

Área temática: (3)- Estratégia em Organizações
3.2. Estratégia Internacional e Globalização

Motivações e Perspectivas da Internacionalização de Bancos Brasileiros

AUTORES

FERNANDO RONCAL PAJARES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fpajares@uninove.br

EVA STAL

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
estal@uninove.br

MAURICIO MASSAO OURA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
makare2004@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar as principais razões para a internacionalização dos maiores bancos brasileiros e contribuir para o debate sobre a presença desses bancos nos mercados internacionais. O trabalho utilizou os principais paradigmas teóricos que explicam a existência de uma empresa multinacional (O Paradigma Eclético – OLI e o modelo de Uppsala), apresentando uma revisão da literatura específica sobre a internacionalização bancária, a fim de apoiar a análise dos fatores que motivam o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) dos bancos brasileiros. O estudo foi construído a partir de dados secundários, em pesquisa documental, e foram realizadas análises descritivas, enriquecidas com estudos de caso disponíveis na literatura, contribuindo para fortalecer os resultados. Desta forma, usamos as sugestões apresentadas em Gil (2002) e Yin (2001) para estudos de caso múltiplos e um modelo de análise descritiva, sugerida por Kogut e Singh (1988) e Cuervo-Cazurra (2008). Os resultados mostram que as principais razões estão relacionadas ao seguimento de seus clientes multinacionais e à obtenção de recursos financeiros. Adicionalmente, os resultados também sugerem que os primeiros IDEs estão concentrados nos países da América Latina (especialmente na Argentina, Paraguai e Uruguai).

Abstract

The aim of this paper is to present the main reasons for the internationalization of the largest Brazilian banks and contribute to the debate on the presence of these banks in international markets. The study used the main theoretical paradigms that explain the existence of a multinational company (The Eclectic Paradigm - OLI and Uppsala model) with a specific review of the literature on bank internationalization in order to support the analysis of the factors that motivate Foreign Direct Investment (FDI) of Brazilian banks. The study was built from secondary data, through documentary research, followed by descriptive analyses and enriched with case studies reported in the literature, which helped strengthen the results. Thus, we use the suggestions in Gil (2002) and Yin (2001) for multiple case studies and a descriptive analysis model, suggested by Kogut and Singh (1988) and Cuervo-Cazurra (2008). The results show that the main reasons are related to following their multinational clients and to obtain financial resources. The results also suggest that the first FDI's are concentrated in Latin America (especially in Argentina, Paraguay and Uruguay).

Palavras-chave: internacionalização de bancos, multinacionais, serviços bancários.

1. Introdução

Aliber (1984) mostra que os bancos, no contexto geral, foram ao exterior para melhor atender seus clientes internos (empresas e pessoas) que saíram do país. O mesmo autor também observa que a expansão de diversos bancos em certos países ocorreu em paralelo à expansão das empresas industriais sediadas naqueles países. Em consequência, no fim dos anos 60 e início dos anos 70, os bancos norte-americanos expandiram rapidamente suas atividades para o exterior, ao mesmo tempo em que empresas norte-americanas também se desenvolviam. Já no final dos anos 70 e início dos anos 80, bancos sediados em vários países da Europa Ocidental e Japão estenderam suas operações para os Estados Unidos. Um crescimento similar dos bancos europeus é observado na década de 90, em direção à América Latina, mais especificamente para o Brasil (PAULA, 2002).

Os bancos brasileiros têm sido os mais afetados no novo ambiente de competição global, seja pela entrada massiva de competidores internacionais, a partir da década de 1990, seja pela sua pouca iniciativa e ousadia em se internacionalizar, dada a existência de um mercado pouco explorado, mas com alto potencial de crescimento, mediante a inclusão bancária das camadas de baixa renda da população. Desta forma, a atuação internacional dos bancos brasileiros tem sido bastante acanhada, como demonstrado no estudo de Freitas (2011), apesar do grande tamanho destes conglomerados, associado ao alto grau de utilização de tecnologia e capacidade de inovação (VEIGA e ROCHA, 2003). Apesar disto, os trabalhos de Freitas (2011) e de Forte e Geleilate (2010) carecem em mostrar os aspectos relevantes do processo de internacionalização, que podem impulsionar ou retrainir a movimentação dos bancos brasileiros no exterior. Surge, então, a seguinte questão: *Quais são os motivos que levam os bancos brasileiros a se internacionalizar?* Para respondê-la, foi realizada uma análise crítica das dificuldades enfrentadas e das razões que levaram os bancos a tomar a decisão estratégica de internacionalizar seus produtos e serviços, à luz das principais teorias de negócios internacionais.

O trabalho encontra-se dividido em cinco seções, além desta introdução. A próxima seção apresenta a revisão da literatura, seguida pelos procedimentos metodológicos. Na sequência, são expostos os resultados, a análise e discussão, e as conclusões. Ao final, são listadas as referências utilizadas.

2. Revisão da Literatura

2.1 As Teorias de Internacionalização e a Expansão dos Bancos

Dois conjuntos de teorias explicam, basicamente, o processo de internacionalização das empresas. O primeiro é o das teorias econômicas, onde se destaca o paradigma eclético da produção internacional (DUNNING, 1989), também conhecido como *paradigma OLI* (*ownership, location, internalization*) por causa das vantagens diferenciais. As vantagens de *propriedade* permitem à empresa um melhor posicionamento em determinado mercado, quando comparada aos produtores locais ou a outras empresas estrangeiras. São o acesso privilegiado a algum ativo, economias de escala, marcas, patentes, capacidades tecnológicas e de gestão, habilidade para a diferenciação de produtos e diversificação. As vantagens de *localização* são aquelas existentes em um país ou região, e incluem custos de produção e transporte, barreiras tarifárias e incentivos ao investimento, abundância de recursos naturais, infraestrutura, instituições fortes, tamanho do mercado, e estabilidade política e econômica. Ou seja, inclui o ambiente institucional. Já as vantagens de *internalização* existirão se os custos de operação e organização produtiva forem menores que os custos de transação associados à transferência dessas atividades a uma empresa local, ou seja, a vantagem que a empresa pode ter ao controlar as instalações de produção. A consideração conjunta das vantagens de propriedade das empresas e das vantagens de localização no país de destino determinará se é melhor a empresa instalar subsidiárias de produção em dado país, ou se os custos de transação favorecem as exportações do país de origem para empresas locais. A

decisão de internacionalização, seja pelo investimento direto no exterior, com a instalação de filiais, ou por meio de agentes externos, tem como base os menores custos de transação, que se referem às falhas de mercado - custos de informação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos - e à disponibilidade de vantagens diferenciais com relação a outras empresas naquele mercado. As teorias comportamentais constituem o segundo grupo, e nelas se enfatizam o ambiente externo da firma, as características da organização e as atitudes, percepções e expectativas de seus executivos. Os investimentos no mercado externo são graduais, começando com atividades de exportação até o estágio mais avançado de produção e desenvolvimento de produtos nos vários países. O conhecimento gradativo do mercado internacional determina a mudança de atitude dos dirigentes e o maior comprometimento de recursos, segundo a Escola de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Segundo Goldberg e Zimmerman (1992), os bancos multinacionais são empresas que possuem negócios em mais de um país. Esta presença internacional pode ser classificada em quatro tipos de estruturas organizacionais: a) Escritório de representação: esta estrutura requer a menor quantidade de recursos. Atua como agente do banco estrangeiro, e não empresta dinheiro ou recebe depósitos. Muitas vezes, é necessária para a prestação de serviços a clientes do país de origem que operam no país de destino, ou serve como campo de teste se o banco pretende se expandir naquele país; b) Agência: estrutura organizacional que pode realizar empréstimos, mas normalmente não opera no setor de varejo e geralmente não recebe depósitos; c) Sucursal: depende da matriz e, como tal, seus passivos são totalmente apoiados por ela. Apesar de oferecer mais serviços que as agências e os escritórios de representação, os regulamentos do país hospedeiro podem impor restrições às atividades da sucursal que não são aplicadas aos bancos locais. Geralmente opera no mercado de varejo; d) Subsidiária: banco constituído no país hospedeiro, mas pertencente a uma empresa estrangeira. Os ativos da matriz não apoiam os passivos da subsidiária. Ela pode desenvolver as mesmas atividades que os bancos locais e está sujeita às mesmas regulamentações. Focarelli e Pozzolo (2000) afirmam que, historicamente, os interesses internacionais dos bancos seguiram o padrão de integração econômica entre os países: os bancos estenderam suas atividades no exterior a serviço de seus clientes do país de origem, basicamente, oferecendo transações internacionais; à medida que foram conhecendo melhor o mercado estrangeiro (especialmente os aspectos institucionais e regulatórios), e desenvolveram uma rede de relações com instituições financeiras locais, sendo que alguns bancos foram impulsionados a aumentar o escopo de suas operações e expandir seus serviços para a população do país hospedeiro.

