

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL:  
PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS DO BRASIL  
PARA O MUNDO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**GIOVANA LEÃO BORIN SCARAMUSSA**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2010**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL:  
PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS DO BRASIL PARA  
O MUNDO**

**Por**

**Giovana Leão Borin Scaramussa**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Negócios Internacionais, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra<sup>a</sup> Flavia Luciane Scherer**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

---

© 2010

Todos os direitos autorais reservados à Giovana Leão Borin Scaramussa. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.  
Endereço: Rua Floriano Peixoto, n. 1184, Bairro Centro, Santa Maria, RS, CEP 97015-372.  
Fone (0xx)55 9603-8079; End. Eletr: [emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br).

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado.

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL: PRODUTOS E  
SERVIÇOS FINANCEIROS DO BRASIL PARA O MUNDO**

elaborada por  
**Giovana Leão Borin Scaramussa**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Flavia Luciane Scherer, Dr<sup>a</sup>.**  
(Presidente/Orientadora)

**Milton Luis Wittmann, Dr. (UFSM)**

**Adayr da Silva Ilha, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 30 de Novembro de 2010.

Dedico à minha família, pelo amor incondicional e pela melhor base que eu poderia receber; ao meu esposo, que é minha grande e eterna paixão, meu porto-seguro e grande incentivador; aos meus sogros e amigos por todo o apoio e o carinho.

## AGRADECIMENTOS

A realização do curso de Mestrado culmina com o presente trabalho científico. Mas, de modo especial, com o reconhecimento de que muitas pessoas foram imprescindíveis para a realização deste sonho, que contemplou, inclusive, perseverança, força de vontade e muita superação pessoal.

De todos os que estiveram ao meu lado ao longo desta caminhada, alguns merecem agradecimento especial. Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela minha vida, por ter me proporcionado esta e outras oportunidades e por ter colocado tantas pessoas certas no meu caminho.

Registro também um agradecimento particular à minha família. Dentre eles, aos meus pais, Vicente e Sandra, por todo amor e formação que me proporcionaram, servindo de exemplo e se fazendo presentes em todos os momentos da minha vida. “Vocês foram a base de tudo para mim”! À minha irmã, Natália, agradeço por ser minha amiga eterna e a caçula que eu amo.

Ao meu esposo, Eduardo, amigo e companheiro inseparável, que não me deixou desanimar durante o andamento do curso, que percorri com algumas limitações de saúde. Ele, que é minha outra metade, me completa, me diverte, me entende e me faz querer ser tudo isso e muito mais para ele também. “Amo-te do tamanho do universo”! Aos meus sogros, Pedro e Marilene, e às minhas cunhadinhas, Cláudia e Cristiane, pela maravilhosa acolhida e carinho.

Às minhas avós, Silvia e Odette, pelas incansáveis preces e orações. Aos meus avôs, Atalício (*in memoriam*) e Olintho (*in memoriam*), que onde quer que estejam, sei que olham por mim. À minha tia e madrinha, Marta, já doutora, pelo incentivo de sempre e por ter plantado em mim um interesse peculiar pelas “coisas internacionais”. “Deus os abençoe sempre”!

Aos colegas do curso e aos meus amigos, todos eles, os de perto e os de longe, que me acompanharam, sobretudo, nesta jornada, e me apoiaram muito, tornando este

momento muito mais doce. Meninas da turma de 2008, adorei todas vocês! Alexandra, você foi colega e amiga especial no Mestrado, viu?! Vivi e Mathi, já disse, hoje, que eu amo vocês!? Lets, mesmo da Nova Zelândia, da terra dos kiwis, tu és muito presente na minha vida e no meu coração! Fa, tu és uma das minhas segundas irmãs! Amigos, como é bom ter vocês em minha vida! Vocês plantaram entusiasmo, garra e coragem para eu chegar até aqui! Nada seria igual se não fosse por cada um de vocês em minha vida!

Não posso deixar de agradecer carinhosamente à professora Flavia Scherer, sempre gentil e delicada, demonstrando, ao mesmo tempo, muita força e determinação. À ela, pela sua confiança, pelas orientações, pela motivação e por compartilhar comigo a sua experiência. Aos professores convidados para a banca, Milton Wittmann e Adayr Ilha, por contribuírem para o resultado final da dissertação e abrilhantarem a defesa dela. Ao professores Marcelo Trevisan, Élio Denardin e Renata Bianchi, professores de graduação, que me incentivaram e apoiaram durante toda a minha vida acadêmica. Aos demais professores que cruzaram pelo meu caminho, obrigada por enriquecerem o meu conhecimento.

Ao Banco do Brasil, representado, de modo especial, pelo Presidente, pelo Vice-Presidente de Negócios Internacionais e Atacado, pela Diretoria Internacional e de Comércio Exterior (Dirin), além da Diretoria de Gestão de Pessoas (Dipes) e da Diretoria de Estratégia e Organização (Direo), cujos colaboradores não citarei nominalmente para não correr o risco de omissão. Agradeço a todos por me permitirem a realização do estudo, por despenderem parte dos seus preciosos tempos no fornecimento de informações, quer por e-mail, quer por telefone, via documentos prontos ou mesmo via entrevistas. Certamente, vocês contribuirão para uma área ainda recente e para o conhecimento humano e empresarial.

Aos meus gerentes, que me liberaram do trabalho, para que eu pudesse me fazer presente nos compromissos do curso de Mestrado, agradeço, gentilmente. “Espero retribuir a todos estes colegas de trabalho e à Instituição”!

A todos vocês, o meu muito obrigada!

*"Others have seen **what is** and asked **why**.  
I have seen **what could be** and asked  
**why not?"***

(Pablo Picasso)

## RESUMO

### A INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL: produtos e serviços financeiros do Brasil para o mundo

Autora: Giovana Leão Borin Scaramussa

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, 30 de novembro de 2010

Com a globalização, passou-se a verificar não somente o trânsito de bens. Mas, de uma gama de serviços que, ora podem os acompanhar, ora podem ser oferecidos exclusivamente. Teorias que colocavam o produto como centro de análise passaram, também, a oferecer valiosos *insights* para o terceiro setor, gerando novas oportunidades de estudo. O enfoque deste trabalho, direcionado aos serviços financeiros e representado pelo mercado bancário, advém do que se apresenta como tendência, não só na comunidade acadêmica, mas, também, nas transações mundiais da atualidade. Adicionalmente, a gestão estratégica da internacionalização de bancos não vem sendo objeto de investigação sistemática, especialmente, no Brasil, onde o setor se destaca como um dos que mais atraem a confiança dos investidores externos no País. O sistema bancário nacional é sólido, competitivo, tecnologicamente avançado, moderno e transparente, tornando-se modelo para o restante do mundo. O Banco do Brasil foi escolhido pelo seu tipo (economia mista), experiência, solidez, marca forte, bem como pela sua contribuição para a história e atualidade do País, tendo concretizado o movimento internacional mais antigo do País – o que pode contribuir para um estudo revelador. Considerando os aspectos mencionados, através do presente estudo de caso, almejou-se conhecer o histórico de internacionalização do Banco do Brasil e entender como ele, uma grande loja de produtos financeiros e serviços, equaliza suas estratégias de padronização global e de adaptação local no processo de expansão internacional. Em busca de respostas para estas questões, foram entrevistadas, por telefone, pessoas envolvidas diretamente. Para tanto, utilizaram-se questionários semi-estruturados. O desenvolvimento do estudo contou ainda com uma releitura da matriz de análise estratégica de Day (1990), que realça alguns elementos estratégicos que podem ser avaliados no momento em que uma empresa decidir se deve (e como deve) competir em mercados globais: Orientação Estratégica, Marketing, Operações e Tecnologia, Recursos Humanos e Sustentabilidade. Com base nos resultados, infere-se que a estratégia do banco analisado caracteriza-se como transnacional, segundo o conceito de Hill (1997). Adicionalmente a esta coleta e análise de dados, buscou-se levantar a percepção da cúpula diretiva do Banco do Brasil quanto à performance de internacionalização da Instituição, mediante o preenchimento de um questionário, enviado por e-mail. Provavelmente, em decorrência das muitas mudanças recentes ocorridas em função da intensificação do processo, os aspectos avaliados em torno da performance internacional do BB não contaram com um consenso da direção. Os dados analisados, de modo geral, em documentos, conteúdo e categorias, apontaram que o Banco demonstrou uma lenta expansão internacional ao longo dos cerca de 70 anos de sua trajetória. Mas, atualmente, as metas sofreram um grande impulso. O consenso maior está, de fato, nos esforços direcionados para transformar a Instituição em um banco global.

**Palavras-chave:** setor de serviços, segmento financeiro, mercado bancário, gestão estratégica, internacionalização, padronização, adaptação.

## **ABSTRACT**

### **INTERNATIONALIZATION OF THE BANCO DO BRASIL: financial products and services from Brazil to the world**

Author: Giovana Leão Borin Scaramussa  
Cordinator: Prof. Dr. Flavia Luciane Scherer  
Santa Maria, November, 30th, 2010.

For the sake of globalization was possible to verify not only the transit of goods but a range of services which can sometimes manage them or can sometimes be offered exclusively. Theories which used to place the product as the center of analysis began also offering valuable insights for the third sector generating new opportunities for review. The focus of this thesis, directed to financial services and represented by the banking market, comes from what is presented as a tendency, not only in academia but also in transactions in the world today. Additionally, the strategic management of bank's internationalization has not been object of systematic research, especially in Brazil where the sector stands out as what attracts the foreign investors' confidence to the country. The national banking system is solid, competitive, technologically advanced, modern and transparent which becomes a model for the rest of the world. Banco do Brasil was chosen because of its type (mixed-economy), experience, strength, strong brand, as well as his contribution to the history and present of the country. It has achieved the oldest international movement in Brasil which can contribute to a revealing thesis. Considering the aspects mentioned, is appropriated to say this case study aimed to know the history of the Banco do Brasil's internationalization and also to understand how it, a large store of financial products and services, equalizes it strategies for global standardization and local adaptation in the process of international expansion. In search of answers to these questions were interviewed by telephone people directly involved, and were used semi-structured questionnaires. The development of this study also included a reading of the Day's (1990) matrix analysis, which highlights some strategic elements that can be assessed at the time a company must decide whether (and how should) compete in global markets: Strategic Orientation, Marketing, Operations and Technology, Human Resources and Sustainability. Based on the results, could be inferred that the analyzed bank's strategy is characterized as transnational, according to the Hill's (1997) concept. In addition to this data collection and analysis was aimed to experience the perception of the major leaders of the Banco do Brasil about the performance of internationalization by completing a questionnaire, sent it by email. Probably due to the many recent changes arising from the process' intensification, the aspects evaluated around the Bank's international performance did not have a consensus by the managers. Data analyzed through documents, content and categories indicated that Banco do Brasil has shown a slow international expansion over the nearly 70 years of his path but today the goals suffered a major boost. The greater consensus, indeed, is in the efforts directed at transforming the institution into a global bank.

**Keywords:** services sector, financial sector, bank market, strategic management, internationalization, standardization, adaptation.

