todo mundo quer vir para cá» (Entrevistado A). Portanto, ao estar entre os 10 maiores bancos em termos de capitalização do mundo, o Itaú Unibanco «[...] se candidata a estar presente em qualquer parte do mundo» (Entrevistado A).

Ao ser questionado sobre as oportunidades de expansão global, o entrevistado deixou claro que as questões geográfica e cultural são determinantes na escolha do local. «É muito mais fácil entender um país da América Latina com todas as suas peculiaridades do que um país da Ásia». «Lá

(Ásia) é muito longe, não entendo e não falo a língua, com o ‘portunhol’ aqui é melhor [...]» (Entrevistado A). Neste caso, este comportamento corrobora as conclusões de Johansson e Vahlne (1977) a respeito das preferências de internacionalização com menores distâncias psíquicas.

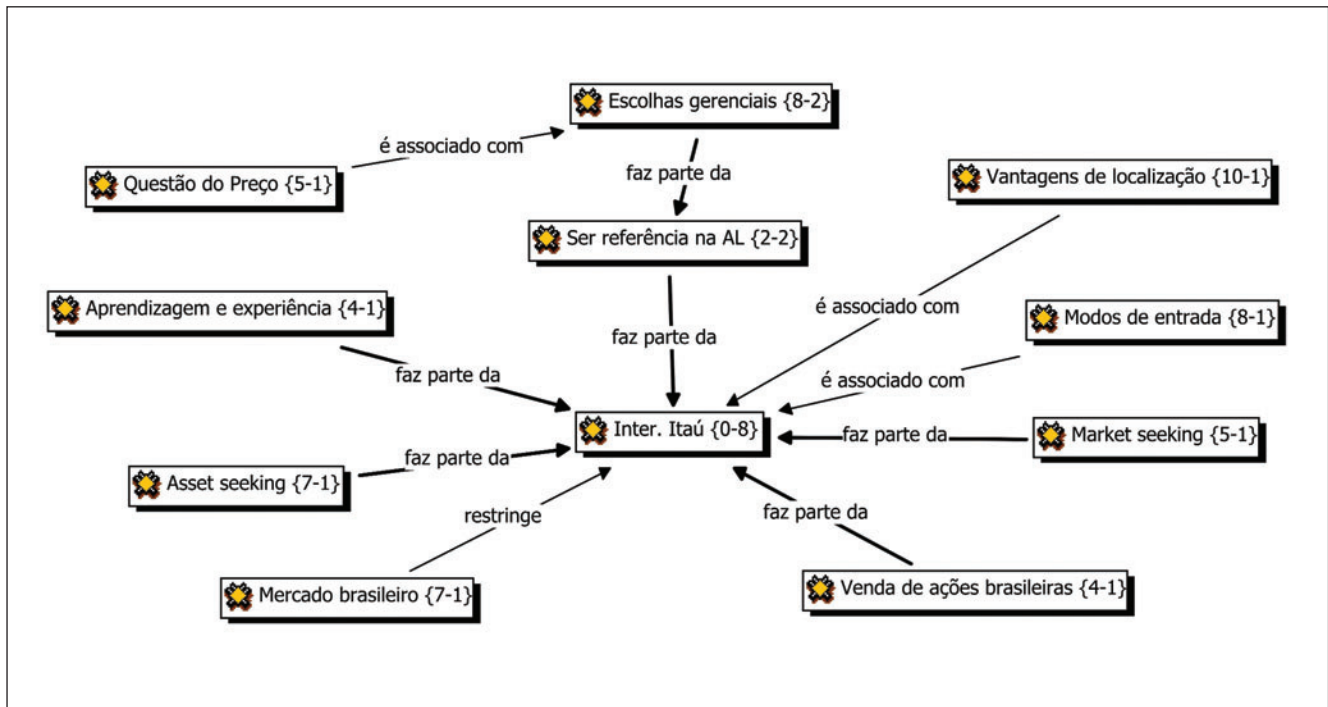
A fusão com o Unibanco também veio a reforçar a atuação do banco como maior emissor de títulos de empresas brasileiras no mercado externo, de forma que isto «[...] é uma etapa importante no processo de internacionalização do banco» (Entrevistado A).