2.2 O Paradigma Eclético da Produção Internacional aplicado a bancos

A aplicação inicial do paradigma eclético a atividades bancárias internacionais priorizou a discussão de três fatores relevantes para as vantagens de internacionalização e três outros para as vantagens de localização (GRAY e GRAY, 1981). As vantagens de internacionalização tratadas foram (i) as imperfeições do mercado de produtos; (ii) as imperfeições do mercado de fatores; e (iii) as economias de operações internas. Os fatores locais tratados foram a preservação de clientes, o ingresso nos mercados em crescimento e o controle de matérias-primas. As economias de escala não foram consideradas como vantagens de posse importantes nas atividades bancárias internacionais, já que parecem estar esgotadas nas atividades bancárias de dimensão menor, em comparação à dimensão atingida pela maioria dos bancos antes da multinacionalidade. Estes autores propõem também o seguimento do cliente nacional na sua expansão ao exterior como forma de reter e, inclusive, expandir a vantagem derivada da informação relativa ao relacionamento cliente-banco. Esta vantagem de custo de informação, que os bancos que operam no exterior possuem em relação aos clientes nacionais (mercado doméstico), assim como a não existência de um mercado externo apropriado onde esta informação possa ser negociada, leva-a a ser explorada internamente.

Adicionalmente, ela pode permitir ao banco multinacional fazer frente às vantagens dos bancos locais, que operam em um mercado conhecido. Acreditava-se que a aplicação inicial do paradigma eclético às atividades bancárias multinacionais fosse incompleta e, assim, ela foi expandida por Yannopoulos (1983). De acordo com este autor, as vantagens locais nas atividades bancárias multinacionais compõem-se de vários fatores. Incluem diferenças em estruturas regulatórias, o desejo dos investidores de separar a moeda corrente e o risco político, a dispersão geográfica da base de clientes do banco, a migração da mão-de-obra que leva os bancos a seguirem seus clientes de varejo, a coleta de informações e o acesso à mão-de-obra qualificada. As vantagens de propriedade são cruciais no paradigma eclético, considerando que, com elas, o banco estrangeiro supera as vantagens de bancos domésticos. Uma vantagem de propriedade significativa nas atividades bancárias é a diferenciação do produto que, pode derivar de duas fontes: (i) da importância de determinadas moedas-chave nas finanças e comércio internacionais e (ii) da importância da concorrência em outros aspectos que não sejam os preços no mercado dos serviços bancários (YANNOPOULOS, 1983). A primeira das fontes nasce do argumento da *clientela monetária*, proposto por Aliber (1984), onde os clientes preferirão transacionar com bancos incorporados no país de origem da moeda de transação, devido aos mecanismos estabelecidos para tais transações, e dado que a internalização das atividades bancárias multinacionais se origina amplamente no papel das informações.

Tanto Tschoegl (1987) quanto Yannopoulos (1983) consideram que as informações desempenham um papel essencial nas atividades bancárias, consistindo a relação entre o banco e o cliente, principalmente, em fluxos de informações. Quando os bancos são grandes em relação aos clientes, podem explorar princípios aleatórios na administração de suas exposições de ativos e passivos. Ao conceder empréstimos em moedas estrangeiras, especialmente ao acompanhar clientes, os bancos desejam internalizar qualquer lucro obtido ao fornecerem a transformação dos passivos, geralmente curta para ativos relativamente longos. Outra aplicação do paradigma eclético a bancos multinacionais forneceu exemplos mais específicos das vantagens de internalização, propriedade e localização. Cho (1986) as categorizou, a fim de incluir o acesso a pessoal capacitado e recursos gerenciais, fontes financeiras favoráveis, redes bancárias amplas e eficientes, conhecimento e perícia em operações multinacionais, habilidade no atendimento de determinado tipo de cliente, capacidade creditícia, diferenciação de produtos bancários e prestígio. As informações dão a oportunidade de o banco diferenciar-se ao ofertar seus produtos a um mercado ou grupo de clientes particular, com base no conhecimento superior.

2.3 O Modelo de Uppsala aplicado a bancos

Existem poucos estudos de aplicação deste modelo para o entendimento do processo de internacionalização da atividade bancária (PEINADO, 2003). No entanto, pela observação empírica de alguns casos de bancos espanhóis, este modelo possui a capacidade de explicar os motivos e estratégias da internacionalização bancária. A internacionalização destes bancos, além de respaldar a teoria da internalização e o paradigma eclético de Dunning, parece também seguir o modelo de Uppsala, apesar de algumas limitações do mesmo para explicar por que alguns bancos tiveram um processo de internacionalização mais rápido e direto, como é o caso daqueles que recorreram a aquisições ou que pularam algumas etapas do processo.

Cuervo-Cazurra (2008a) analisa o processo de internacionalização do banco espanhol Santander como uma empresa de serviços, e para tanto propõe a separação do conceito de distância psíquica em quatro tipos - cultural, política, geográfica e econômica. O caso do Santander revela que cada tipo de distância influencia de forma distinta o processo de internacionalização. A distância cultural parece ser a única que determina a escolha dos países onde a empresa realiza investimentos. As distâncias política, geográfica e econômica não parecem determinar a ordem de investimento. E a influência da distância sobre a

internacionalização das empresas de serviços difere de sua influência sobre as empresas industriais. A distância cultural é mais importante nas empresas de serviços pela simultaneidade de produção e consumo, o que exige uma boa compreensão das necessidades dos consumidores para prestar o serviço com a mesma qualidade ofertada no país de origem. A distância política também é importante pela influência do governo no setor de serviços. Muitos setores de serviços são altamente regulados, exigindo um bom entendimento das demandas do governo. De outra parte, a distância geográfica tem menor importância nas empresas de serviços, uma vez que, para prestar o serviço, a empresa tem que se mover fisicamente ao exterior, pois a exportação de serviços é limitada pela produção e consumo simultâneos. A influência da distância econômica não difere muito entre as empresas industriais e de serviços, pois, em ambos os casos, o nível de desenvolvimento do país é importante na sua seleção. Por último, a influência da distância no processo de internacionalização diminui com o aumento do número de países onde a empresa atua, pois ela desenvolve conhecimento sobre como competir e como operar no exterior, o que lhe permite entrar em países que, inicialmente, lhe pareciam muito diferentes do país de origem. Mello e Rocha (2003), em estudo sobre o processo de internacionalização do Banco Itaú no MERCOSUL (especificamente na Argentina), utilizaram o modelo de Uppsala para a análise deste processo, e concluíram que a expansão internacional ocorreu de forma gradual, sendo que sua entrada na Argentina obedeceu simultaneamente às necessidades de acompanhar os seus clientes corporativos e de buscar novos mercados.