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Características dos serviços.....   | 30  |
| Quadro 2 – Pré-requisitos para a internacionalização.....                                  | 33  |
| Quadro 3 – Desafios estratégicos na internacionalização de serviços .....                  | 44  |
| Quadro 4 – Aspectos positivos na internacionalização de serviços .....                     | 46  |
| Quadro 5 – Elementos estratégicos da administração de serviços.....                        | 47  |
| Quadro 6 – Estratégias de expansão de múltiplos locais e múltiplos serviços.               | 54  |
| Quadro 7 – Organizações e nível de envolvimento internacional .....                        | 55  |
| Quadro 8 – Estratégias de internacionalização.....   | 59  |
| Quadro 9 – Estratégias de internacionalização.....   | 60  |
| Quadro 10 – Matriz de análise estratégica.....   | 61  |
| Quadro 11 – Matriz de análise estratégica.....   | 64  |
| Quadro 12 – Lista dos sujeitos da pesquisa.....  | 100 |
| Quadro 13 – Matriz de agrupamento conceitual ou categorias analíticas.....                 | 106 |
| Quadro 14 – Matriz de análise da estratégia de internacionalização do Banco do Brasil..... | 167 |
| Quadro 15 – Exemplo de escala de diferencial semântico.....                                | 179 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Caminho básico do assunto de pesquisa.....                                   | 22  |
| Figura 2 – Algumas classificações do setor de serviços .....                            | 60  |
| Figura 3 – Estratégia global geral .....  | 73  |
| Figura 4 – Os quatro C's do Marketing .....   | 84  |
| Figura 5 – Movimento de internacionalização de empresas brasileiras .....               | 96  |
| Figura 6 – Unidades de análise da pesquisa .....  | 98  |
| Figura 7 – Estrutura organizacional da Dirin .....                                      | 111 |
| Figura 8 – Rede Externa do Banco do Brasil .....  | 113 |
| Figura 9 – Evolução história do processo de internacionalização do Banco do Brasil..... | 122 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Participação dos serviços no PIB brasileiro .....               | 67 |
| Gráfico 2 – Mercado de trabalho: população ocupada por setor de atividade . | 67 |

## LISTA DE APÊNDICES

|   |     |
|---|-----|
| APÊNDICE A – Questionário performance de internacionalização.....                               | 194 |
| APÊNDICE B – Avaliação da Dirin-Gecap sobre o Histórico Internacional do BB .....               | 196 |
| APÊNDICE C - Avaliação da Dirin-Gecap sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB ..... | 198 |
| APÊNDICE D – Avaliação da Dirin-Gepex sobre o Histórico Internacional do BB .....               | 204 |
| APÊNDICE E - Avaliação da Dirin-Gepex sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB ..... | 206 |
| APÊNDICE F – Avaliação da Dirin-Gered sobre o Histórico Internacional do BB .....               | 211 |
| APÊNDICE G - Avaliação da Dirin-Gered sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB ..... | 213 |
| APÊNDICE H – Avaliação da Dirin-Geroi sobre o Histórico Internacional do BB .....               | 218 |
| APÊNDICE I - Avaliação da Dirin-Geroi sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB ..... | 220 |
| APÊNDICE J - Avaliação da Dirin-Diage sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB ..... | 223 |
| APÊNDICE K - Avaliação da Dirin-Gecex sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB ..... | 226 |
| APÊNDICE L - Avaliação da Dirin-Direo sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB ..... | 228 |

## LISTAS DE REDUÇÕES

- Bacen - Banco Central do Brasil
- BB - Banco do Brasil
- Diage - Divisão de Apoio à Gestão
- Dicex - Diretoria de Comércio Exterior
- Dimac - Diretoria de Marketing e Comunicação
- Dipes - Diretoria de Gestão de Pessoas
- Direo - Diretoria de Estratégia e Organização
- Dirin - Diretoria Internacional e de Comércio Exterior
- DRS - Desenvolvimento Regional Sustentável
- FED - *Federal Reserve System* (banco central norte-americano)
- Gecex - Gerência de Desenvolvimento de Comércio Exterior
- Gepex - Gerência de Planejamento, Orçamento e Informações do Exterior
- Gered - Gestão da Rede Externa
- Gecap - Clientes Internacionais e Instituições Financeiras
- Geroi - Operações Internacionais
- Vipin - Vice-Presidência de Negócios Internacionais e Atacado

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>18</b>  |
| <b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....   | <b>24</b>  |
| <b>3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE VOLTADA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR</b> .....         | <b>27</b>  |
| <b>3.1 Compreendendo os serviços: classificações tipológicas, características, desafios e resultados</b> ..... | <b>28</b>  |
| <b>3.2 Gestão estratégica de serviços: que direção tomar na economia global?</b><br>.....                      | <b>48</b>  |
| <b>3.2.1 Padronizar globalmente ou adaptar localmente? <i>That is the question</i></b> .....                   | <b>58</b>  |
| <b>4 UM OLHAR SOBRE OS SERVIÇOS FINANCEIROS</b> .....  | <b>66</b>  |
| <b>4.1 Bancos vendem serviços</b> .....  | <b>69</b>  |
| <b>4.2 O mercado bancário brasileiro em números</b> .....  | <b>74</b>  |
| <b>4.3 Da criação de um sistema bancário à internacionalização dos bancos no Brasil</b> .....                  | <b>79</b>  |
| <b>5 METODOLOGIA</b> .....   | <b>91</b>  |
| <b>5.1 Tipo de estudo e estratégia de pesquisa</b> .....   | <b>92</b>  |
| <b>5.2 Unidades de análise</b> .....   | <b>95</b>  |
| <b>5.3 Sujeitos de pesquisa</b> .....  | <b>97</b>  |
| <b>5.4 Coleta de dados</b> .....   | <b>100</b> |
| <b>5.5 Análise de dados</b> .....  | <b>104</b> |
| <b>5.6 Estrutura conceitual da pesquisa e matriz de agrupamento conceitual</b> ....                            | <b>105</b> |
| <b>5.7 Limitações do método e do estudo</b> .....  | <b>107</b> |
| <b>6 DESCRIÇÃO DO LÓCUS DE ESTUDO</b> .....  | <b>110</b> |
| <b>6.1 O BANCO DO BRASIL</b> .....   | <b>110</b> |
| <b>7 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL: FATOS HISTÓRICOS</b>  | <b>120</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>8 QUESTÕES RELATIVAS A PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL .....</b> | <b>133</b> |
| <b>8.1 Descrição das estratégias de internacionalização do Banco do Brasil:</b>                      |            |
| <b>padronização global <i>versus</i> adaptação local .....</b>                                       | <b>135</b> |
| <b>9 PERFORMANCE DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....</b>  | <b>169</b> |
| <b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>173</b> |
| <b>10.1 Estudos futuros .....</b>  | <b>178</b> |
| <b>11 REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>182</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Negócios internacionais é um campo acadêmico relativamente novo. Segundo Mitgwe (2006), os estudos evoluíram passando através de uma série de abordagens teóricas, dentre as quais os estudos de natureza econômica foram os pioneiros. As teorias subseqüentes emergiram uma a partir das limitações da outra e esse desenvolvimento teórico permitiu a evolução do conhecimento na área em questão, formando um ciclo entre teoria e prática.

De um lado, a teoria foi se consolidando por meio de pesquisas empíricas que observavam contextos empresariais, passando a ganhar notoriedade no meio acadêmico. De outro, a realidade empresarial se mostrava sendo beneficiada pelas pesquisas científicas, além de apresentar modificações decorrentes do processo de globalização. Neste cenário, era possível verificar as empresas sendo, cada vez mais, incentivadas a sair do mercado doméstico para atender uma demanda externa.

Ao observar a evolução dos estudos da área de Negócios Internacionais e da prática de negociar internacionalmente, percebe-se que, por muitas décadas, a internacionalização de um negócio era tida como mérito de grandes multinacionais e teorias foram sendo desenvolvidas para explicar o comportamento destas firmas. Entretanto, novos e pequenos negócios também foram se lançando ao exterior, alavancando o surgimento de novas teorias em confronto com as já existentes (MITGWE, 2006).

No centro das pesquisas e discursos da área internacional, a partir dos anos 70 até o final da década de 1980, enfatizava-se a gestão dos produtos. O principal enfoque da internacionalização dos mesmos eram as decisões de entrada em novos

mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977; BILKEY; TESAR, 1977; DUNNING, 1980; PORTER, 1980; MADSEN, 1998; CAVUSGIL, 1980; BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000; EITEMAN; STONEHIL; MOFFETT, 2002). Com o advento da globalização, na década de 90, novas questões passaram a ser discutidas. Teorias que, por exemplo, colocavam o produto como centro de análise, passaram a oferecer valiosos *insights* também para o setor de serviços (JAVALGI; WHITE, 2002).

Atualmente, a internacionalização dos negócios, de fato, pode ser observada por inúmeras dimensões, com base em um amplo escopo teórico, partindo de muitos casos já estudados. Mas, ainda existem outras tantas questões para o meio acadêmico aprofundar e até mesmo desvendar. Hoje, os serviços demonstram tendência de crescimento, ganham destaque no mercado doméstico e se lançam no comércio internacional, gerando, inclusive, novas oportunidades de estudo.

Os fornecedores de serviços têm almejado presença em diversos países e competido em um mundo sem fronteiras, atendendo diferentes demandas e enfrentando concorrentes simultaneamente locais e globais. Alguns até levantam obstáculos, mas outros tantos percebem a realização de lucros substanciais provenientes das receitas geradas pelas exportações do setor (PATTERSON; CICIC, 1995).

A evolução das pesquisas e da prática de negociar internacionalmente, que têm permitido, cada vez mais, relativa capacidade e rapidez de os serviços se lançarem ao mercado internacional, gera, no meio acadêmico, uma grande oportunidade de estudo. Ao ganharem notoriedade nos discursos e nas transações internacionais, aspectos de gestão entram em cena no âmbito das firmas fornecedoras.

Dentre os trabalhos sobre gestão estratégica internacional, Doz, Bartlett e Prahalad (1981) foram pioneiros (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006). Eles iniciaram, no princípio da década de 80, questionamentos sobre como responder às necessidades dos mercados locais e alcançar uma racionalização global das atividades da empresa, garantindo eficiência das operações, competitividade e lucratividade ao negócio.

Diversos estudos passaram a refletir sobre estratégias de internacionalização. Doz e Prahalad (1987) foram os precursores em matéria de uma estratégia voltada para responder à pressão advinda da necessidade de se adaptar às demandas dos mercados locais ou à pressão por uma maior integração global. Hill (1997) se destacou ao discutir sobre este assunto. Mas, Day (1990), ao fazer uma releitura do trabalho de Quelch e Hoff (1986), que propunha a existência de uma seqüência de dois estágios em termos de estratégia internacional (a escolha da estratégia e a definição da melhor forma de implementá-la em cada unidade de negócios), foi quem realçou os elementos estratégicos que podem ser avaliados no momento em que uma empresa decidir se deve e como deve competir em mercados globais. Tais elementos podem ser ponderados em termos de adaptação<sup>1</sup> local ou padronização global (ambos, total ou parcialmente).

Identificou-se como oportunidade de estudo o que se apresenta como uma tendência na área e que é algo relativamente novo, segundo Javalgi e White (2002): a gestão estratégica de negócios internacionais, com ênfase para o setor de serviços, tendo em vista a equalização entre estratégias de padronização e de adaptação para o mercado externo. Optou-se, portanto, para este trabalho de dissertação, abordar a gestão da estratégia internacional de serviços financeiros, através do caso particular do Banco do Brasil.

Os critérios estabelecidos para a escolha do Banco do Brasil como objeto de estudo incluem, de maneira especial, o fato do mesmo ter sido o primeiro banco a ser fundado no País, com vistas a sanar a deficiência nacional em intermediação financeira, a qual foi, por muito tempo, um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento do Brasil (LOPES; CARVALHO, 2006). O Banco do Brasil também foi escolhido por ter-se mostrado sempre alinhado ao contexto político e histórico do

---

<sup>1</sup> Alguns autores que dissertam sobre serviços, utilizam o termo “personalização” como oposição ao termo padronização (BATESON, 2001; LOVELOCK, 2001). Outros, como Kotabe e Helsen (2000), utilizam o termo “customização”. No presente trabalho, será adotada a expressão “adaptação local”, ou apenas “adaptação”, em algumas vezes. Significa que todas as atividades da empresa utilizam recursos locais e atendem a necessidades específicas e localmente orientadas. A decisão foi com base nos autores do modelo aplicado na pesquisa Quelch e Hoff (1986), Day (1990) e Saad, Mello e Chauvel (2006).