Para o Itaú Unibanco, as primeiras motivações para o exterior foram do tipo *asset seeking*. «A gente primeiro foi para fora para atender empresas brasileiras que queriam fazer negócios no exterior ou empresas do exterior que queriam fazer negócios no Brasil» (Entrevistado A). Entretanto, tanto o Itaú como o Unibanco possuem um histórico de investimento no mercado de varejo Latino desde a década de 1990 (*market seeking*).

Na Figura 1, podem-se observar as relações existentes

entre os códigos criados na análise dos dados da entrevista. Para a proposição teórica P1, pode-se afirmar que de fato o Itaú teve motivações iniciais do tipo *asset seeking* ao focar nas relações comerciais, e depois de um tempo passou a buscar mercado em outros países. Pelo histórico de abertura de agências fora do país, observou-se que a primeira agência do Itaú fora do Brasil foi aberta em França. Da mesma forma, o Unibanco iniciou suas operações em Luxemburgo. Em seguida o Itaú abriu uma agência nas Ilhas Caimão e outra em Nova Iorque, seguido por Argentina e Londres. Portanto, não houve uma preferência de atuação inicial apenas em países próximos geograficamente, incompatível com a proposição P2. Entretanto, uma vez que o banco sempre preferiu entrar por meio de agência em outros países, e conforme observado no discurso do entrevistado, o Itaú Unibanco opta por investimentos maiores (aquisições) em regiões próximas, confirmando P3. Neste sentido, P4 não pode ser confirmada, uma vez que tanto o Itaú, quanto o

Figura 1
Códigos, fundamentação empírica e relações encontradas na análise dos dados (Itaú)



Fonte: Dados da pesquisa (ATLAS Ti 2011)

Unibanco já haviam mostrado a capacidade de gerir uma aquisição como forma de entrada em outro país (Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile).

Bradesco

O Bradesco é o banco brasileiro que possui a maior capitalidade de agências no Brasil. No exterior, possui 11 unidades. Em termos de orientação estratégica internacional, observa-se que o Bradesco destaca-se por ser o que menos possui estratégia voltada para o mercado externo. Vale ressaltar, entretanto, que embora direcionado para o mercado interno, o banco possui negócios voltados ao apoio de brasileiros residentes no exterior e empresas exportadoras, ao contrário da maioria dos bancos nacionais que nem sequer são internacionalizados. O Bradesco tem reforçado sua atuação no exterior principalmente por meio de suas subsidiárias na Europa, onde atua no segmento *corporate*, e também no Japão, com uma rede de atendimento automático em parceria com o banco Tóquio Mitsubishi.