2.4 Distância Cultural

A cultura da nação determina como os investidores estrangeiros são percebidos pelo país hospedeiro e define as preferências governamentais em suas formas econômica e social e, conseqüentemente, as suas políticas de comércio internacional (MAJIDI, 2007). Desta forma, Ghemawat (2001) observa que os atributos culturais e suas diferenças (distâncias) determinam como as pessoas interagem com outras pessoas, empresas e instituições. O mesmo autor refere-se a diferentes tipos de distâncias que influenciam a seleção de países para o IDE. São elas: a) distância cultural, que inclui diferentes línguas, etnias, religiões, normas e valores sociais, b) a distância geográfica, composta pelo tamanho do país, a ausência de fronteira comum, c) a distância física, considerando transporte e comunicação pobre, falta de acesso por via fluvial ou diferenças do mar, condições meteorológicas, d) a distância institucional, que são as políticas governamentais, a fraqueza das instituições (leis, regras, normas de comportamento, convenções, códigos de conduta), ausência de laços coloniais, a falta de associação compartilhada monetária ou política, hostilidade política. Isto significa que quanto maior a distância entre o país de origem e o país de acolhimento, mais difícil é para a empresa multinacional ganhar legitimidade neste país e transferir suas práticas organizacionais para a subsidiária.

Kogut e Singh (1988) desenvolveram um modelo onde o constructo distância cultural explica o IDE das EMNs. Os mesmos autores estudaram a relação entre a cultura da nação e o modo de entrada em mercados internacionais utilizando as quatro dimensões culturais propostas por Hofstede (1980) para analisar a DC entre países: a) PDI - Power Distance Index: mostra como a sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas e a distribuição de poder; b) IDV - Individualism: mostra a preferência individual na estrutura social, onde as pessoas devem cuidar de si mesmas e de suas famílias. O coletivismo é o conceito oposto, ou seja, a preferência por uma estrutura mais forte e mais coesa socialmente, onde as pessoas são integradas em grupos e podem esperar proteção de seus parentes ou amigos em troca de lealdade; c) MAS - Masculinity: refere-se à forma como a sociedade atribui os papéis sociais entre os sexos, em diferentes países. Masculinidade significa preferência da sociedade para o sucesso da conquista, do heroísmo, da assertividade e da recompensa material, caracterizando uma sociedade masculina. Feminilidade representa uma preferência por relacionamentos,

modéstia, cuidado com os mais frágeis e qualidade de vida; d) UAI - Uncertainty Avoidance Index: refere-se à maior ou menor tolerância da sociedade com a ambiguidade, e em que medida os seus membros se sentem desconfortáveis em situações novas, desconhecidas, inesperadas e diferentes das situações habituais. Tais culturas procuram minimizar a probabilidade de ocorrência destas situações através do uso de leis rígidas e regulamentos, políticas e medidas de segurança. Em seu site, Hofstede compara diferentes países no mundo, usando estes índices (www.geert-hofstede.com).

3. Metodologia

O presente estudo é de natureza exploratória, mas também descritiva, onde foi utilizado o estudo de caso múltiplo por se mostrar adequado para analisar o comportamento e as principais motivações de internacionalização dos bancos brasileiros (YIN, 2001).

A abordagem qualitativa se justifica pelo fato de não termos um tamanho de amostra adequado para realizar estudos quantitativos, uma vez que o número de bancos brasileiros de varejo com capacidade de realizar incursões internacionais representativas é muito pequeno. A escolha do Banco do Brasil, Itaú-Unibanco e Bradesco foi realizada com base no ranking do Banco Central do Brasil (2010) e em Freitas (2011), onde estes bancos, dentre todos os bancos brasileiros, são os que possuem maior presença no mercado internacional (em tamanho de ativos e número de agências). Adicionalmente, os estudos realizados por Forte e Geleitete (2010) mostram que somente três bancos estão capacitados para viabilizar um processo de internacionalização.

Gil (2002) observa que uma grande vantagem da pesquisa documental é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa. Muitas vezes, o contato com os dirigentes ou representantes da organização que se quer estudar é difícil ou até mesmo impossível. Assim, foram utilizados dados secundários extraídos dos relatórios institucionais de cada banco divulgados nos últimos cinco anos para suportar os estudos de caso, além de pesquisa bibliográfica (jornais e revistas especializadas), informações do Banco Central do Brasil (BACEN, 2010) e observação de eventos importantes dos bancos.

Para explorar a distância cultural replicamos os procedimentos realizados por Cuervo-Cazurra (2008b, p. 144-147) onde é utilizada a formulação proposta por Kogut e Singh (1988, p. 422), tendo como base os índices de Hofstede (1980). Desta forma, analisamos duas dimensões (distância cultural e distância do índice de desenvolvimento humano) do país hospedeiro (onde os bancos brasileiros realizaram seu primeiro IDE) em relação ao Brasil. No **eixo vertical** representamos a distância cultural do primeiro IDE por país hospedeiro e no **eixo horizontal** utilizamos o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) coletado e publicado pela Organização das Nações Unidas (<http://hdr.undp.org/en/statistics/>). O IDH se baseia em indicadores de educação, saúde e renda. O índice de educação reflete o nível de sucesso escolar no país com taxas de escolarização bruta e taxas de alfabetização de adultos. O índice de saúde reflete o nível de saúde dos indivíduos no país utilizando a sua expectativa de vida. O índice econômico identifica o sucesso econômico de indivíduos com base no produto interno bruto per capita, em termos de paridade do poder de compra. Cada ponto correlacionado e identificado ilustra a seleção do país onde os bancos brasileiros realizaram o seu primeiro IDE, em termos de distância cultural e de desenvolvimento humano (Gráfico 2).

4. Estudos de Caso

4.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil (BB) tem aproximadamente 65 anos de presença no exterior, com uma rede de agências, escritórios e subsidiárias localizadas em mais de 20 países. Foi o primeiro banco brasileiro a realizar investimento direto estrangeiro mediante a abertura de agências, entre 1941 e 1960, no Paraguai, Uruguai e Argentina, países estes geograficamente próximos e, historicamente, de amplo relacionamento comercial com o Brasil. As operações iniciais foram de apoio a operações de exportação e importação de seus clientes. Cabe destacar que, a

partir de 1945, o BB também acompanhou os “pracinhas” da Força Expedicionária Brasileira na Segunda Guerra Mundial. Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente transferido para Gênova), a missão do BB era pagar à tropa e transferir recursos financeiros para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros.

No início da década de 1970, o BB implantou um processo consistente de internacionalização para apoiar, principalmente, o comércio exterior brasileiro através de operações de importação de produtos manufaturados e exportação de *commodities*. Com isto, agências na França (Paris), Japão (Tóquio), Portugal (Lisboa), Canadá (Toronto), Holanda (Amsterdã) e Itália (Milão) foram inauguradas entre 1972 e 1975. Seguindo a pauta das exportações brasileiras daquela época, houve uma mudança estrutural para que os produtos manufaturados brasileiros iniciassem uma diversificação de destinos no comércio internacional, principalmente para países em desenvolvimento. Neste caso, o BB alterou o perfil de sua presença no exterior, passando a inaugurar, entre 1976 e 1980, agências no Peru (Lima), Venezuela (Caracas) e Singapura. Neste período, o banco também se orientou para os países desenvolvidos, compradores quase exclusivos dos produtos brasileiros de exportação e fontes originárias dos fluxos de capital dirigidos ao Brasil. Neste período, foram inauguradas agências nos Estados Unidos (Chicago, Los Angeles, Washington e Miami), Espanha (Barcelona e Madri), Suíça (Zurique) e Áustria (Viena). Assim, podemos observar que o BB teve uma clara diversificação geográfica no seu processo de expansão externa, ao seguir os exportadores e importadores brasileiros. Outro destaque importante daquela década é o início de operações em paraísos fiscais, através da abertura de agências na cidade do Panamá e nas Ilhas Cayman. O BB retomou as inaugurações de novas agências no exterior entre 1981 e 1984, somente em quatro novos locais: Hong Kong, Bahamas (paraíso fiscal), Itália (Roma) e China (Beijing). Adicionalmente, inaugurou uma subsidiária em Nova Iorque (USA), a *BB Leasing*.