País, apoiando, sobretudo, a diversificação de suas relações comerciais, desempenhando um papel estratégico em termos de crescimento nacional.

A partir do século XX, quando era criado, no Brasil, um verdadeiro sistema bancário, já era possível observar o Banco do Brasil passando por um significativo processo de expansão internacional. Essa expansão pioneira, iniciada a partir de 1980, acentuou-se mesmo em 1990, devido ao fenômeno da globalização, quando o Banco passou a apoiar, com mais afinco, a expansão do comércio exterior brasileiro e a servir de mecanismo de captação de recursos, auxiliando as empresas nacionais e relacionando-se com instituições financeiras internacionais.

Considerando que o **objetivo geral** do trabalho é entender como o Banco do Brasil equaliza suas estratégias de padronização global e de adaptação local no seu processo de expansão internacional, levantou-se a seguinte **questão de pesquisa**: Como o Banco do Brasil, uma loja de serviços financeiros<sup>2</sup>, equaliza suas estratégias de padronização global e de adaptação aos cenários locais encontrados advindos do seu processo de internacionalização? A partir desta investigação, pretendia-se alcançar os seguintes **objetivos específicos**: (1) conhecer o setor de serviços e do seu atual processo de internacionalização; (2) identificar as estratégias de padronização global e de adaptação local do Banco do Brasil e relacioná-las em uma matriz de acordo com os principais elementos de gestão (orientação estratégica, marketing, operações e tecnologia, recursos humanos, sustentabilidade); (3) fornecer dados que contribuam para o autoconhecimento da Empresa acerca do estágio atual de internacionalização, de forma a auxiliá-la no processo de tomada de decisão; e, (4) contribuir para a formação do conhecimento em uma área acadêmica ainda recente.

Para cumprir com os propósitos do estudo, a presente dissertação foi organizada em doze partes, incluindo esta introdução, e a Figura 1 mostra a lógica seqüencial do

---

<sup>2</sup> Como não há consonância sobre o que é produto e sobre o que é serviço financeiro, tanto em termos teóricos quanto práticos, para o presente trabalho, em alguns momentos da teoria utilizar-se-á apenas a palavra “serviço” como forma de padronizar o negócio das instituições financeiras. O próprio referencial teórico adotado o chamará e o explicará no conceito de “serviços puros” ou “serviços altamente intangíveis”. Na parte empírica, haverá a predominância da expressão produtos e serviços, especialmente, pelo que fora verificado nos discursos internos.

estudo. Na segunda parte, enfatiza-se a justificativa da pesquisa, ao sublinhar a importância da realização de um estudo como este.

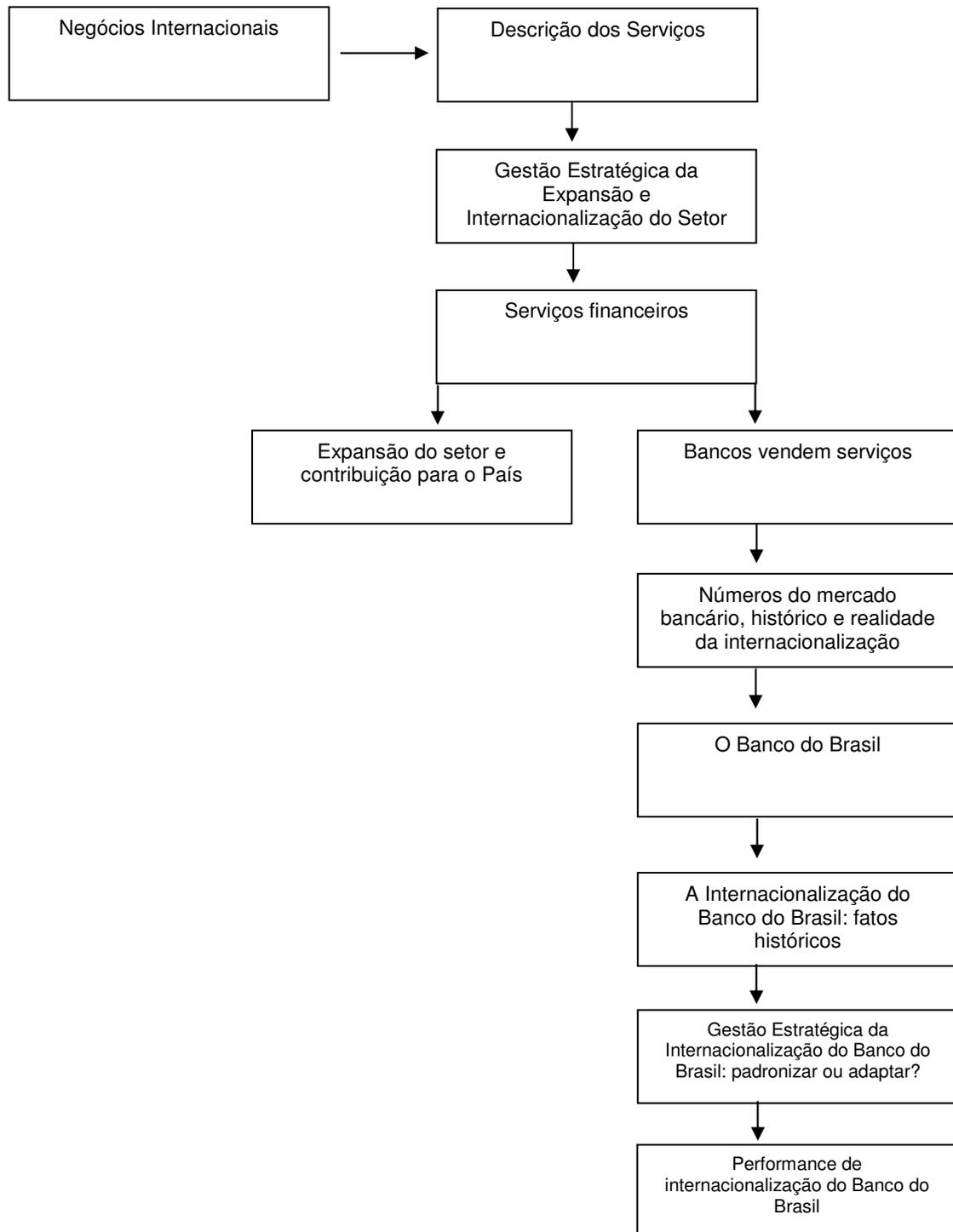


Figura 1 – Caminho básico do assunto de pesquisa

Na seqüência, é apresentado o referencial teórico, com os capítulos temáticos, considerados importante para orientar o estudo. Ele abrange o terceiro e quarto capítulo, os quais apontam as principais características do setor de serviços e faz referência aos serviços financeiros, respectivamente. No quarto capítulo é onde se oferece um enfoque particular ao mercado bancário e se apresenta o segmento brasileiro em números, dados históricos e atuais, incluindo, seu processo de expansão internacional.

O quinto capítulo, por sua vez, traz a metodologia do estudo para, em seguida, no sexto, apresentar a instituição estudada: o Banco do Brasil. O sétimo, oitavo e nono capítulos irão se dedicar à análise da trajetória internacional da Empresa, com a apresentação dos resultados e discussões sobre o histórico e a realidade da gestão estratégica desse processo, fornecendo, inclusive, a visão da cúpula diretiva do Banco do Brasil sobre o assunto.

Em seguida, no décimo capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho, seguidas por algumas sugestões de estudos futuros, que aparecem disponibilizadas penúltima seção. Encerra-se o relatório com a disposição das referências bibliográficas utilizadas.

A lógica seqüencial do estudo demonstra a maneira como ele está arranjado e também representa a organização das idéias, que, por questões didáticas, foram divididas em seções e subseções. Nota-se, portanto, que se parte de uma abordagem mais geral para outras mais específicas ao referenciar-se algumas das principais teorias ligadas ao tema. O trabalho irá iniciar com os serviços sob uma perspectiva global até chegar ao setor dentro do Brasil, com ênfase para o segmento financeiro. Este último é destacado por pressupostos que pretendem orientar a pesquisa, que culminará com o estudo do caso do Banco do Brasil.

## 2 JUSTIFICATIVA

Stiglitz (2002) afirma que, a partir dos anos 90, com o avanço do capitalismo, houve a abertura do comércio internacional e a partir de então foi reduzida a sensação de isolamento das nações. Tornou-se possível uma integração mais estreita dos países e dos povos do mundo, através dos fluxos de informação, capital, mercadorias e tecnologia, especialmente, pelas corporações internacionais, dando sentido ao termo que passou a ser comumente discutido em todos os cantos do mundo – a globalização.

Seliger (2004), ao abordar os sentidos atribuídos à palavra globalização, aponta que, em termos de relações econômicas, pode-se falar num processo de globalização permanente, uma vez que ele remonta a Antiguidade e a origem do comércio, afirmando que faz parte do caráter dinâmico da economia. Semelhante perspectiva pode ser encontrada em Sachs (2004, p. 87), para quem a globalização é vista como “um processo cujas origens remontam o início da existência da sociedade humana” (BORIN-SCARAMUSSA, 2008).

Entretanto, foi a partir da década de 90, que este contexto internacional, de feições globalizadas, ganhou ênfase nos discursos, devido ao aumento das relações internacionais e da competitividade no mundo, que passou a exigir uma gestão de caráter mais estratégico dos negócios, demonstrando que há uma realidade bem mais complicada a ser considerada. Parece ser uma verdadeira resolução de quebra-cabeças, se o gerenciamento das organizações for observado sob a ótica de Kuhn (1975) acerca da evolução da ciência.

A competitividade característica do século XXI tem representado um mecanismo que busca a redução de custos e o aumento da produtividade, à medida que se procura

por melhores espaços e oportunidades, inclusive, além das fronteiras nacionais (BORIN-SCARAMUSSA, 2008). Nessa busca, acredita-se que se os produtores se lançaram ao mercado internacional e os fornecedores de serviços não puderam deixar de segui-los (PATTERSON; CICIC, 1995).

Com efeito, a globalização dos mercados e a competição criaram oportunidades ilimitadas de negociar internacionalmente. Nessa teia de relacionamentos e negociações decorrentes, as quais vão além das fronteiras dos países, passou-se a verificar não somente o trânsito de bens tangíveis, mas, uma gama de serviços que, ora podem os acompanhar, ora podem ser oferecidos exclusivamente (PATTERSON; CICIC, 1995) – algo recente e que merece atenção no meio acadêmico.

Após a apreciação feita na introdução do presente trabalho de dissertação sobre os estudos tradicionais da área de negócios internacionais, iniciados nas décadas de 70 e 80, volta-se a atenção para o que poderia ser chamada de nova fase, iniciada em década posterior, que envolve os aspectos estratégicos da gestão de serviços. O foco dado aos serviços financeiros, representados pelo mercado bancário, advém de uma oportunidade de estudo que se apresenta como tendência, não só na comunidade acadêmica, mas também nas transações comerciais do mundo atual.

O ganho de visibilidade dos serviços no comércio internacional têm tornado o assunto interessante para pesquisa. A abrangência de temas parece ilimitada, podendo, eles, estarem relacionados às operações particulares de cada indústria do setor (hospitais, bancos, publicidade e propaganda, franquia, dentre outras) ou abranger aspectos gerais de caráter estratégico. A presente pesquisa pretende agregar conhecimento pela união dos dois tipos de estudo: os que se referem à uma determinada indústria (bancos) e os que se referem à gestão estratégica. Em outras palavras, será observado o caso particular da indústria bancária e, dentro dela, analisar-se-á aspectos estratégicos da internacionalização de uma das maiores instituições financeiras do País e da América Latina – o Banco do Brasil. Dessa forma visa-se contribuir e até mesmo esboçar caminhos para aprofundar os debates.