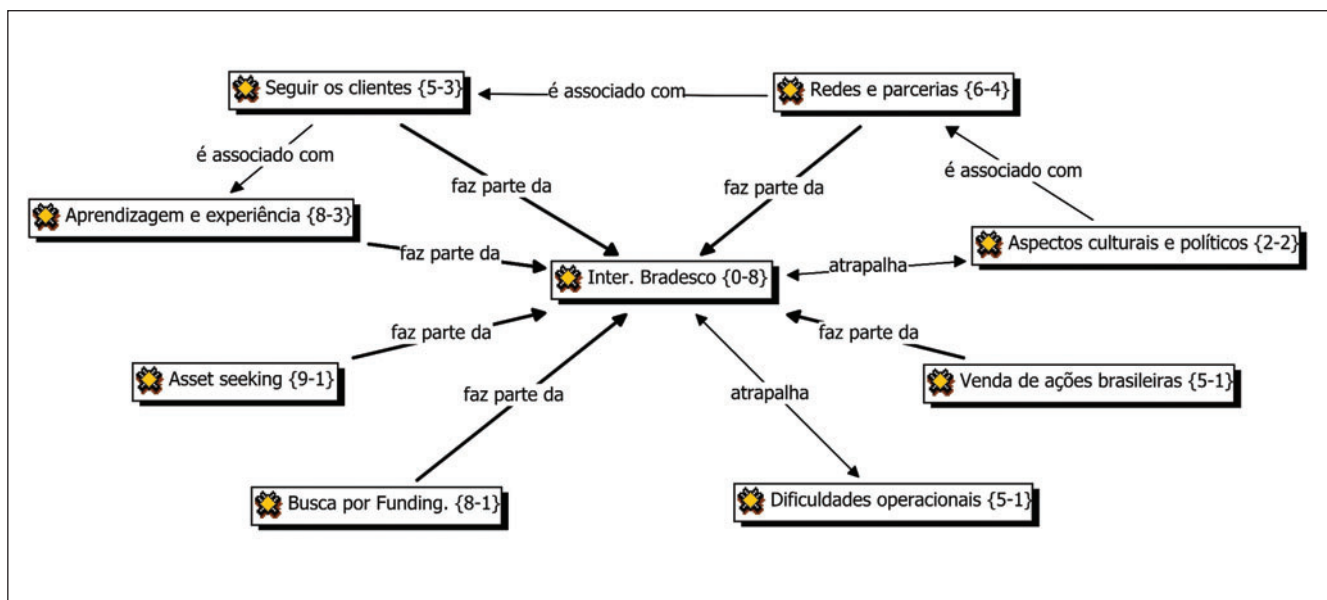
Recentemente, o banco passou a atuar nas lojas da rede

C&A do México depois de comprar a marca de cartões Ibi. Na Figura 2, podem-se observar as relações existentes entre os códigos criados na análise dos dados da entrevista.

Desta forma, observa-se que o Bradesco tem ido ao exterior com motivações do tipo *asset seeking*, com 10 citações registradas conforme Figura 2. «A maior parte dos nossos clientes no exterior são empresas. A gente não é focada no varejo lá. Focamos em atender clientes brasileiros que estão de alguma forma fazendo negócios no exterior» (Entrevistado B). Suas unidades na Europa também possuem um foco na venda de carteiras de investimentos de empresas brasileiras e busca por financiamento mais barato.

Sobre a parceria com o Banco Espírito Santo português, o diretor afirma que o negócio ainda não está fechado. «Existe outro negócio que ainda está em fase de negociação já faz seis meses. Seria com o BES, montando uma *holding* em parceria conosco dentro das diversas participações com bancos que ele tem na África» (Entrevistado B). Portanto, as

Figura 2
Códigos, fundamentação empírica e relações encontradas na análise dos dados (Bradesco)



Fonte: Dados da pesquisa (ATLAS Ti 2011)

dificuldades inerentes às parcerias são fatores que dificultam o processo. No caso do Bradesco, confirmam-se as proposições teóricas P1 (motivações de internacionalização), juntamente com a P4 (o banco tem realizado pequenos investimentos fora). A proposição P2 também pode ser confirmada uma vez que as quatro primeiras unidades fora do país foram abertas na América Latina e em Nova Iorque. Para a proposição P3, observa-se pelo histórico de abertura de unidades no exterior no Relatório Anual do banco que se preferiu abrir subsidiárias nas Ilhas Caimão, Londres, Nova Iorque e Luxemburgo. Entretanto, no Japão, China, Dubai e Hong Kong, o banco preferiu agir por meio de parceria ou participação em sociedades corretoras. Portanto, de fato, investimentos menores foram realizados em locais mais distantes, confirmando, assim, a proposição P3.

Banco do Brasil

O Banco do Brasil possui uma visão voltada para o atendimento dos clientes nacionais juntamente com o desenvolvimento do país no exterior, estando presente em 23 países. O banco busca estar presente globalmente para acompanhar seus clientes conforme a estratégia siga o cliente (*follow the client*) (Dunning, 1989). Embora o Banco do Brasil tenha sido pioneiro no processo de internacionalização, ao adotar a estratégia de seguir seus clientes, não se expõe muito aos riscos internacionais, deixando de aproveitar oportunidades de mercado, principalmente na América Latina, que vem sendo alvo de outros bancos internacionais.