No início da década dos 90, o Brasil experimentou, com a criação e consolidação do Plano Real e a superação da crise da dívida, um período de estabilidade econômica. Nesta nova realidade, houve a necessidade de obter fontes de financiamento (capital) para sustentar o crescimento interno e externo das empresas locais e multinacionais. O BB adaptou sua atuação externa, especializando-se na obtenção de capital para viabilizar a estratégia dos negócios das multinacionais brasileiras, sobretudo, intensificando sua ação no mercado de títulos privados. Desta forma, foram inauguradas novas agências em Mamatsu (Japão) e em Frankfurt (Alemanha), e novas subsidiárias: *BB Europe*, em Bruxelas, e *BB Securities*, em Londres. Neste novo cenário, o banco passou a liderar e organizar a colocação de títulos internacionais (títulos de curto prazo, como *commercial papers*, de médio e de longo prazo, como os *eurobonds*, e debêntures, entre outros) para seus clientes multinacionais. A partir da segunda metade daquela década, o BB passou também a atuar sistematicamente na emissão de títulos de dívidas de empresas e governos do Brasil e da América Latina.

Segundo estimativas do Banco Central do Brasil (BACEN), em 2010 o depósito no exterior das empresas multinacionais brasileiras para investimentos, aplicações financeiras ou pagamentos de obrigações, alcançou cerca de 30 bilhões de dólares. Nos últimos cinco anos, o BB tem incentivado a gestão de caixa global para consolidar sua presença internacional junto aos seus clientes corporativos multinacionais. Por exemplo, na agência de Nova Iorque o banco tinha, até junho de 2009, aproximadamente 500 correntistas exportadores (ativos) com uma movimentação aproximada de 4 bilhões de dólares anuais. Seguindo esta estratégia, o banco reforçou este tipo de prestação de serviço nos países que contribuem expressivamente para a balança comercial brasileira (China, Angola, Estados Unidos, México, e países da América Latina). Outro ramo de negócios onde o BB atua é no lançamento de fundos brasileiros ofertados internacionalmente, de maneira a realizar captações de capital de longo prazo, com custos mais baixos, para sustentar o desenvolvimento de projetos no mercado

interno, ofertando maior rentabilidade para os investidores estrangeiros. Pode-se destacar os fundos imobiliários que estão sendo negociados por bancos parceiros na Europa e no Japão. Seguindo a sua vocação de ofertar serviços aos imigrantes brasileiros no exterior, em países como o Japão (os chamados *decasséguis*), Portugal e Itália, em 2009 o BB criou a empresa denominada *BB Money Transfers*, de forma a ofertar serviços de remessas de dinheiro de brasileiros residentes nos Estados Unidos para o Brasil. O público alvo estimado é de 1 milhão de brasileiros espalhados, principalmente, na costa leste daquele país e que serão atendidos por uma rede de, aproximadamente, cem estabelecimentos.

Após a crise financeira americana de 2008, o BB verificou que diversas empresas multinacionais brasileiras abandonaram os bancos americanos, realizando transferências maciças de dinheiro para as agências do BB, devido à falta de confiança instaurada. Adicionalmente, após a quebra de diversos bancos americanos, houve uma grande desvalorização no preço dos bancos sobreviventes, gerando possibilidade de expansão através de aquisições. Este movimento fez com que o BB iniciasse um movimento estratégico para aumentar os seus negócios, através de pedido de autorização para a abertura de um banco, encaminhado às autoridades regulatórias americanas (Federal Reserve - FED). Finalmente, em abril de 2010, o BB ganhou o status de instituição financeira (*Financial Holding Company*), o que possibilita a abertura de um banco de varejo em solo americano. Vale ressaltar que os únicos bancos brasileiros com este status são o Itaú-Unibanco e o Bradesco, sendo o BB o único banco estatal com esta autorização.

No mesmo mês, o BB realizou outro passo importante para a internacionalização, em linha com as diretrizes do governo para incrementar a presença externa das empresas brasileiras. Foi anunciada a compra do Banco Patagônia (sexto maior banco da Argentina) por aproximadamente 500 milhões de dólares. Este banco possui uma rede de atendimento formada por 154 agências e uma carteira de aproximadamente 800 mil clientes. Esta aquisição é dirigida basicamente para ampliar os negócios com empresas brasileiras e argentinas que lá operam, ofertando produtos e serviços para a sustentação do comércio bilateral. São quase 200 empresas brasileiras, com aproximadamente 160 mil trabalhadores.

O Banco do Brasil afirma que a internacionalização está alinhada à sua estratégia corporativa e direcionada por três vetores: a existência de comunidades de brasileiros no exterior, a internacionalização de grandes firmas nacionais e a expansão das relações comerciais do Brasil com o mundo.

4.2 Banco Itaú-Unibanco

A partir de 1979, o mercado internacional tem sido uma marcante e contínua linha estratégica corporativa. O início das operações do Itaú-Unibanco no exterior é representado pela inauguração, em 1980, de agências nos Estados Unidos (Nova Iorque) e Argentina (Buenos Aires), assim como pela abertura de um escritório de representação na Inglaterra (Londres), no primeiro semestre de 1981. Estas agências realizam operações que visam ajudar empresas multinacionais brasileiras nos negócios de comércio exterior, e apoiar as subsidiárias instaladas naqueles países, através de serviços básicos de contas de depósito e remessas de dinheiro. Seguindo esta linha de atuação, foi criada uma sociedade de investimentos denominada Itaúsa Portugal (1989), com o objetivo de ofertar a seus clientes investimentos no mercado europeu. Adicionalmente, foi inaugurado em 1994 o Banco Itaú Europa S.A., também em Portugal (Lisboa), voltado especialmente para as operações de importação e exportação realizadas por empresas brasileiras. Neste caso, percebe-se uma nítida preferência por reforçar a participação em mercados onde existe uma afinidade cultural. Esta estratégia de expansão continuou com a aquisição do Banco Itaú Europa Luxemburgo (ex-Bamerindus Luxemburgo), o qual ficou subordinado ao Itaúsa Portugal (1997).

É importante ressaltar que, com a consolidação do Mercosul, formado à época por Brasil, Argentina Uruguai e Paraguai, o banco iniciou um processo de expansão de sua atuação na

Argentina. Após a aprovação do governo daquele país, a antiga agência de Buenos Aires foi convertida no Banco Itaú Argentina S.A. Este banco adquiriu o Banco *Del Buen Ayre* (1998), resultando no Banco *Itaú Buen Ayre*. Este movimento ratificou a atuação do Itaú no mercado de varejo argentino, assim como o atendimento às necessidades financeiras (principalmente financiamentos para comércio exterior) decorrentes da criação do novo bloco econômico (MELLO e ROCHA, 2003). O banco possui atualmente uma rede de 81 agências e 200 caixas-eletrônicos (ATM) em todo o país (<http://www.italu.com.ar>).