O direcionamento do estudo para uma organização do setor bancário deu-se pela constatação de que a internacionalização recente de bancos não vem sendo objeto de investigação sistemática na área de estudos organizacionais e estratégicos, especialmente, no Brasil. No caso do banco estudado, o seu tipo (economia mista), experiência, solidez, marca forte, bem como a contribuição para a história e atualidade do País, além da sua história de internacionalização como uma das mais antigas do Brasil, podem contribuir para um estudo revelador.

Outro fator relevante para o delineamento da pesquisa é o fato de que o setor de serviços financeiros destaca-se como um dos que mais atraem a confiança dos investidores externos no País, colocando-o em 7º lugar em atratividade (AT KEARNEY, 2005). Com os débitos e a inflação sob controle, os investidores de serviços financeiros colocam o Brasil em melhor posição, se comparado com outros segmentos que classificam o País mais distante no *ranking* (B2B MAGAZINE, 2005).

Portanto, e em suma, a importância da pesquisa a ser desenvolvida justifica-se pela necessidade de melhor compreender o a internacionalização dos serviços, fazendo-se necessária uma contextualização geral do setor até chegar no Brasil, com uma análise acerca das peculiaridades do mercado bancário brasileiro e da gestão da estratégia internacional aplicada ao setor em questão e retratada no caso particular do Banco do Brasil. Dessa forma, acredita-se poder aprofundar o conhecimento numa área que se mostra como provedora de significantes lucros e como uma tendência do presente século, em termos de negócios e estudos. A presente dissertação aborda uma temática ainda recente e que será aplicada a um dos mais antigos e maiores bancos do País.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS: UMA ANÁLISE VOLTADA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR**

Os fundamentos teóricos dispostos a seguir, visam nortear o estudo proposto, tendo-se já conhecido o fenômeno que o impulsionou, descrito na introdução e justificativa do presente trabalho. Neste capítulo, serão discutidos os principais conceitos ou linhas de pensamento que pretendem fundamentar o caso do Banco do Brasil.

O segmento bancário possui características extremamente peculiares, as quais têm sido, cada vez mais, destacadas. Todavia, faz parte de algo maior: o setor de serviços (BRANDÃO *et al.*, 2005). Por isso, o referencial teórico do presente trabalho partirá de uma perspectiva macro até chegar ao segmento específico. O estudo relevará o setor, tendo-se em vista a notoriedade que ele tem ganhado em todos os âmbitos (acadêmico, empresarial etc.), diferenciando-se de outros setores e indústrias, como as manufatureiras, por exemplo.

O setor será observado pelo ângulo que o coloca em posição de destaque dentro de um contexto de feições globalizadas. Após um crescimento significativo nos últimos 50 anos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005), a literatura aponta que o setor de serviços tem ganhado espaço nas transações internacionais e, hoje, assim como os produtos, precisam ser administrados estrategicamente para tornarem-se competitivos e lucrativos.

Diferentemente das empresas de produtos, as empresas de serviços não possuem uma base concreta e simples para uma descrição comercial e este processo torna-se infinitamente mais difícil, à medida que se lida com algo que é abstrato. Para driblar esta dificuldade (de descrever os serviços), tem-se sugerido falar dos serviços como se eles fossem produtos (THOMAS, 1978) – função a que se destinará o

primeiro item do presente capítulo. Num segundo momento, será abordada a expansão e internacionalização dos serviços, bem como a importância de uma gestão estratégica dos mesmos. Neste sentido, eles serão vistos, primeiramente, dentro de uma ótica mundial para, em seguida, serem visualizados localmente (Brasil).

Considerando-se relevante conhecer os mercados que serão explorados, além de seguir as orientações gerais vindas da organização, sugere-se analisar as estratégias de uma empresa de serviço, em termos de padronização e adaptação. A decisão entre padronizar ou adaptar orienta a atuação das mesmas no mercado internacional.

Portanto, para caminhar dentro de uma lógica seqüencial, o presente estudo deverá iniciar por uma observação dos serviços em seus principais aspectos (tipos e características intrínsecas a eles e às empresas de serviços) para, em seguida, estudá-lo dentro dos assuntos de Internacionalização e de Gestão Estratégica, com ênfase para as questões de padronização global e de adaptação local da estratégia da empresa. Nos próximos capítulos, o setor poderá ser verificado dentro do cenário brasileiro, no qual é feita uma análise do mercado bancário – em números atuais, histórico e realidade do processo de internacionalização – para posterior estudo do Banco do Brasil.

O intuito de uma abordagem teórica como esta é reunir os subsídios considerados necessários para melhor compreender a posição do Banco do Brasil dentro de um contexto maior. Pretende-se com isto sustentar a análise do processo de internacionalização do Banco e a montagem de um esquema que explique a sua gestão internacional – o principal enfoque do estudo em questão – ao distinguir suas estratégias de padronização global e de adaptação local.

### **3.1 Compreendendo os serviços: classificações tipológicas, características, desafios e resultados**

É evidente na literatura que não há nenhuma orientação clara quanto à comercialização dos serviços internacionalmente (JAVALGI; WHITE, 2002). Mas,

existem algumas classificações tipológicas e noções sobre suas características intrínsecas, a partir do que são esboçados desafios estratégicos e resultados positivos que estão sendo obtidos ao redor do mundo.

Os serviços são algo que difere muito entre si e a tipologia ligada ao setor envolve uma série de classificações, devido a essa ampla variedade de oferta (LOVELOCK, 2001). Com efeito, ainda mais controversa que a dicotomia bens/serviços são essas classificações tipológicas referentes ao setor, que, de acordo com Bateson e Hoffman (2001), tendem, muitas vezes, a focar categorias de opostos, como, por exemplo: baseada em pessoas *versus* baseada em equipamento; alto contato *versus* baixo contato; serviços tangíveis *versus* serviços intangíveis.

Com base em conceitos tradicionais relacionados ao setor de serviços, Kon (1999) sintetiza alguns sistemas de classificações alternativos encontrados na literatura. Eles podem ser encontrados no Quadro 1 do presente trabalho.

A respeito das classificações tipológicas ligadas ao setor de serviços, Bateson e Hoffman (2001) apontam que um número excessivo de classificações foca o aspecto operacional dos serviços, não levando em conta os problemas de Marketing, e acrescenta que sistemas de classificações só funcionam quando oferecem *insights* estratégicos para os serviços propriamente ditos. Portanto, faz-se importante que as tipologias destaquem as características que certos tipos de serviços têm em comum e mostrem as implicações destes fatores comuns para os gerentes de Marketing.

Neste sentido, Lovelock e Wright (2001) sugerem que sejam feitas algumas perguntas para determinar qual a categoria a que os serviços pertencem: (1) qual é a natureza do ato do serviço; (2) que tipo de relacionamento o prestador de serviços tem com seus consumidores; (3) quanto espaço existe para a personalização e julgamento da parte do prestador de serviços; (4) qual é a natureza de demanda e oferta de serviço; (5) como o serviço é entregue. A sugestão dos autores se baseia no fato de que serviços deveriam ser considerados não pelas diferenças, mas pelas semelhanças, pois, ele acredita que, tendo-se esta noção, os gerentes de Marketing podem obter valiosos *insights*. A identificação de fatores inerentes e comuns a determinados tipos de serviço ajuda os profissionais a entenderem melhor seus

produtos, suas empresas e o relacionamento que elas mantêm com os seus consumidores.

| <b>CLASSIFICAÇÕES COM BASE NA PRODUÇÃO</b>   |
|--|
| <p><b>Fischer-Clark (1935/1940)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primário (agricultura e mineração);</li> <li>• Secundário (manufatura);</li> <li>• Terciário (resíduo).</li> </ul> <p><b>Sabolo (1975)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primário (agricultura, criação de gado e pesca);</li> <li>• Não-primário: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto uso de capital e qualificações (transporte, mineração e manufatura);</li> <li>- Baixo uso de capital e qualificações (comércio);</li> <li>- Alto uso de qualificações, baixo uso de capital (financeiro).</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Fuchs (1968)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura;</li> <li>• Indústria (mineração, manufatura, transportes e utilidades);</li> <li>• Serviços (comércio, empresariais, governo).</li> </ul>   |
| <b>CLASSIFICAÇÕES COM BASE NA FUNÇÃO (SETOR DE SERVIÇOS)</b>   |
| <p><b>Foote e Hatt (1953)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terciário (restaurantes, hotéis, reparação e manutenção, lavanderia);</li> <li>• Quaternário (transportes, comunicações, comércio, financeiros);</li> <li>• Quinário (saúde, educação, recreação).</li> </ul> <p><b>ONU (1968)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comércio, alojamento e alimentação;</li> <li>• Transportes e comunicações;</li> <li>• Atividades financeiras, bens imóveis e serviços às empresas;</li> <li>• Serviços comunitários, sociais e pessoais.</li> </ul> <p><b>Katousian (1970)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços complementares (financeiros, transportes, comércio);</li> <li>• Serviços novos (saúde, educação, entretenimento);</li> <li>• Serviços antigos (domésticos).</li> </ul> <p><b>Browning e Singleman (1975)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços distributivos (transportes, comunicações, comércio);</li> <li>• Serviços às empresas (financeiros, profissionais);</li> <li>• Serviços sociais (saúde, educação, defesa);</li> <li>• Serviços pessoais (domésticos, hotéis, restaurantes, lazer).</li> </ul> <p><b>Departamento de Comércio dos EUA (U.S. Census Bureau) (1984)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportes, comunicações, utilidades públicas;</li> <li>• Comércio varejista e atacadista;</li> <li>• Financeiros, seguros e imobiliários;</li> <li>• Serviços pessoais e às empresas.</li> </ul> |
| <b>CLASSIFICAÇÃO COM BASE NO CONSUMO (SETOR DE SERVIÇOS)</b>   |
| <p><b>Singer (1981)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços às empresas;</li> <li>• De consumo coletivo;</li> <li>• De consumo individual.</li> </ul>  |

Quadro 1 – Algumas classificações do setor de serviços  
Fonte: Adaptado de Kon (1999)

De acordo com Bateson e Hoffman (2001), os autores Zeithalm, Parasuraman e Berry (1985) reúnem quatro fatores que caracterizam todos os serviços: intangibilidade, inseparabilidade de produção e consumo, heterogeneidade e duração. São algumas das características comuns, encontradas nos mais diversos tipos ofertados pelo setor, as quais são descritas a seguir, ao longo do texto.

Acredita-se que os serviços estão longe de serem homogêneos; entretanto, é admitido que eles possuam características únicas. Patterson e Cicic (1995) e Javalgi e White (2002) fazem a mesma afirmação de que o grau de tangibilidade e o grau de envolvimento com o cliente na internacionalização de serviços estão entre os mais importantes recursos a serem considerados no Marketing Internacional, relacionados ao setor.

Em termos de tangibilidade e intangibilidade, a literatura, freqüentemente, classifica os serviços dentro de um continuum que vai desde os chamados serviços puros (altamente intangíveis) até os serviços que se encontram incorporados aos produtos. Para exemplificar, os serviços puros seriam aqueles prestados por médicos, advogados, psicólogos e consultores. Serviços associados a bens físicos seriam como o caso de um *software*, que pode ser comercializado junto de um CD (do inglês, *compact disk*) ou de computadores (JAVALGI; WHITE, 2002).

A intangibilidade dos serviços, especialmente, daqueles ditos puros, envolve muitas questões mercadológicas, caracterizando-se, sobretudo, pela dificuldade de exibição ou comunicação. A embalagem dos serviços, por exemplo, fica representada pela promessa de satisfação e isto faz com que os consumidores adquiram um serviço com base na confiança em algumas prerrogativas existentes, tais como as elencadas por Patterson e Cicic (1995): experiências anteriores vividas por outras pessoas; pistas tangíveis que podem ser observadas; mensagens comunicadas; o popularmente conhecido *boca-a-boca*. Todos são detalhes que irão auxiliar no julgamento necessário para a realização da compra.