Entretanto, percebe-se que com a compra do Banco Patagônia na Argentina, este processo pode estar mudando de rumo, influenciado pelos efeitos da crise financeira. «O fator preço provocado pela crise de 2008 foi um fator importantíssimo e deu mais musculatura para que o banco intensificasse o processo de internacionalização [...]. O Patagônia é um exemplo» (Entrevistado C). Outro fator importante a ser citado no caso do Banco do Brasil é a experiência com as aquisições realizadas no próprio país que deram «coragem» para o banco fazer o mesmo no exterior, de onde se pode tirar um grande aprendizado.

As escolhas gerenciais (ou seja, como o banco define sua operação fora), entretanto, são definidas observando as ca-

racterísticas inerentes a cada país, sendo este fator algo bastante enfatizado na entrevista (*grounded*). A Figura 3 (ver p. 10) apresenta as relações existentes entre os códigos criados na análise dos dados.

O Itaú Unibanco apresentou um direcionamento estratégico voltado para a área internacional maior do que os outros bancos, com metas definidas e criação de um conselho voltado especificamente para a área, de forma que a fusão entre os dois bancos teve como principal objetivo tornar-se um dos maiores bancos do mundo.

Como as primeiras motivações de internacionalização do Banco do Brasil foram seguir os clientes e captar recursos, estas constatações corroboram o disposto na proposição P1. De acordo com o histórico da internacionalização do banco, percebe-se que 8 das 10 primeiras agências do banco no exterior foram abertas na América Latina, o que confirma a proposição P2. Ainda sobre este histórico, observa-se que a estratégia de seguir os clientes brasileiros pelo mundo fez o banco ir para outro país quase sempre por meio de agência, inclusive para países distantes geograficamente e culturalmente como Alemanha, China e Japão.

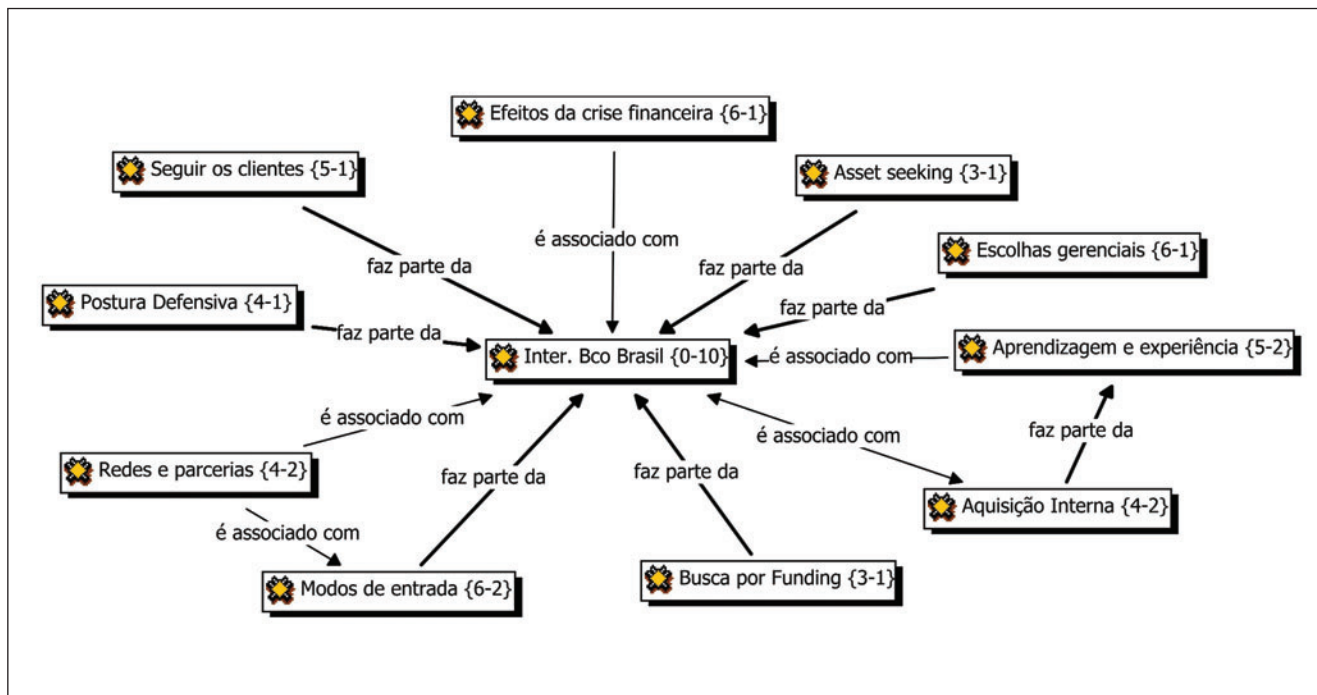
Entretanto, com a recente compra do Banco Patagônia e início de processo de compra de um banco nos EUA, é possível concluir que o Banco do Brasil aumenta sua forma de controle em investimentos de menores distâncias. «As aquisições são sempre estudadas. É uma forma natural de entrar em um país e tem vantagens comparativas como a questão cultural, por exemplo, se a gente adquire um banco evidentemente esta barreira será muito mais facilmente transposta» (Entrevistado C). Desta forma, a proposição teórica P3 pode ser confirmada. Já a P4 perde sua validade no caso do Banco do Brasil, pois o banco tem mostrado competências para gerir uma aquisição internacional.