Cabe aqui destacar que, para ampliar sua atuação no mercado americano, o banco promoveu o lançamento de ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) no ano de 2002. Estas ações são direcionadas, principalmente, aos seus clientes globais. Dando continuidade à estratégia de serviços bancários globais, o Itaú inaugurou uma agência em Tóquio (2004), com o objetivo de atender aos *decasséguis* interessados em efetuar remessas de dinheiro para o Brasil e vice-versa. A partir de 2006, os brasileiros clientes do Banco Itaú que moram e trabalham no Japão puderam abrir conta corrente também no Brasil, na agência localizada no bairro da Liberdade (em São Paulo), reduto da maior colônia japonesa fora do Japão. Com isso, os milhares de clientes do banco em Tóquio passaram a ter maior flexibilidade na administração do seu dinheiro, dispondo de produtos e serviços oferecidos nas agências dos dois países, como pagamentos, transferências e investimentos, via conta corrente.

Ampliando ainda mais sua presença no mercado japonês, o Itaú comprou, no mesmo ano, a agência que o banco Santander-Banespa possuía em Tóquio havia 30 anos, especializada no atendimento a esse segmento de clientes (*decasséguis*). Com esta aquisição, o Itaú assumiu as operações de depósito e remessa do Santander-Banespa no Japão, somando mais 16 mil correntistas (8% da população brasileira que possui conta bancária no Japão) aos 24 mil que já eram clientes da agência aberta em 2004. Esta estratégia de atendimento foi reforçada simultaneamente, em 2005, ao estabelecer parcerias com outros bancos estrangeiros de países onde existem grandes colônias de residentes brasileiros: BPI (Portugal), Unicredito (Itália) e La Caixa (Espanha), a fim de proporcionar, aos clientes do Itaú, o envio de recursos financeiros utilizando a rede de agências desses bancos.

Em decorrência da aquisição do BankBoston Brasil, realizada em 2006, o Itaú foi obrigado a adquirir as operações do BankBoston no Chile e no Uruguai. Apesar de não ter sido um movimento estratégico planejado, estas aquisições ampliaram a sua atuação no mercado de varejo em países com aspectos socioeconômicos e culturais similares e geograficamente próximos ao Brasil.

O Itaú avançou em sua atuação externa, em novembro de 2006, com a compra do *private banking* (clientes com grandes fortunas) do *Bank of America Corporation*, envolvendo a aquisição da totalidade do capital do *BankBoston International*, com sede em Miami e assau. Com esta operação, agregou 5,5 mil novos clientes, 200 funcionários especializados e 3,7 bilhões de dólares em ativos, dobrando a carteira de *private banking* no exterior. Neste caso, os serviços financeiros ofertados para seus clientes corporativos são basicamente voltados para a diversificação de investimentos nos principais centros financeiros mundiais. Outro fato relevante naquele ano foi a incursão nos países da Ásia, com o objetivo de ofertar a colocação e negociação de títulos brasileiros junto aos clientes institucionais asiáticos para o financiamento de projetos no Brasil. Para tanto, foi inaugurada uma corretora de valores no maior centro financeiro da Ásia (Hong Kong) denominada *Itaú Asia Securities*. Similar movimento estratégico foi realizado para investidores americanos e europeus, através da abertura de corretoras de valores em Nova Iorque e Londres. Seguindo a estratégia de expansão internacional, o Itaú concluiu a aquisição da carteira de clientes *private banking* do ABN AMRO em Miami e Montevideú, triplicando o número de clientes internacionais e se tornando o terceiro maior gestor de fortunas de alta renda da América Latina.

A partir de 2008, o banco não viabilizou nenhuma ação de expansão além das fronteiras do Brasil, devido principalmente à fusão com o Unibanco. Para os executivos dos dois bancos, os novos processos de internacionalização só seriam possíveis após a conclusão da fusão, que ocorreu no final de 2010. As operações no MERCOSUL eram consideradas como o embrião da internacionalização na região, e os mercados onde mais lhe interessa ampliar presença são Chile, Colômbia e México. Outro aspecto importante, declarado pelo banco, é que o foco da internacionalização está centrado no apoio às empresas brasileiras no exterior e na prestação de serviços bancários para clientes de alta renda. Um fato que merece destaque é a criação, em 2009, de um conselho específico para delinear a estratégia de internacionalização nos próximos anos (MODÉ, 2009). Assim, percebe-se a intenção de continuidade da expansão além das fronteiras brasileiras, para países onde já existam ou serão criadas relações comerciais fortes com as multinacionais verde-amarelas.

4.3. Banco Bradesco

Dos três bancos estudados, o Bradesco é o mais novo a entrar no mercado internacional, com a abertura de agências e subsidiárias. O banco não possui uma estratégia clara de internacionalização, e, ao longo de toda sua história, sempre declarou a vocação de ser o banco dos brasileiros. Mesmo assim, a partir do ano 2000 foram abertas agências em Buenos Aires (que posteriormente tornou-se o Banco Bradesco Argentina) e Nova Iorque. Estas agências e subsidiárias no exterior têm como objetivo principal a obtenção de recursos no mercado internacional de capitais para repasse a seus clientes através de financiamento às operações de comércio exterior brasileiro (contratos de exportação e importação). A partir daquele ano, o Bradesco também inaugurou agências nos paraísos fiscais das Ilhas Cayman, Nassau e Luxemburgo, ofertando serviços financeiros aos clientes de grandes fortunas residentes no Brasil. Ampliando a sua atuação no mercado americano e europeu, o banco iniciou sua participação através do lançamento de ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) e Madri (Latibex), no ano de 2001. Este movimento tenta oferecer a possibilidade de diversificação de investimentos aos seus clientes globais, com a oferta de ações do próprio banco. Em 2004, o Bradesco anunciou uma *joint venture* com o banco *United Financial of Japan* (UFJ), uma das quatro maiores instituições financeiras daquele país. Esta parceria visava aumentar a intermediação de remessas de dinheiro para o Brasil, realizadas pelos *decasséguis* (estimados, na época, em mais de 250 mil), de aproximadamente 2,5 bilhões de dólares por ano. Este mercado era amplamente dominado pelo Banco do Brasil, que tinha cinco agências para esta atividade, e pelo Itaú-Unibanco. Esta parceria trouxe também a possibilidade de oferecer produtos financeiros aos *decasséguis* utilizando a rede de atendimento da UFJ. Também houve ganhos colaterais para os clientes Bradesco (no Japão) e UFJ (no Brasil), tais como o compartilhamento da rede de autoatendimento dos dois bancos para movimentação de contas correntes e cartões de crédito. Inspirado nesta experiência, outra intenção do banco era replicar este modelo de negócio em Portugal (com o banco Espírito Santo) e na Espanha (com o BBV), porém estas iniciativas não foram concretizadas.

O banco declarou, em 2007, que o mercado interno brasileiro ainda tinha muito espaço para crescer, devido ao grande potencial representado pela população que não era correntista. Assim, a pequena estrutura no exterior atendia às necessidades do banco e também de seus clientes. Em janeiro de 2010, o Bradesco anunciou entendimentos para comprar a totalidade do banco Ibi México, o que lhe permitiria entrar no mercado de crédito mexicano, e considerada a primeira operação de varejo do Bradesco no exterior. O Ibi México é um banco de varejo que opera apenas na rede de lojas C&A no México (atualmente com 55 lojas) e oferece financiamento ao consumo por meio de cartões de crédito. Possui uma carteira de crédito equivalente a US\$ 105 milhões com um patrimônio líquido de US\$ 46 milhões e uma base de cartões de crédito superior a 1 milhão de unidades. O Bradesco pretende também

explorar tudo que for relacionado a crédito ao consumo, como seguros. Esta compra representa uma parceria com as lojas C&A no México pelo prazo de 20 anos.

As perspectivas de internacionalização do Bradesco não são muito claras para os próximos anos. Percebem-se iniciativas de reforço nas atuais operações de captação de recursos financeiros, nas filiais internacionais, sendo que, do ponto de vista de estratégia corporativa, o banco ainda está voltado para o atendimento ao mercado local. A sua atuação internacional está limitada ao atendimento das necessidades mínimas exigidas pelo mercado, como a captação de recursos financeiros externos e a oferta de opções de investimentos aos seus clientes globais.