Uma opção, neste caso, mas, também, um desafio a ser encarado pelas empresas, conforme apontam Javalgi e White (2002), é o envio para o exterior de conteúdo informativo sobre o serviço, que possa auxiliar o público consumidor na tomada de

decisão. Neste processo, é avaliado, além do conteúdo, também a fonte da informação, a qual deve transparecer credibilidade. Deve haver um cuidado muito grande por parte do emissor da informação (o qual pode comunicar ao redor do mundo facilmente pelo desenvolvimento dos recursos tecnológicos), pois existem regulamentações específicas e ainda aspectos culturais nos países, que podem levar um negócio ao fracasso se não receberem a devida atenção.

Pela intangibilidade dos serviços, pode-se conceber que os riscos imaginados pelos seus gestores com relação à internacionalização não são nada pequenos. Igualmente, a diferenciação, que já se apresenta como um desafio aos produtos, não se apresenta de maneira diferente aos serviços, implicando ainda mais esforços e custos, sobretudo, para a criação de uma imagem corporativa sólida, acentuando-se quanto mais intangível for o serviço (PATTERSON; CICIC, 1995).

Outro ponto é que a distribuição internacional de serviços altamente intangíveis força os fornecedores a irem atrás dos clientes nos mercados externos (PATTERSON e CICIC, 1995). A esse respeito, Javalgi e White (2002) afirmam ser outro desafio estratégico a ser considerado no processo de internacionalização de serviços. Alguns serviços, por terem de ir atrás do cliente, podem requerer dos profissionais altas habilidades técnicas (como as requeridas por engenheiros, médicos etc.) e de relação interpessoal, as quais exigem sofisticados métodos de recrutamento e treinamento para assegurar a qualidade dos profissionais selecionados e o desenvolvimento do quadro de pessoal.

Contudo, Patterson e Cicic (1995) esclarecem que alguns tipos de serviços intangíveis até podem exigir um alto contato com os clientes e altos investimentos, como os serviços fornecidos por algumas empresas de consultoria, por hospitais e por empresas de turismo. Mas, outros, não, pois são beneficiados pela tecnologia, como os bancos e as empresas de telecomunicações, que possuem ainda a vantagem de demandar menores custos (ter um escritório no exterior, por exemplo, pode ser desnecessário), menores riscos, maior facilidade de diferenciação, dentre outras.

Nicoulaud (1989 apud Patterson e Cicic, 1995) argumenta que os serviços que exigem alto contato com o cliente são assim, porque sua produção e consumo ocorrem simultaneamente, não havendo outra possibilidade diferente de ir direto ao encontro dos consumidores. Isso ocorre porque a perecibilidade é uma forte característica dos serviços intangíveis, a qual significa que os mesmos não podem ser estocados. Pela inseparabilidade, outro atributo, tão logo eles forem produzidos, serão entregues ao cliente. Esses serviços inseparáveis são também chamados de serviços leves e é, por isso, que eles não podem ser exportados, de acordo com alguns estudiosos. Ao encerrar as principais características dos serviços, o presente trabalho apresenta uma síntese no Quadro 2.

| <b>CARACTERÍSTICA</b>                         | <b>DESCRIÇÃO</b>  |
|---|---|
| <b>Heterogeneidade</b>                        | Os serviços são algo que diferem muito entre si e a tipologia ligada ao setor envolve uma série de classificações, devido a essa ampla variedade de oferta. |
| <b>Grau de tangibilidade</b>                  | Continuum desde os serviços puros (com alto grau de intangibilidade) até os serviços pesados (incorporados a bens físicos).                                 |
| <b>Grau de envolvimento com o cliente</b>     | Quanto mais intangível o serviço, maior o contato com o cliente.  |
| <b>Perecibilidade</b>                         | Serviços puros não podem ser estocados.   |
| <b>Inseparabilidade de produção e consumo</b> | Tão logo os serviços puros forem produzidos, serão entregues ao cliente.  |

Quadro 2 – Características dos serviços<sup>3</sup>

Alguns autores mostram que, os serviços oferecidos internacionalmente podem, na sua grande maioria, ser, de fato, separados, isto é, produzidos e consumidos independentemente, podendo ser, também, exportados, e envolver, neste processo, diversas localidades – é o caso dos serviços incorporados a bens físicos (JAVALGI; WHITE, 2002; PATTERSON; CICIC, 1995). Em outras palavras, ocorre que o serviço pode ser produzido em um país, consubstanciado tangível no produto (por exemplo, disco, livro etc.) e exportado na forma tradicional. A lacuna decorrente da intangibilidade do serviço pode ser, então, minimizada, porque o modo de entrada se mostra com menor risco, além do que, outros modos de entrada se mostram

---

<sup>3</sup> Quadro com síntese baseada em Bateson e Hoffmann (2001); Patterson e Cicic (1995); Javalgi e White (2002).

também disponíveis. Não existe muita diferença entre este tipo de serviço e um produto, sendo denominados de serviços pesados ou tangíveis (JAVALGI; WHITE, 2002; PATTERSON; CICIC, 1995).

Aquelas firmas fornecedoras de serviços intangíveis, perecíveis e inseparáveis, se vêem rodeadas por uma quantidade reduzida de modos de entrada quando se internacionalizam. Quando os serviços possuem quantidade ínfima de modos de entrada, limitados a *joint-ventures*, licenciamento/franquia e IDE (investimento direto no exterior), não parece ser possível gozar de um aprendizado decorrente da experiência gradual (ERRAMILLI, 1990, apud JAVALGI; WHITE, 2002), como estudam os autores que parecem focar mais o produto nas suas pesquisas do que o setor em questão. Dentre os mais referenciados autores estão Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1975, 1977 e 1990), responsáveis pelo modelo comportamental mais conceituado na área de negócios internacionais – o Modelo de Uppsala (ou Modelo-U).

O tradicional Modelo de Uppsala foi elaborado por seus autores com o intuito de ser um modelo dinâmico de aprendizagem, que pudesse mostrar como a experiência pode influenciar o comportamento das exportações. Segundo ele, um maior grau de internacionalização implica maior conhecimento do mercado externo que, por sua vez, leva a um envolvimento ainda maior e, portanto, a um aprofundamento no processo. O foco do Modelo está no desenvolvimento da firma individual sob uma perspectiva evolutiva, e, particularmente, na gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras.

Segundo o Modelo, o aprendizado parece estar mais relacionado à tentativa e erro. Goulart, Arruda e Brasil (1994 apud FERNANDES;MACHADO-DA-SILVA, 2009) acrescentam que, neste processo, a partir das vantagens competitivas adquiridas no país de origem ou na comercialização internacional de produtos e serviços, a aprendizagem vai se refletir no próprio desenvolvimento e crescimento da empresa no mercado local. Tal perspectiva, segundo Javalgi e White (2002), é compartilhada por Zimmerman (1999) e Gronroos (1999).

Como sintetizam Fernandes e Machado-da-Silva (2009, p. 17):

Johanson e Vahlne (1990) apresentam a internacionalização como um processo seqüencial de aprendizagem, que vai desde a atividade de exportação até o estabelecimento de uma unidade de produção no exterior. Nessa dinâmica, estabelecer uma planta no exterior cumpre a função essencial de desenvolver conhecimento experimental das diferenças entre os países em termos de língua, cultura, educação e legislação.

A literatura aponta que, antes do avanço tecnológico, a forma mais comum de entrar em um mercado externo era através da abertura de escritórios. Após a globalização, muitos modos de entrada se colocaram disponíveis no mercado, especialmente: representantes no exterior, exportação, licenciamento, franquia, *joint-ventures*, subsidiárias de vendas, IDE (investimento direto no exterior) (JAVALGI; WHITE, 2002).

Javalgi e White (2002) questionam quais seriam, então, os modos de entrada mais apropriados para os serviços e, respondem, por exemplo, que, as firmas fornecedoras tendem a preferir presença local, estabelecendo subsidiárias, realizando fusões e aquisições. Verifica-se que a propensão de uma firma entrar em um mercado estrangeiro através de subsidiárias próprias tende a aumentar com o aumento do tamanho do mercado, com a ausência de parceiros de *joint-venture* e com o desejo de gerenciar o negócio, mantendo o controle sobre todas as operações estrangeiras. Acredita-se que quanto maior a presença local do fornecedor de serviço, maior é a capacidade de responder à demanda local rápida e eficientemente.

No entanto, a escolha do modo de entrada em um mercado, segundo Zimmerman (1999 apud JAVALGI; WHITE, 2002), vai depender da natureza do serviço, bem como das preferências dos consumidores, dos incentivos do governo local, do grau de controle das operações. Outros autores como Clark e Rajaratnan (1999), Erramilli e Rao (1990), Ekeledo e Sivakumar (1998), Wandermerve e Chadvick (1989) acrescentam ainda o nível de interação entre consumidor e fornecedor (JAVALGI; WHITE, 2002).

Para competir internacionalmente, tanto as empresas exportadoras de produtos quanto as de serviços precisam conhecer as regras e mecanismos que viabilizam as negociações e dão segurança aos negócios. Igualmente, o profissionalismo para

atuar nesta área tem se tornado uma exigência do comércio internacional. Hartung (2002), quando se refere às exportações, acrescenta que, além dessas exigências, há outras. Elas parecem encaixar-se perfeitamente ao setor de serviços e tangem ao planejamento, aos motivos de compra, à qualidade, à aceitabilidade, às particularidades dos mercados, à publicidade e à propaganda, à paciência e à persistência, à representação no exterior, à concorrência. Todos estes cuidados tendem a permitir um melhor enquadramento de uma empresa no comércio internacional altamente exigente.

É de praxe que toda ação requer planejamento. Segundo o autor, atuar no comércio internacional requer isso mesmo: estudos sobre as possibilidades de negócios e de atuação, bem como estratégias que serão utilizadas.

Os motivos da compra, que constituem outra exigência para atuação no comércio internacional, estão basicamente ligados a preço e qualidade. Entretanto, acredita-se que os preços devem ser aceitáveis e que a qualidade deve estar, de maneira especial, na atenção ao fato de alguns países exigirem certificado para a admissão de alguns produtos, principalmente os alimentícios. Neste caso, embalagens especiais ou etiquetas também podem ser exigidas. No que tange ao setor de serviços, este cuidado é maior no caso dos serviços pesados.

Percebe-se que, no processo de internacionalização, a palavra qualidade é algo que já deve estar intrínseco desde o planejamento, ganhando ênfase em todas as áreas, sobretudo, pelo fato de se pensar em entrar no mercado internacional, que se mostra bastante exigente. Deve haver uma estratégia dentro da empresa para atender aos requisitos.

Aceitabilidade, conforme Hartung (2006), é um item que vai além da qualidade e do preço. É preciso verificar o grau de aceitação do produto – ou do serviço – no exterior, participando de feiras e exposições lá, por exemplo.

Particularidade do mercado é notadamente importante e trata da questão de que cada país possui uma regulamentação sobre produtos importados e sobre serviços internacionais também. Os interessados no assunto devem pesquisar sobre

características fiscais das transações comerciais. Impostos excessivos, taxas elevadas, encargos, tarifas e comissões altas podem inviabilizar o ingresso no país que se pretende atingir. Por isto, para Hartung (2002), torna-se imprescindível que, na fase de planejamento, sejam verificadas todas as exigências da legislação do país para onde se pretende exportar, como forma de se conhecer as particularidades daquele mercado.