• Grau de internacionalização

Como se pode observar na Tabela (ver p. 10), o maior grau de internacionalização foi o do Itaú Unibanco com grau cal-

Figura 3

Códigos, fundamentação empírica e relações encontradas na análise dos dados (Banco do Brasil)



Fonte: Dados da pesquisa (ATLAS Ti 2011)

Tabela

Grau de internacionalização: Banco do Brasil, Itaú Unibanco e Bradesco

Modelo de Sullivan Adaptado			
	Banco do Brasil	Itaú Unibanco	Bradesco
GIN= escala do grau de internacionalização	0,402	0,592	0,333
LLE = lucro líquido no exterior/ lucro líquido total consolidado,	0,027	0,122	0,104
ATIV = ativos no exterior/ativos totais,	0,074	0,187	0,087
SETS = agências e subsidiárias no exterior/total de subsidiárias,	0,006	0,057	0,002
DPOI = dispersão psíquica das operações internacionais,	0,26	0,174	0,139
NFUC = Número de funcionários no exterior/ No funcionários total	0,035	0,053	0,001

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

culado em 0,592, seguido do Banco do Brasil com grau de 0,402 e Bradesco com grau de 0,333.

Pode-se relacionar o elevado grau de internacionalização do Itaú Unibanco com sua orientação estratégica abordada na seção anterior. Este banco apresentou um direcionamento estratégico voltado para a área internacional maior do que os outros bancos, com metas definidas e criação de um conselho voltado especificamente para a área, de forma que a fusão entre os dois bancos teve como principal objetivo tornar-se um dos maiores bancos do mundo.

Em relação ao índice de ativos no exterior/ativos totais, este mostrou uma proporção muito maior por parte do Itaú Unibanco comparado com os outros dois bancos, sendo um dos fatores determinantes no maior grau de internacionalização do Itaú Unibanco. Destacou-se também na quantidade de agências e subsidiárias e lucratividade no exterior. Estes indicadores mostraram a força da presença do banco fora do país e a sua capacidade de abrangência internacional, além de se tratar do banco que possui o maior número de funcionários em outros países.