5. Análise e Discussão dos Resultados

O Banco do Brasil tem uma presença internacional significativa, seguido pelo Itaú-Unibanco e Bradesco, como mostrado na Tabela 1. Adicionalmente, também observamos que os três bancos possuem presença internacional nos mesmos continentes (América, Europa e Ásia) e em paraísos fiscais como Bahamas, Luxemburgo e Caribe.

Banco	Número de Agências e Escritórios	Principais Países e Regiões
Banco do Brasil	44	Argentina, Alemanha, Áustria, Bahamas, Bolívia, Caribe, Chile, Espanha, EUA, França, Itália, Japão, Luxemburgo, Paraguai, Portugal, Reino Unido e Uruguai
Itaú-Unibanco	25	Argentina, Bahamas, Caribe, Chile, China, Emirados Árabes Unidos, EUA, Japão, Luxemburgo, Paraguai, Portugal, Reino Unido e Uruguai
Bradesco	10	Argentina, Bahamas, Caribe, Japão e Luxemburgo

Tabela 1 – Presença internacional dos bancos brasileiros

Fonte: Elaborado pelos autores. Relatórios institucionais Banco do Brasil, Itaú-Unibanco e Bradesco

A Tabela 2 mostra os primeiros tipos de IDE realizados pelos bancos brasileiros

Banco	Ano Fundação	Ano IDE	País de Destino	Tipo de IDE
Banco do Brasil	1905	1941	Paraguai	Agência (Assunção)
		1945	Itália	Escritórios de Representação (Roma, Nápoles, Gênova)
		1960	Argentina	Agência (Buenos Aires)
		1960	Uruguai	Agência (Montevideú)
Itaú-Unibanco	1945	1969	USA	Subsidiária (Nova Iorque)
		1980	Argentina	Agência (Buenos Aires)
		1980	USA	Agência (Nova Iorque)
Bradesco	1943	2000	Argentina	Subsidiária (Buenos Aires)
		2000	USA	Agência (Nova Iorque)

Tabela 2 – Tipos de investimentos diretos dos bancos brasileiros

Fonte: Elaborado pelos autores. Relatórios institucionais Banco do Brasil, Itaú-Unibanco e Bradesco

Ao analisar o Gráfico 1 podemos verificar que: a) As incursões dos bancos brasileiros no mercado internacional ocorreram após 40 anos (no caso do Banco do Brasil e Itaú) e 55 anos (no caso do Bradesco), de sua fundação e b) Os bancos brasileiros realizaram uma escolha inicial por países próximos ao Brasil e com os quais o comércio internacional é intenso (Argentina, Uruguai e Paraguai). Percebe-se também que a abertura de mercados na Itália foi uma escolha política para auxiliar os chamados “pracinhas” e as incursões no mercado americano (USA) se justificam pelo fato de iniciar a participação dos fluxos internacionais do mercado de capitais daquela época.

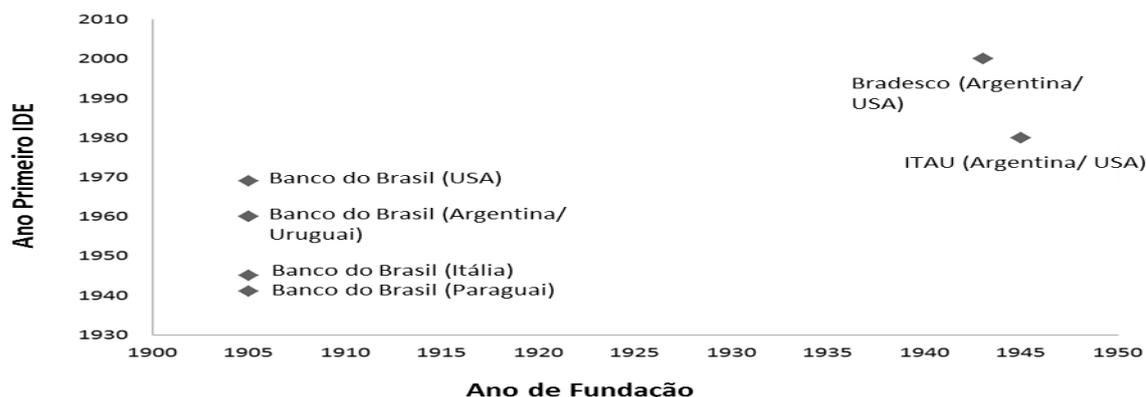


Gráfico 1 – Primeiros Investimentos Diretos no Exterior dos bancos brasileiros

Fonte: Elaborado pelos autores. Relatórios institucionais Banco do Brasil, Itaú-Unibanco e Bradesco

Após analisar diversos trabalhos acadêmicos sobre o processo de internacionalização bancária e a conquista de novos mercados (DUNNING, 1989; GRAY e GRAY, 1981; ALIBER, 1984; YANNOPOULOUS, 1983; CHO, 1986; CASSON, 1990; CUERVO-CAZURRA, 2008b, entre outros) é possível inferir que as correntes econômicas da teoria de internacionalização (Paradigma Eclético - OLI) são mais utilizadas para explicar o processo de internacionalização de bancos em geral, e se aplicam também ao caso brasileiro (Banco do Brasil, Itaú-Unibanco e Bradesco), do que as teorias comportamentais (Modelo de Uppsala). Contudo, estas também contêm elementos que explicam o processo de internacionalização. Com relação ao processo de internacionalização dos bancos brasileiros estudados, podemos destacar os seguintes motivos:

- 1) Acompanhar seus clientes domésticos que se tornaram multinacionais, exportadores e importadores: este é um dos principais motivos observados, devido à necessidade de preservar o relacionamento com seus clientes antes que o banco seja substituído por outro, conforme trabalhos de internacionalização bancária americana e europeia desenvolvidos anteriormente por Aliber (1984), Buckley e Casson (1991), Cuervo-Cazurra (2008a), Dunning (1989), Gray e Gray (1981), Tschoegl (1987) e Williams (1997). Neste contexto, percebe-se que um dos principais objetivos do Itaú-Unibanco é ofertar um portfólio de produtos globais para seus clientes brasileiros e latino-americanos (empresas e pessoas de alta renda). Já o Banco do Brasil reforça a necessidade de oferecer produtos e serviços do mercado de capitais para as empresas brasileiras (clientes) que atuam no exterior e auxiliam a balança comercial do país. Outro fator importante é que os bancos conhecem as capacidades e necessidades financeiras dos seus clientes, sendo possível oferecer serviços bancários diferenciados, tanto no mercado interno como no externo, o que um banco estrangeiro não conseguiria. Conforme declarações do presidente do Bradesco (BANCOS, 2009), “Não vamos dizer não à internacionalização, mas vamos fazer isso com um olhar diferente para operações de atacado e *trade finance*”, observa-se que os bancos tratam seus clientes de forma diferenciada conforme as necessidades dos mesmos, ofertando negócios específicos nos países onde os bancos possuem presença.
- 2) Custo de Capital: esta é uma motivação óbvia, pois a principal atividade dos bancos é captar recursos financeiros (capital) aos menores custos possíveis, para conceder empréstimos aos seus clientes com as melhores taxas, em comparação aos seus concorrentes, conforme exposto nos trabalhos similares de bancos americanos, japoneses e europeus realizados por Aliber (1984), Casson (1990), Cho (1986), Focarelli e Pozzolo (2008) e Yannopoulos (1983). Esta motivação é claramente observada nos dirigentes do Banco do Brasil, ao afirmar que “a intenção do banco é continuar e ampliar a captação de remessas de dinheiro vindas de brasileiros no exterior (Américas e Europa)”. O mesmo

argumento é mencionado pelo dirigente do Bradesco ao declarar que “deverão ser reforçadas as estruturas de captação dos mercados de capitais americano e europeu”. Já, o Itaú-Unibanco abre novas frentes de negócios para realizar captações de capital, principalmente nos países europeus e asiáticos (RODRIGUES, 2010). Desta forma, percebemos que os bancos estão interessados em participar de mercados de capitais globais, onde existam abundantes recursos financeiros a um custo que seja o menor possível. Daí o fato de os três bancos estarem presentes nos principais centros financeiros internacionais, como Nova Iorque, Tóquio, Hong Kong e Londres.