Indispensáveis, a publicidade e a propaganda da marca e do produto/serviço devem ser realizadas, explorando as características que destaquem o que se quer vender – anúncios em jornais e revistas estrangeiros pode ser uma alternativa. No entanto, resultados imediatos não existem; é preciso ter em mente que lançar-se no exterior é um investimento de longo prazo que requer paciência e persistência.

A representação no exterior, significando, especialmente, a fase do pós-venda, é concebida como a assistência que será dada a um cliente que se encontra a milhas de distância. Geralmente, é o caso dos serviços que se encontram incorporados aos produtos que são exportados.

A concorrência é, do mesmo modo, importante, pois, se estudada pode revelar pontos fracos e fortes. A perspectiva apresentada por Kim e Mauborgne (2005) sobre a competição no mercado, mostra ainda que a concorrência pode inspirar inovação: de acordo com a abordagem dos autores, para vencer no futuro, as empresas devem parar de competir umas com as outras e ir em busca da criação dos seus oceanos azuis. Esta metáfora é utilizada ao referirem-se aos setores não existentes hoje. É nos espaços inexplorados dos oceanos azuis que as empresas criam demandas e alcançam um crescimento altamente lucrativo. Os oceanos vermelhos seriam o contrário, sob a perspectiva trazida pelos autores, significando aqueles setores que já existem. É onde as fronteiras setoriais são definidas e aceitas e as regras competitivas do jogo são conhecidas. No entanto, nestes setores as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Peter Drucker (1955), na década de 50, já afirmava que só existe uma definição válida sobre a finalidade de um negócio: criar a demanda.

Com a competição cada vez mais acirrada, as empresas que decidirem se internacionalizar precisam se adequar para tanto. É, cada vez mais, exigida alta qualidade para os serviços, a preços cada vez menores, o que significa construir e sustentar vantagem competitiva em um determinado país ou região. Porter (1990) afirma que a competição internacional de serviços aumenta e com ela também cresce a vantagem competitiva das nações com relação ao setor.

A qualidade, elencada por Hartung (2006) como um dos pré-requisitos para a inserção da firma no comércio internacional, sobressai-se dentre as exigências internacionais como sendo outro desafio estratégico, tanto doméstico quanto necessário para a internacionalização dos serviços. Javalgi e White (2002) acrescentam que esse desafio estratégico (qualidade) para os países desenvolvidos deve ser tratado de forma diferente daqueles que estão em vias de desenvolvimento.

É notável que inserir-se no mercado internacional não é tarefa fácil. Não obstante, de acordo com Castro (2005), quem faz esta opção, adequando-se às exigências internacionais, obtém melhorias financeiras, *status*, qualidade e operacionalidade, redução da instabilidade e diluição de risco, ampliação de mercado e economia de escala, importação de tecnologia oculta. Além destes, a literatura especializada da área aponta que oferecer qualidade superior aos consumidores pode trazer outros benefícios, tais como: maior fidelidade do cliente, capacidade de resposta à demanda, criação de vantagem competitiva, reforçando as habilidades organizacionais e seu posicionamento no mercado.

Existe um consenso de que os negócios estão se aperfeiçoando para se tornarem globais e o estão conseguindo mais rápido do que nunca, incrementando o comércio e os investimentos, desenvolvendo os países, gerando uma evolução tecnológica e a convergência de gostos e preferências através do globo que representam um aumento de demanda por marcas e serviços globais, criando um mundo cada vez mais sem fronteiras. Neste cenário que representa o comércio internacional, verifica-se que as nações estão se tornando cada vez mais economicamente interdependentes, sendo quase que impossível atingir os mesmos níveis de eficiência e crescimento se atuarem sozinhas e não dentro dos fluxos internacionais

de troca. De acordo com Yaprak (2000), Czinkota e Ronkainen (2002) e Rugman (2001), isto faz os produtos e serviços adaptarem-se à nova ordem internacional (JAVALGI; WHITE, 2002).

Acredita-se que, se os produtores se lançaram ao mercado internacional, os fornecedores de serviços acabaram seguindo-os (PATTERSON; CICIC, 1995). Mas, a recíproca também é verdadeira: acredita-se que a exportação de serviços parece ter incrementado a exportação de bens – afirma o diretor de negócios internacionais da construtora Norberto Odebrecht, Francisco Valladares, em entrevista à revista Exame (CRA-SP, 2003).

No contexto da internacionalização, enquanto alguns levantam obstáculos ao processo, outros percebem, claramente, a realização de lucros substanciais provenientes das receitas geradas pela exportação de serviços nos mais diversos países (PATTERSON; CICIC, 1995). A verdade é que existem desafios, mas, talvez, mais que isto, existam muitas oportunidades ao redor do mundo (JAVALGI; WHITE, 2002).

Além da experiência com a exportação de produtos, a Rodada Uruguaí do GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) também beneficiou amplamente o setor de serviços (JAVALGI; WHITE, 2002) por meio da redução das tarifas comerciais. Mesmo que seu insucesso tenha sido sentido pelos países menos desenvolvidos por não derrubar as barreiras não-tarifárias, consideradas extremamente prejudiciais (STIGLITZ, 2005).

O desafio representado pelas barreiras não-tarifárias, sobretudo, resultantes da Rodada Uruguaí (JAVALGI; WHITE, 2002; STIGLITZ, 2005), pode ser identificado no que é citado por Hartung (2002) como exigência do comércio internacional e está, na maioria das vezes, relacionado ao país de origem. De acordo com Javalgi e White (2002), este é, de fato, considerado um dos maiores desafios estratégicos enfrentados pelas organizações, interferindo, indiscutivelmente, na avaliação e no consumo dos serviços ao redor do mundo.

Han (1988), Shimp e Sharma (1987) apontam que uma das questões que está relacionada ao país de origem é a tendência de o consumidor avaliar produtos e serviços com base no que é descrito como seu etnocentrismo ou patriotismo, ou seja, existe uma tendência de o consumidor preferir bens domésticos pela forte crença e sentimento nacionalista/conservadorista (JAVALGI; WHITE, 2002). Javalgi e White (2002) explicam que esse tipo de consumidor tende a avaliar de forma diferente os serviços estrangeiros, tendendo a ser menos etnocêntrico quando demonstra maior abertura a culturas estrangeiras. Os mais jovens, os que possuem melhor nível de instrução e os profissionais mais bem pagos, são os consumidores que demonstram menor grau de etnocentrismo.

Outro desafio estratégico para as organizações que desejam oferecer seus serviços para os outros cantos do mundo, também é de ordem cultural, e está relacionado às diferenças de crença religiosa, materialismo, linguagem, educação, estrutura familiar, papel dos indivíduos na sociedade (especialmente, homem e mulher), maneiras, costumes e orientação no tempo. Tais elementos possuem significativo impacto nos padrões de aceitabilidade e aquisição de serviços (JAVALGI; WHITE, 2002).

De acordo com Patterson e Smith (2001), as diferenças culturais podem ser sentidas, especialmente, quando se inicia uma relação entre o prestador de serviço e o consumidor, a qual pode exigir um grau maior ou menor de interação, sendo maior quando o negócio exigir contato direto entre as partes (JAVALGI; WHITE, 2002). Nesta interação, a comunicação acontece através de gestos, movimentos corporais, olhares, toques e outros elementos que mudam de significado conforme a cultura e podem causar resultados desastrosos se gerarem má interpretação no receptor da mensagem.

Evidências mostram que pessoas de culturas individualistas tendem a depender de fatos específicos para decidir por uma compra, enquanto pessoas de culturas coletivistas não. Tai e Chan (2001), bem como Gudykunst e Kim (1984), a esse respeito, afirmam que os individualistas se apresentam menos falantes e tendem a se comunicar mais através de códigos contextuais e implícitos, os quais constituem a base das expectativas e regras sociais dessa cultura - por exemplo, na China e na

Índia, os consumidores preferem apelos de Marketing mais simbólicos ou baseados em imagens; já nos Estados Unidos, eles preferem o pensamento racional e procuram, comumente, coletar informações (JAVALGI; WHITE, 2002).

Pelas características particulares dos serviços, gerenciar a demanda parece ser tão crítico quanto desafiador, envolvendo aspectos ligados a preço e estrutura de distribuição. Entrega direta e canais de distribuição enxutos são considerados essenciais. Neste sentido, oferecer serviços em locais convenientes ou sucursais para estar mais próximo do consumidor, bem como contratar profissionais qualificados, são cruciais para conhecer a demanda e satisfazer os consumidores. Acrescenta-se a isso que, uma análise do aumento ou da queda na demanda pode auxiliar em um melhor e mais eficiente gerenciamento da capacidade operacional. Portanto, um experiente gestor precisa selecionar habilidades e recursos para gerir a demanda (JAVALGI; WHITE, 2002).

Lidar com uma cultura diferente é, realmente, mais complicado do que lidar com o mercado doméstico. Para que o resultado dessa interação seja positivo, criatividade pode ser importante, assim como ter (ou buscar) os conhecimentos econômico-financeiros, mercadológicos e fiscais. Contudo, tão relevante quanto criatividade e conhecimento, é o *feeling* necessário para lidar uma cultura diferente (CASTRO, 2005). Estes são outros mandamentos, além daqueles elencados por Hartung (2002), que visam permitir a ampliação de um negócio além das fronteiras nacionais, assim como a expansão e a consolidação de mercados já conquistados.

É interessante que, toda essa diversidade cultural que se apresenta como desafio, pode representar também um resultado estratégico positivo, à medida que a empresa passa a se beneficiar da diversificação de mercados, tirando proveito de diferentes taxas de crescimento em mercados distintos e ganhando estabilidade por não ser muito dependente de um único mercado – outros benefícios que a internacionalização de serviços pode trazer à empresa. Vieira (2006) acrescenta aos benefícios citados, o fato de que a empresa ainda pode aprender da concorrência, tornando-se sensível a estruturas de demanda e dimensões culturais diferenciadas, e provar sua habilidade em sobreviver em ambientes não tão familiares, apesar dos

elevados custos que podem estar envolvidos. Todos esses fatores podem fazer a empresa ser mais competitiva no mercado interno.

A pesquisa de mercado, que aparece como um facilitador, porque se destina a conhecer os desejos e as necessidades dos consumidores, também, se apresenta como outro desafio estratégico. Neste ponto, os países desenvolvidos apresentam-se como os que detêm melhor conhecimento e experiência no gerenciamento e manuseio dos sistemas utilizados no processo de pesquisa, enquanto que os países em desenvolvimento estão gradualmente construindo estes sistemas (JAVALGI; WHITE, 2002). Pode ser considerado um guia neste sentido, a obra de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005).

Todavia, salienta-se que, mesmo que se utilize de ferramentas sofisticadas e pessoal altamente capacitado, a pesquisa no setor de serviços é bastante difícil, de acordo com Czinkota e Ronkainen (2002 apud JAVALGI; WHITE, 2002), especialmente pelas suas características intrínseca, já mencionadas neste trabalho. Pelo fato de que os resultados têm se mostrado diferentes de país para país em termos de qualidade e quantidade, esforços estão sendo direcionados para a produção de dados, cada vez mais, confiáveis, utilizando-se de técnicas melhores e recursos seguros, com o intuito de que, ao longo do tempo, todo esse conhecimento que se forma servirá para explicar melhor o setor no mundo (JAVALGI; WHITE, 2002).

Um outro desafio estratégico elencado por Javalgi e White (2002) é o *trade-off* entre padronização global e adaptação local, os quais eles acreditam precisar serem equalizados. Pela perspectiva dos autores, oferecer serviços altamente padronizados ao redor do globo pode ser bastante difícil, porque em algum momento eles envolvem o elemento humano, não podendo ser padronizados da mesma forma que os produtos. De acordo com Zeithaml *et al.* (1995), a heterogeneidade é algo que pode levar a alguma variação na performance do serviço, como, por exemplo, com relação à qualidade e ao tempo (JAVALGI; WHITE, 2002).