O Banco do Brasil, apesar de ser o banco com maior tempo de presença internacional e maior dispersão psíquica, ficou em segundo lugar. Esta constatação se relaciona com a orientação estratégica do banco que apenas recentemente passou a apresentar motivações voltadas para o mercado internacional, inclusive a pedido do próprio ex-Presidente da República. Como as aquisições do Banco Patagônia e Eurobank ainda não foram consolidadas em balanço, provavelmente haverá um aumento significativo no grau de internacionalização do Banco do Brasil após a inserção destes dados no cálculo. Destaca-se o bom resultado das operações de intermediação financeira no exterior, corroborando a boa gestão das atividades com empresas brasileiras no exterior.

Já a posição do Bradesco refletiu também sua orientação estratégica em relação à internacionalização. Contudo, este banco apresentou-se como o segundo banco mais eficiente em suas operações internacionais, com resultados líquidos de destaque levando em consideração a proporção deles com os resultados totais do banco. Isso mostra que o Bradesco, apesar de ter uma estrutura menor no exterior, tem sido bastante lucrativo em suas operações.

Conclusão

Foram confirmadas as proposições «P1 – Os bancos brasileiros são inicialmente motivados para o mercado internacional na busca por ativos, legitimação, *know-how*, e acompanhar seus clientes» e «P3 – Quanto maior as distâncias geográficas e culturais entre o Brasil e o país hospedeiro, menor será a forma de controle utilizada pelo banco em sua estratégia de entrada».

Já a «P2 – Os bancos brasileiros começam sua internacionalização preferindo investir em países próximos de sua região» não foi confirmada, visto que os bancos Itaú e Unibanco à época não atuaram inicialmente em países próximos geograficamente. A proposição «P4 – Os bancos brasileiros sempre realizam operações no mercado internacional por meio de investimentos pequenos, pois não possuem habilidades para comprar ou entrar em fusão com um banco no exterior» também não pode ser confirmada uma vez que o Itaú / Unibanco já havia mostrado a capacidade de gerir uma aquisição como forma de entrada em outro país (Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile), e o Banco do Brasil também ter mostrado competência para gerir uma aquisição internacional.

A análise qualitativa trouxe contribuições relevantes, principalmente pela carência de estudos no setor. O cálculo do grau de internacionalização dos bancos investigados evidenciou que o Itaú Unibanco possui melhor desempenho (0,59) que o Banco do Brasil (0,40) e que o Bradesco (0,33), revelando também que a proporção das atividades internacionais destes bancos ainda é incipiente.

A revisão literária sobre a internacionalização bancária forneceu um conhecimento básico teórico para pesquisas de campo e os resultados desta pesquisa fornecem subsídios relevantes para a análise das motivações e estratégias de internacionalização dos três bancos investigados. Forneceu também informações importantes para os demais bancos brasileiros que pretendam se internacionalizar, apontando-lhes indicativos das práticas que estão sendo adotadas. Desta forma, contribui-se para um melhor entendimento do processo de internacionalização de firmas não industriais.

Como limitação desta pesquisa destaca-se que o investigador na pesquisa qualitativa é o principal sujeito, confrontando-se durante a análise com sua própria visão do



fenômeno. O grau de internacionalização e as medidas de desempenho e suas relações foram avaliados em um período específico, portanto, não se podem generalizar os resultados encontrados nestas pesquisas. O número de bancos analisados também foi reduzido, porém, é capaz de retratar a situação brasileira, uma vez que os demais bancos não se classificam como internacionalizados.

Sugere-se ampliar os estudos sobre o fenômeno com bancos da América Latina, e também estudos de cenários prospectivos no Brasil no intuito de retratar as principais atitudes em relação à internacionalização dos bancos brasileiros perante futuros prováveis. ■