- 3) **Regulamentação:** a existência de aspectos regulatórios restritivos, no país de origem, é observada por alguns autores (GRAY E GRAY, 1981; YANNOPOULOS, 1983) como um forte motivador para se estabelecer no exterior, mais especificamente nos países conhecidos como “paraísos fiscais”. Desta forma, os bancos que conseguem ter uma estrutura nesses locais podem ofertar aos clientes de grandes fortunas acesso a produtos e serviços diferenciados. Por outro lado, para os bancos esta é uma estratégia defensiva, para evitar a regulamentação dos países de origem e a ação de seus concorrentes. Apesar deste motivo não ser declarado explicitamente pelos três bancos, existem agências nos países onde é possível obter maiores vantagens fiscais em relação ao Brasil. Nestes paraísos fiscais (como por exemplo, Grand Cayman ou Luxemburgo), os três bancos possuem somente estruturas de agências. Isto reflete um nível de investimento baixo em locais onde não existe a necessidade de grandes estruturas operacionais para os serviços bancários oferecidos aos clientes corporativos (por exemplo, aplicações financeiras sem cobrança de impostos).
- 4) **Distância Cultural:** Estudos prévios de internacionalização de empresas, realizados por Cuervo-Cazurra (2008b) e Kogut e Singh (1988) mostram que quanto menor a distância cultural maior a possibilidade de se internacionalizar nos países geográfica e culturalmente próximos. Da mesma forma, o Gráfico 2 mostra que os primeiros IDEs (dos bancos brasileiros) estão concentrados nos países da América Latina, onde cada país hospedeiro possui a menor distância cultural e de IDH em relação ao Brasil.

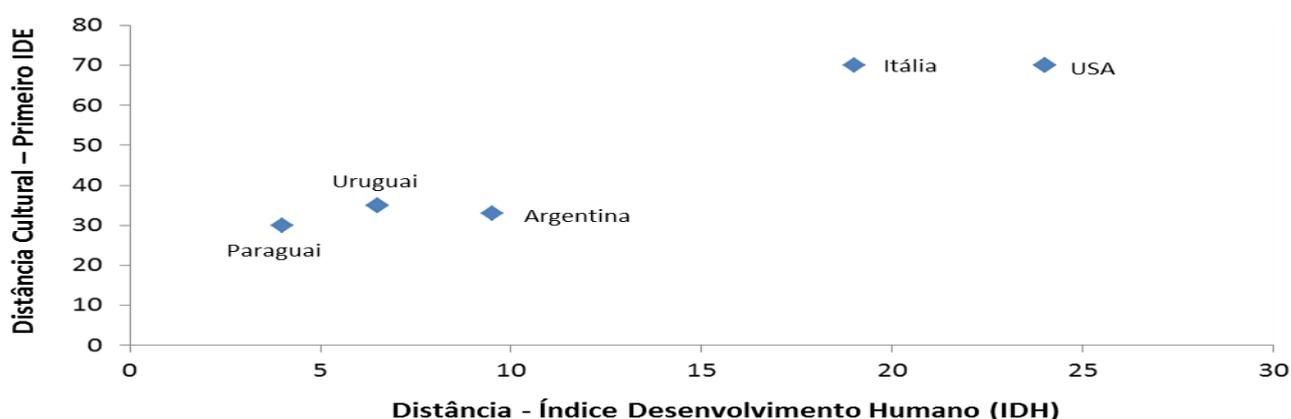


Gráfico 2 – Distância Cultural - primeiros IDEs
Fonte: Elaborado pelos autores

Adicionalmente, também observamos o aspecto da distância cultural quando o Banco do Brasil e Bradesco ofertam serviços diferenciados aos decasséguis no Japão. Esta ênfase na redução da distância cultural, segundo declarações do dirigente do Banco do Brasil, foi reforçada, neste ano, através da abertura de empresa de transferência de dinheiro nos Estados Unidos, de forma a oferecer este serviço para os imigrantes brasileiros e latino-americanos em geral (DUARTE, 2009b). Por outro lado, observa-se que o Bradesco continuará, de forma

seletiva, com serviços de gestão de caixa global ofertados para empresas brasileiras instaladas em países de língua portuguesa, principalmente Portugal e Angola (BRADESCO, 2011). A menor distância geográfica é um motivador perseguido na América Latina pelo Itaú-Unibanco em seu processo de internacionalização, conforme declarações do seu presidente (NAPOLITANO e SALGADO, 2009). O dirigente confirma este aspecto, ao declarar que os países da região continuam sendo um dos objetivos estratégicos para reforçar o processo de internacionalização do banco. O Banco do Brasil faz movimentação similar, conforme apontado em Rittner (2010), com a aquisição do banco Patagônia, na Argentina.

Entre os três bancos, o Banco do Brasil é o que mostra maiores perspectivas para a continuidade do processo de internacionalização (DUARTE, 2009b), com estratégias e intenções claramente definidas. Neste caso, cabe destacar as declarações em continuar, no futuro, o seu processo de expansão além das fronteiras do Brasil: a) o banco teve, ao longo da sua história, diversas experiências de IDE, colocando em prática um processo cumulativo de aprendizagem de “ir e se expandir em mercados internacionais”. Este processo o leva a aceitar maiores compromissos e aumentar as operações internacionais; b) o banco possui diversos atributos, como recursos financeiros, escala de operação e experiência internacional, informação sobre os clientes e os mercados financeiros internacionais, e se declara como banco de “ir aonde o cidadão brasileiro estiver”. Esta dimensão é observada na última aquisição realizada na Argentina e na obtenção de autorização para operar serviços bancários de varejo nos EUA (dois mercados amplamente conhecidos para o banco).

É importante observar que o Banco do Brasil sempre sofreu forte influência e determinação política do governo federal na sua estratégia de internacionalização (DUARTE, 2009a). Este fato é demonstrado quando o BB foi usado para o atendimento aos pracinhas na Itália e para ser o intermediador, na década de 80, na obtenção de financiamentos das dívidas externa e interna do país. Se de um lado o Banco Itaú e o Banco do Brasil estão formatando a sua estratégia corporativa de internacionalização para os próximos anos, por outro o Bradesco declara apenas timidamente a sua intenção estratégica de ir para além das fronteiras do Brasil. Entretanto, no relatório de internacionalização da Fundação Dom Cabral – FDC (2011), o Itaú-Unibanco ultrapassou o BB, aparecendo em 27º lugar, o Bradesco surgiu em 36º e o Banco do Brasil passou para a 38ª posição. Deve-se levar em conta que o índice de transnacionalidade utilizado pela FDC considera dados de receitas, ativos e funcionários no exterior em relação aos números totais.

6. Conclusões

De modo geral, as teorias de negócios internacionais que explicam o processo de internacionalização de serviços e, especificamente, serviços bancários, partem dos diversos enfoques utilizados para explicar a internacionalização das indústrias de manufatura, adaptando-os aos serviços. Apesar de esta abordagem ser aceita nos meios acadêmicos, hoje se discute a necessidade de levar em consideração as variáveis do ambiente, especialmente ao se tratar da internacionalização de empresas de países emergentes. Na época do desenvolvimento destas teorias, tais variáveis não foram consideradas, pois as empresas estudadas eram todas de países desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA, 2010).