Coerente com Zeithaml *et al.* (1995), Nicolaud (1989) explica que os serviços são mais propensos a variações, quando dependem mais do talento humano do que de

máquinas, quando a percepção do processo produtivo varia de consumidor para consumidor e quando a performance do serviço varia para um mesmo indivíduo de um dia para outro (JAVALGI; WHITE, 2002). Portanto, alguns autores como Mathe e Perras (1994) e Gaedek (1973) alertam para a necessidade de adaptar alguns aspectos relacionados à oferta do serviço para refletir os gostos e preferências locais (JAVALGI; WHITE, 2002). Além do que, como visto anteriormente (e que também tende a interferir na padronização do serviço), existem as regulamentações governamentais e as questões ambientais ou culturais a serem consideradas.

Os países desenvolvidos estão se dedicando amplamente à produção de serviços, enquanto novos competidores emergem das economias menos desenvolvidas, com um crescimento gradual no setor interno, porém, em escala menor, se comparado aos países avançados (JAVALGI; WHITE, 2002). É cada vez maior o número de competidores em âmbito global que buscam suprir uma demanda crescente por serviços.

Essa demanda também tem aumentado pelo fato de que as firmas manufactureiras tem se mostrado tão focadas na sua competência central, que acabam deixando lacunas na prestação de serviços, acabando por aumentar ainda mais a necessidade por serviços de suporte. Com isso, criam-se oportunidades para novas firmas que pretendem focar na prestação de serviços (JAVALGI; WHITE, 2002), acentuando a concorrência mundial.

Ao mesmo tempo em que a demanda do setor aumenta, as inúmeras barreiras ao Marketing Internacional de serviços tendem a inibir o crescimento e as oportunidades lucrativas, representando maior risco do que representaria para os produtos manufaturados. Mas, há que se ter em mente que elas podem ser superadas através de uma gestão estratégica eficaz/eficiente (JAVALGI; WHITE, 2002).

Javalgi e White (2002) afirmam que o foco deve ser o desenvolvimento de um serviço com qualidade superior e capacidades gerenciais também superiores, além do que, neste processo, paciência e perseverança também são requeridas – aspectos que corroboram o sublinhado por Hartung (2002). Os primeiros autores

defendem que, para superar as barreiras e criar vantagem competitiva, os fornecedores de serviços devem enfatizar garantias adicionais, tais como aquelas que venham a assegurar a satisfação do cliente. O Quadro 3 pretende sintetizar os pré-requisitos para a inserção dos serviços no comércio internacional, os quais se encerram aqui, no presente trabalho.

| <b>PRÉ-REQUISITOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO</b>                      | <b>DESCRIÇÃO</b>   |
|---|--|
| <b>Conhecer as regras e os mecanismos do comércio internacional</b> | Busca a viabilização do negócio e da sua segurança.  |
| <b>Profissionalismo</b>   | Ser profissional em todas as fases do processo.  |
| <b>Planejamento</b>   | Estudos prévios sobre: mercados; possibilidades de negócios e de atuação; formulação de estratégias e metas. |
| <b>Motivos de compra</b>  | Preços devem ser aceitáveis e qualidade deve transparecer.   |
| <b>Qualidade</b>  | O mercado externo é bastante exigente e a qualidade deve ser permanente.                                     |
| <b>Aceitabilidade</b>   | Verificar o grau de aceitação no exterior (vai além do preço e da qualidade).                                |
| <b>Particularidade dos mercados</b>                                 | Cada país possui uma regulação específica a ser conhecida.   |
| <b>Publicidade e propaganda</b>                                     | Explorar as características que destaquem o que se quer vender.  |
| <b>Paciência e persistência</b>                                     | Internacionalização é um investimento de longo prazo.  |
| <b>Representação no exterior</b>                                    | Assistência ao cliente, prestada no exterior (pós-venda).  |
| <b>Concorrência</b>   | Pode revelar pontos fortes e fracos, internamente, e inspirar a criação de novas demandas.                   |
| <b>Conhecimento, criatividade e feeling</b>                         | Podem desempenhar um papel-chave na interação entre países/culturas.   |
| <b>Pesquisa de mercado</b>  | Conhecer desejos/necessidades dos consumidores, além fronteiras.   |
| <b>Gestão estratégica</b>   | Para posicionar e reposicionar a empresa em um mundo globalizado.  |

Quadro 3 – Pré-requisitos para a internacionalização<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Quadro com síntese baseada, de modo especial, em Hartung (2002); Javalgi e White (2002); Castro (2005).

Como se percebe, nem tudo neste processo é perfeito. Vieira (2006) explica que, o processo de expansão internacional, num primeiro momento, expõe a empresa a riscos maiores e o resultado operacional tende a ser menor do que no mercado interno, devido à necessidade de investimento na aquisição de informações, em pesquisa de mercado, logística, financiamento da exportação, quando possível de ser realizada, custos com viagem à procura de parcerias para representação e divulgação etc. O aumento do risco, acompanhado de lucros reduzidos, pode ser inaceitável para muitos. Todos os desafios estratégicos estudados, envolvidos no processo de internacionalização, seguem sintetizados no Quadro 4.

| <b>DESAFIO ESTRATÉGICO</b>   | <b>DESCRIÇÃO</b>  |
|--|---|
| <b>Dificuldade de exibição ou comunicação</b>                          | Consumidores adquirem um serviço com base na confiança em prerrogativas existentes, que possam auxiliar no julgamento da compra.  |
| <b>Envio para o exterior de conteúdo informativo sobre o serviço</b>   | Existem regulamentações para a comunicação, além dos aspectos culturais.  |
| <b>Riscos de internacionalização</b>                                   | Internacionalização de serviços envolve riscos maiores que de produtos, em função das suas próprias características.  |
| <b>Diferenciação</b>   | Esforços e custos se acentuam com a intangibilidade.  |
| <b>Distribuição dos serviços ao mercado externo</b>                    | Quanto mais intangível o serviço, mais alto o contato com o cliente. O grau de contato pode ser atenuado com a tecnologia   |
| <b>Quantidade reduzida de modos de entrada</b>                         | Serviços intangíveis não podem ser exportados. A perecibilidade e inseparabilidade exigem contato direto com o consumidor. Produção e consumo são simultâneos.                          |
| <b>Aprendizado a partir da tentativa e erro</b>                        | Aprendizado gradual decorre mais da tentativa e erro  |
| <b>Barreiras não-tarifárias (exigências ao comércio internacional)</b> | As inúmeras exigências (pré-requisitos) para a internacionalização de produtos e serviços tornam imprescindível o conhecimento acerca das regras e mecanismos do comércio internacional |
| <b>Vantagem competitiva</b>  | Construir e sustentar uma vantagem competitiva não é tarefa fácil. É, cada vez mais, exigida alta qualidade para os serviços a preços, cada vez, menores                                |
| <b>Qualidade</b>   | Oferecer qualidade superior aos consumidores pode trazer benefícios e não deve ser esquecida em nenhum um momento do processo   |

| <b>DESAFIO ESTRATÉGICO</b>                                       | <b>DESCRIÇÃO</b>   |
|--|--|
| <b>País de origem e diferenças culturais</b>                     | Impactam na avaliação, aceitabilidade e aquisição  |
| <b>Gerenciar a demanda</b>                                       | Implica selecionar profissionais com habilidades e recursos apropriados, pois lidar com pessoas de diferentes culturas exige não só conhecimento, mas também criatividade e <i>feeling</i>   |
| <b>Pesquisa de mercado</b>                                       | Mesmo com o melhor conhecimento e experiência no gerenciamento e manuseio dos sistemas utilizados na pesquisa, é bastante difícil de ser conduzida, devido às características intrínsecas do setor   |
| <b>Padronização global e adaptação local</b>                     | A decisão entre padronizar ou adaptar uma estratégia é complicada, especialmente, porque ao oferecer serviços altamente padronizados ao redor do globo, em algum momento, ir-se-á envolver o elemento humano. A heterogeneidade também pode levar a alguma variação na performance do serviço (como qualidade e tempo), além do que, gostos, preferências e legislações locais tendem a ser altamente influentes |
| <b>Superar a fase inicial do processo de internacionalização</b> | Riscos tendem a diminuir e o resultado tende a ser melhor  |

Quadro 4 – Desafios estratégicos na internacionalização de serviços<sup>5</sup>

De fato, a internacionalização não resulta necessariamente em lucros maiores logo de início, mas traz resultados bastante positivos, como mencionado em algumas partes do texto e sintetizados a seguir, no Quadro 5.

Conclui-se que, entre desafios e benefícios, os serviços oferecidos internacionalmente, seja na sua forma pura ou acompanhando os produtos, têm atingido grandes proporções (PATTERSON; CICIC, 1995). A revista norte-americana Fortune, que lista as 500 maiores empresas do mundo, afirma que companhias de serviços detêm nove dos dez maiores índices de crescimento de receita e seis dos dez maiores índices de crescimento de lucro (CRA-SP, 2003).

---

<sup>5</sup> Quadro com síntese baseada, sobretudo, em Patterson e Cicic (1995); Javalgi e White (2002); Fernandes e Machado-Da-Silva (2009); Hartung (2002); Porter (1990).

| <b>ASPECTOS POSITIVOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS</b> |   |   |
|--|---|---|
| <i>Status</i>  | Qualidade superior e capacidades gerenciais também superiores   | Maior produtividade da empresa (operacionalidade)   |
| Maior fidelidade do cliente                                  | Aumento da fatia de mercado   | Economia de escala  |
| Redução da instabilidade e diluição de risco                 | Melhorias financeiras   | Importação de tecnologia oculta   |
| Diversificação de mercados e aprendizado com a concorrência  | Habilidade na sobrevivência em ambientes não tão familiares e capacidade de resposta rápida à demanda | A experiência com a exportação de produtos e a Rodada Uruguai do GATT beneficiaram amplamente o setor de serviços |
| Aumento de demanda por marcas e serviços globais             | Incrementam do comércio e dos investimentos, desenvolvimento dos países, evolução tecnológica         | Os negócios estão se aperfeiçoando e se tornando globais mais rápido do que nunca                                 |

Quadro 5 – Aspectos positivos na internacionalização de serviços<sup>6</sup>

No caso das multinacionais, os serviços têm desempenhado um papel central na cadeia de valor, mostrando-se não mais como algo periférico dos produtos manufaturados, mas uma força dominante ao redor do globo (JAVALGI; WHITE, 2000). Corroborando com este pensamento, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que os serviços têm exercido papel predominante na economia das nações e no comércio mundial. Em qualquer que seja o país, além dos serviços comerciais, necessita-se de infra-estrutura, como é proporcionado, por exemplo, pela área de transportes, de comunicação, estatal (incluindo educação e saúde) e bancária. Somam-se a este rol tantos outros, como os restaurantes, as consultorias, o judiciário etc. Os serviços fazem parte da sociedade e são vitais dentro do contexto da globalização: maior parte da população ativa se emprega e maior importância recebe o setor, que também aumenta a sua participação no cenário econômico mundial (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

---

<sup>6</sup> Quadro com síntese baseada, especialmente, em Castro (2005); Javalgi e White (2002); Vieira (2006).

Após observar os serviços em seus principais aspectos – tipos e características intrínsecas –, voltam-se os holofotes para os assuntos de Internacionalização e Gestão Estratégica. Em seguida, dar-se-á, então, ênfase para as questões de padronização global e de adaptação local da estratégia da empresa, que embasarão o estudo dentro do segmento bancário.