Referências bibliográficas

- BARDIN, L. (1995), **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa.
- BENITO, G. R. G.; PETERSEN, B. e WELCH, L. S. (2009), «Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes». *Journal of International Business Studies*, vol. 40(1), pp. 1455-1470.
- BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L. e PRESCOTT, K. (1992), «The internationalization of service firms: a comparison with the manufacturing sector». *Scandinavian International Business Review*, vol. 1(1), pp. 39-56.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2008), «Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander». *Universia Business Review*, ed. especial 150.
- DUNNING, J. H. (1989), «Multinational enterprise and the growth of services: some conceptual and theoretical issues». *The Service Industries Journal*, vol. 9(1), pp. 5-39.
- ELANGO, B. e PATTNAIK, C. (2007), «Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms». *Journal of International Business Studies*, vol. 38(4), pp. 541-555.
- FOCARELLI, D. e POZZOLO, A. F. (2005), «Where do banks expand abroad? An empirical analysis». *Journal of Business*, vol. 78(1), pp. 2435-2463.
- FREITAS, M. C. P. (2011), «Sistema bancário brasileiro. Texto para discussão n.º 1566: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada». <http://www.ipea.gov.br>.
- GLASER, B. G. e STRAUSS, A. L. (1967), **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Aldine de Gruyter, Nova Iorque.
- HEJAZI, W. e SANTOR, E. (2010), «Foreign asset risk exposure, DOI, and performance: an analysis of Canadian banks». *International Business Review*, vol. 41(5), pp. 845-860.
- HSIEH, M. F.; SHEN, C. e LEE, J. (2010), «Factors influencing the foreign entry mode of Asian and Latin-American banks». *The Service Industries Journal*, vol. 30(14), pp. 2351-2365.
- HSIEH, M. F.; YANG, Y.-T. e VU, T. B. (2008), «Do herding behavior and positive feedback effects influence capital inflows? Evidence from Asia and Latin America». *International Journal of Business and Finance Research*, vol. 2(2), pp. 19-34.
- HSU, C. e BOGGS, D. J. (2003), «Internationalization and performance: traditional measures and their decomposition». *Multinational Business Review*, vol. 11(4), pp. 23-49.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. (1990), «The mechanisms of internationalization». *International Marketing Review*, vol. 7(4), pp. 11-24.
- KOVACS, E. P.; MORAES, W. A. F. e OLIVEIRA, B. R. (2007), «Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização». *REGE. Revista de Gestão USP*, vol. 14(1), pp. 17-29.
- LAM, L. W. e WHITE, L. P. (1999), «An adaptive choice model of the internationalization process». *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 7(2), pp. 105-134.
- LEITE, H.; ROCHA, A. e FIGUEIREDO, K. (1988), «A percepção cultural e a decisão de exportar». In A. Rocha (org.), **Gerência de Exportação no Brasil**, Atlas, São Paulo, pp. 61-72.
- LUO, Y. e TUNG, R. L. (2007), «International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective». *Journal of International Business Studies*, vol. 38(4), pp. 481-498.
- MAKINO, S.; LAU, C. M. e YEH, R. S. (2002), «Asset-exploitation versus asset-seeking: implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies». *Journal of International Business Studies*, vol. 33(3), pp. 403-421.
- MALHOTRA, N. K.; AGARWAL, J. e ULGADO, Francis M. (2003), «Internationalization and entry modes: a multi theoretical framework and research propositions». *Journal of International Marketing*, vol. 11(4), pp. 1-31.
- MATOS, K. S. L. e VIEIRA, S. L. (2001), **Pesquisa Educacional: O Prazer de Conhecer**. UECE, Fortaleza.
- PEINADO, E. S. (2001), «Internacionalización de la banca española: evolución y resultados en los años noventa». *ICE*, vol. 794(4), pp. 137-162.
- PETROU, A. P. (2008), «Multinational banks from developing versus developed countries: competing in the same arena?». *Journal of International Management*, vol. 13(2), pp. 376-397.
- SULLIVAN, D. (1994), «Measuring the degree of internationalization of a firm». *Journal of International Business Studies*, vol. 16(2), pp. 325-42.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (1998), **World Investment Report: Trends and Developments**. United Nations, Geneva.
- WENGEL, J. T. (1995), «International trade in banking services». *Journal of International Money and Finance*, vol. 14(1), pp. 47-64.
- YIN, R. K. (2005), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3.ª ed., Bookman, Porto Alegre.