A análise dos três bancos demonstrou, em primeiro lugar, que as principais motivações para a internacionalização são basicamente: a) Acompanhar os seus clientes locais com negócios no exterior de forma a preservar (de forma reativa) o seu relacionamento e, conseqüentemente, incrementar os seus novos negócios; b) Viabilizar a obtenção de capital (*funding*) a baixo custo para direcionar e implantar as estratégias de negócios no Brasil.

Em segundo lugar, o investimento no exterior realizado por estes bancos brasileiros é muito incipiente quando comparado ao dos bancos americanos, asiáticos e europeus. Desta forma, são entrantes tardios (Gráfico 1) que enfrentam condições de mercado bem diferentes daquelas vividas pelos bancos de outros países que primeiro se internacionalizaram. Em

terceiro lugar, nota-se também que o número de empréstimos está crescendo a cada ano, desde o início dos anos 2000. O percentual de crédito sobre o PIB foi equivalente a 45% em 2009 (BACEN, 2010). Nos Estados Unidos, a mesma proporção é de 249%. Em países como Chile, África do Sul e Países Baixos, estes índices correspondem a 63%, 141% e 166%, respectivamente. Analisando estes dados, podemos concluir que o mercado de crédito brasileiro ainda tem muito a crescer na comparação com outras economias mundiais. Dado este contexto, é difícil projetar ou prever uma mudança radical na trajetória internacional dos bancos brasileiros, e o seu foco ainda está em crescer no mercado interno (sendo o Bradesco o melhor exemplo desta diretriz estratégica). A estratégia dos bancos brasileiros está centrada, no curto prazo, na consolidação e crescimento sustentado por fusões e aquisições e, principalmente, por um esperado crescimento da economia brasileira nos próximos anos, sendo este movimento um forte elemento restritivo à sua internacionalização. Contudo, se considerarmos que está em andamento um processo de reestruturação e ajuste global do sistema financeiro, é possível que os bancos brasileiros liderem, principalmente nas Américas, um processo regional de fusões e aquisições. Os exemplos do Itaú-Unibanco no reforço da expansão na América Latina e do Banco do Brasil nos Estados Unidos mostram que eles estão atentos ao novo panorama mundial.

Referências

- ALIBER, R. International banking: a survey. *Journal of Money, Credit and Banking*, XVI, Part 2, pp. 661-678, 1984.
- BRDESCO. *Relatórios 2007, 2008, 2009, 2010, 2011*. Disponível em: <<http://www.bradescori.com.br/>>. Acesso em: 03 mar. 2012.
- BACEN (BANCO CENTRAL DO BRASIL). *Quadros Estatísticos 2010*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?BOLETIMEST>>. Acesso em: 21 Março 2012.
- BANCO DO BRASIL. *Relatórios 2007, 2008, 2009, 2010, 2011*. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb>>. Acesso em: 25 Abril 2012.
- ITAÚ-UNIBANCO. *Relatórios 2007, 2008, 2009, 2010, 2011*. Disponível em: <<http://ww13.itau.com.br/portali/>>. Acesso em: 30 Abril. 2012.
- BANCOS. O pior da crise já passou, diz Trabucco. S. Paulo, *G. Mercantil*, 11/05/2009, p. B3.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1991
- CASSON, M.C. Evolution of multinational banks: a theoretical perspective, In: JONES, G. *Banks as Multinationals*, Routledge, 1990.
- CHO, K. Determinants of International Banks. *Mgt. Int. Review*, v. 26, pp. 10-23, 1986.
- CUERVO-CAZURRA, A. Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander. *Universia Business Review*, pp. 96-111, nº Extra 17, 2008a.
- CUERVO-CAZURRA, A. The internationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas, *Journal of International Management*, v. 14, pp. 138-154, 2008b.
- CUERVO-CAZURRA, A. Internationalization Process. In KELLERMANNNS, F.; MAZZOLA, P. (Eds.). *Handbook of Strategy Process Research*. Edward Elgar, 2010.
- DUARTE, P. Lula cobra internacionalização do BB e sugere novas aquisições de bancos. *O Globo*, Rio de Janeiro, julho 2009(a).
- DUARTE, P. Banco do Brasil vai às compras, agora no exterior. *O Globo*, Rio de Janeiro, agosto 2009(b).
- DUNNING, J.H. Multinational enterprise and journal of the growth of service: some conceptual and theoretical issues. *The Services Industrial Journal*, v. 9, pp.5-39, 1989.
- FREITAS, M.C.P. A internacionalização do sistema bancário brasileiro. IPEA, *Relatório 1566*, Brasília, Janeiro 2011.

- FOCARELLI, D.; POZZOLO, A.F. The determinants of cross border bank shareholdings: an analysis with bank-level data from OECD countries. Chicago, Ill., *Federal Reserve Bank of Chicago*, 2000
- FOCARELLI, D.; POZZOLO, A.F. Cross-Border M&As in the financial sector: is banking different from Insurance? *Journal of Banking and Finance*, v. 32, pp. 15-29, 2008.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking Transnacionais Brasileiras 2011*. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/Documents>>. Acesso em 18/9/2011.
- FORTE, S.H.A.C.; GELEILATE, J.M.G. The Internationalization of Brazilian Banks. *AIB Annual Meeting*, Rio de Janeiro, Brazil, June 25-29, 2010.
- GHEMAWAT, P. Distance still matters – the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, v.79, n.8, pp.137-147, Sep. 2001.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, pp. 20-29, 1995
- GOLDBERG, L.G.; ZIMMERMANN, G.C. The competitive impact of foreign commercial banks in the US. *Proceedings*, Federal Reserve Bank of St. Louis, pp. 161-209, 1992.
- GRAY, J.M.; GRAY, H.P. The Multinational Bank: A Financial MNC? *Journal of Banking and Finance*, n. 5, pp. 33-63, 1981.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. vol. 8, n. 1, pp. 23-32, 1977.
- MELLO, R.C.; ROCHA, A. Internacionalização de um banco brasileiro no Mercosul: ITAÚ BUEN AYRE. In: ROCHA, A. (Org.) *As novas fronteiras: multinacionalização de empresas*. Rio de Janeiro: Mauad, pp. 211- 228, 2003.
- MAJIDI, M. Cultural factors in international mergers and acquisitions. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 6, n. 7, 2007.
- MODÉ, L. Itaú cria conselho internacional de notáveis. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, agosto 2009.
- NAPOLITANO, G.; SALGADO, E. O Velocista. *EXAME*, São Paulo, edição 942, abril 2009
- PAULA, L.F. Expansion strategies of banks: does size matter? Belo Horizonte, *Nova Economia*, v. 12, n. 2, pp.133-146, 2002.
- PEINADO, S.E. Internationalization process of Spanish banks: Strategic orientation after the mergers. *European Business Review*, pp. 245-261, 2003.
- RITTNER, D. Meta é crescer no mercado argentino. *Valor Econômico*, São Paulo, abril 2010.
- RODRIGUES, L. O Itaú já atende investidores no Japão. *O Globo*, Rio de Janeiro, abril 2010.
- TSCHOEGL, A.E. International retail banking as a strategy: an assessment. *Journal of International Business Studies* v. 19, n. 2, pp. 67-88, 1987
- VEIGA, L.; ROCHA, A. Expansão internacional de grandes empresas: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. In: ROCHA, A. (Org.). *As novas fronteiras: multinacionalização de empresas*. Rio de Janeiro: Mauad, pp. 163-210, 2003.
- YANNOPOULOS, G. The growth of transnational banking. In: CASSON, M. (Ed.) *The growth of international business*. London: George Allen and Irwin, 1983.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.