### **3.2 Gestão estratégica de serviços: que direção tomar na economia global?**

A literatura aponta que os serviços vêm ganhando importância, cada vez maior, em muitos países que outrora tiveram suas economias fortemente baseadas na atividade industrial. Javalgi e White (2002) acrescentam que o setor não cresce apenas nos países desenvolvidos e nos países industrializados, mas, cresce, também, nos países que estão em vias de desenvolvimento. No primeiro caso, os serviços representam, hoje, aproximadamente, 80% do PIB, como é o caso dos Estados Unidos, empregando mais de 80% da mão-de-obra do setor. No Brasil, um país em desenvolvimento, o percentual dos serviços chega a quase 60% do PIB (MDIC, 2009).

Algumas áreas em especial têm sido consideradas como forças motrizes para o ganho de importância e crescimento dos serviços ao redor do mundo. Dentre elas, cita-se: a criação da Organização Mundial do Comércio – OMC (em substituição ao antigo GATT); o estabelecimento de severas medidas protecionistas em áreas como a do direito de propriedade intelectual, incentivando os autores a oferecerem a sua criação ao redor do mundo; as mudanças nas atitudes governamentais quanto ao comércio e ao investimento direto no exterior; a criação de blocos econômicos, facilitando a comercialização de produtos e serviços entre os países participantes; os avanços tecnológicos e nos transportes, agilizando processos; as mudanças demográficas (JAVALGI; WHITE, 2002).

Atualmente, os serviços constituem-se num importante setor da atualidade, desempenhando um papel relevante na economia global ao criar novos empregos e mercados. Depois das Grandes Navegações e do intercâmbio de bens além-fronteiras, é possível verificar que os serviços também estão conquistando seu

espaço no ambiente internacional. Lovelock e Wright (2001) afirmam que muitas empresas de serviços passaram a operar em vários continentes; uma estratégia que pode ter sido reflexo do anseio de atender melhor os clientes existentes, penetrar em novos mercados ou ambas as coisas. Bateson e Hoffman (2001) defendem que, muitas vezes, a internacionalização dos serviços ocorre a partir das mesmas pressões por lucro que provocam sua expansão doméstica. O resultado líquido: aumento da competição e estímulo da transferência, de país para país, de produtos e serviços.

A prática de negociar internacionalmente, que tem se mostrado, cada vez mais, freqüente, tem permitido um relativo aumento da capacidade e da rapidez dos serviços atravessarem as fronteiras nacionais. Estima-se que eles correspondam, atualmente, a cerca de 25 a 35% do comércio internacional (PATTERSON; CICIC, 1995; CRA-SP, 2003) e cresçam, anualmente, na faixa de 20 a 30% nas vendas. Corroborando a afirmação encontrada na literatura, dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2009) mostram que o comércio internacional de serviços continua crescendo a taxas significativas: entre 2000 e 2006, as exportações de serviços mundiais cresceram a uma taxa média anual de 9,5% e o fluxo mundial de serviços, em 2006, totalizou US\$ 2,75 trilhões, representando 22,8% do comércio mundial de bens, de US\$ 12,08 trilhões.

A literatura aposta em grandes mudanças tangentes aos serviços ao redor do mundo e as perspectivas são muito boas. Como um setor em evidente expansão, sua estrutura tem sido freqüentemente alterada e, como consequência, as mudanças realizadas nele acabam transformando, não somente uma realidade particular, mas todo o contexto no qual ele está inserido. Ao final, chega, inclusive, a ser modificada a fisionomia do mundo globalizado. Com efeito, não há como desvincular o processo de internacionalização dos serviços do fenômeno da globalização. O termo não é novo, mas é colocado, freqüentemente, em discussão por diversas instituições, como, por exemplo, o governo, instituições privadas e acadêmicas (JAVALGI; WHITE, 2002).

Pelas discussões, é possível então notar que até mesmo a globalização parece se reinventar a cada instante, à medida que mudam os contextos e tudo vai se

tornando, cada vez mais, entrelaçado – na economia, na política e em outros campos. No cenário que se forma, a demanda tem perpassado as fronteiras dos países, formando uma teia cada vez mais complicada de relações negociais que Neves e Samios (1997), baseados em Nicklas Luhman, definem ser complexidade, sinônimo de modernidade, na qual o êxito do futuro dos negócios não se consegue automática nem facilmente.

Tendo em vista um setor em contínuo desenvolvimento e que avança para além das fronteiras nacionais, em uma era de mudanças que remontam muitos anos atrás ou até mesmo refletem uma cadeia de eventos relativamente recentes e que continuam se desdobrando (LOVELOCK; WRIGHT, 2001) dentro de um contexto globalizado, torna-se imprescindível uma gestão estratégica eficiente. Isto é, gerir um negócio estrategicamente e com criatividade passou a ser primordial.

As bases do Marketing Internacional, encontradas, sobretudo, nas décadas de 70 e 80, tinham o processo de internacionalização focado nas decisões de entrada em novos mercados estrangeiros. Com o advento da globalização, foi ela que passou a ser a protagonista do palco de muitas discussões. A partir dela, cada vez mais, empresas foram conquistando espaço no mercado internacional e novas questões foram surgindo e ganhando destaque – temas gerenciais e a competitividade nacional e além-fronteiras são alguns exemplos (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006).

Pelas características peculiares do setor de serviços, Thomas (1978) acredita que, numa economia global, a direção estratégica (processo total de escolher e implementar uma estratégia empresarial) das empresas de serviços deve ser diferente daquela aplicada a empresas manufatureiras ou industriais, de produção. No entanto, para apenas descrever os serviços ainda pode ser bastante útil falar deles como se eles fossem produtos – como afirmado no início do capítulo. Mas, o autor salienta que, para organizar o negócio – em serviços – e falar em estratégia, o raciocínio deve ser diferente.

Thomas (1978) esboça seis questões comuns de direção estratégica para as empresas de serviços, apontando diferenças importantes no gerenciamento das mesmas:

- 1) *Compreendemos totalmente o tipo específico de negócio de serviço em que estamos atuando?* Que as firmas orientadas para serviços são diferentes daquelas orientadas para produtos já é sabido. No entanto, a literatura também aponta que a chave para a efetividade está em compreender a natureza da empresa de serviços. Isto é, importa saber para um negócio – em serviços – qual é o tipo específico de serviço e, para isso, estudos oferecem diversos esquemas de classificação (classificações tipológicas) e casos de empresas que podem ajudar nesta distinção.
  
- 2) *Como podemos defender a nossa empresa da concorrência?* Qualquer empresa deve pensar em como atingir e conservar uma forte posição competitiva. Sendo uma empresa de serviços diferente de uma empresa orientada para produtos, supõe-se que freqüentemente elas necessitem de estratégias diferentes umas das outras.
  
- 3) *Como podemos conseguir operações mais eficientes em termos de custo?* Empresas manufatureiras podem obter maior economia, comprando e empregando máquinas de mais alta qualidade e mais rápidas – o que já não acontece facilmente com as companhias de serviços. Estas precisam encontrar e explorar novas alternativas. Algumas empresas de serviços, que têm a opção de utilizar tecnologia proprietária (patenteada), podem ser possuidoras de um *software* não somente tecnologicamente avançado e eficiente, como de custo reduzido. Já em outras muitas empresas de serviço, isto pode não fazer diferença. Para reduzir custos, salas de cinema, por exemplo, devem optar por compartilhar de uma mesma bilheteria, balcão de doces e refrigerantes – o que exigirá menos espaço e pessoas. Outras firmas de serviços ainda podem diferenciar o pagamento dos funcionários, conforme aptidões, especializações, funções. Nestas firmas, o serviço pode ser desmembrado e o pessoal mais caro pode ficar encarregado das tarefas mais críticas, que trazem lucros para a empresa. Isso pode ser chamado de engenharia de valores, a qual determina a subdivisão do serviço fornecido, em partes. A meta é determinar quais partes dele são essenciais, quais são passíveis de eliminação e quais os pequenos adendos que poderiam melhorar sensivelmente a qualidade, bem como custos e preços.

- 4) *Qual a lógica que rege nossa estratégia de estruturação de preços?* A tarefa de estruturar preços em empresas de serviços é algo bastante nebuloso: baseados em custos são, muitas vezes, difíceis de determinar; quando existem fórmulas, elas são muito poucas para uma estruturação efetiva baseada em valores. Como alternativa, alguns gerentes se utilizam de métodos de Marketing para enaltecer o valor percebido, ou a imagem, dos serviços prestados pela sua empresa.
- 5) *Qual o processo que utilizamos para desenvolver, testar e experimentar novos serviços?* Para contribuir com a análise desta pergunta, seria interessante valer-se da perspectiva trazida por Kim e Mauborgne (2005), sobre a criação de oceanos azuis, que significa criar novas demandas para competir e lucrar num mundo extremamente competitivo. Cópias ou melhorias que as empresas estão acostumadas a fazer com base na concorrência não são garantidoras de sucesso – afirmam os autores. Por exemplo, o Cirque Du Soleil, inovou e atingiu um novo público de circo ao incrementar as apresentações com teatro de luxo. Corroborando este pensamento, Thomas (1978) afirma que renovar-se no mercado é sempre importante para qualquer companhia que deseje criar posições competitivas defensáveis no mercado. Porém, isto se torna uma tarefa ainda mais difícil e até dispendiosa para as firmas de serviços, que não contam com um produto físico para facilitar o programa de pesquisa e desenvolvimento. Os serviços são de natureza abstrata e perecível. Lida-se com conceitos e é difícil prever quais deles serão inteligíveis e atraentes para o consumidor. Portanto, é complicado conduzir testes de mercado ou outros tipos de pesquisa de mercado sobre o novo serviço, pois os clientes têm de ser seduzidos a experimentá-lo e isto pode exigir grandes esforços de Marketing. Com efeito, existe pouca inovação de verdade e muita imitação na área. Mas, existe um lado positivo nisso tudo: em algumas firmas de serviços, os conceitos são maleáveis e podem ser alterados logo após sua introdução no mercado com um custo relativamente baixo, muitas vezes.
- 6) *Quais aquisições (de outras empresas), se é que devem ser feitas, seriam de valia para a nossa companhia?* Para uma companhia adquirir uma empresa

de serviços, é preciso levar em consideração a natureza do negócio. Pela experiência de muitas firmas, que aprenderam, não é sugerido valer-se dos mesmos critérios que seriam utilizados na aquisição de uma empresa voltada para produtos. Expansão por aquisição em empresas de serviços é uma proposição cheia de riscos variados. De maneira geral, adquirir uma empresa com acervo físico é menos arriscado que adquirir uma empresa em que se compram pessoas e suas habilidades. Se elas saem, levam consigo o principal do negócio. Neste caso, sugere-se pensar em quanto vale a companhia sem seu pessoal-chave.

Retomando a primeira pergunta sugerida por Thomas (1978) e complementando a sua resposta, bem como a distinção que o autor faz entre produtos e serviços, Lovelock e Wright (2001) apresentam a diferença existente entre os elementos estratégicos do Marketing, tanto para produtos quanto para serviços. Afirmam que, enquanto para os primeiros consideram-se os 4 P's – produto, preço, praça/distribuição e promoção/comunicação –, para os segundos, há a inclusão de outros, que irão compor o modelo dos 8 P's. Eles estão descritos no Quadro 6 e são parte da administração estratégica de serviços, a qual envolve o planejamento e a execução coordenada das atividades de Marketing, operações e recursos humanos que são essenciais ao sucesso de uma empresa de serviço.

Em suma, estas seis perguntas constituem-se de uma alternativa para as empresas de serviços pensarem nos seus aspectos intrínsecos, quando questões estratégicas estiverem em evidência. Muitos gerentes são educados e treinados, por experiência e/ou por educação acadêmica formal, para encarar a direção estratégica dos serviços como se eles fossem produtos. Mas, o melhor mesmo é alterar o sistema de linguagem na empresa, aprendendo a falar em serviços e a pensar neles próprios.

Thomas (1978) aponta que a diversidade de empresas de serviços e suas divergentes relações com clientes dificultam até mesmo uma generalização em termos de estratégias de serviços. A empresa tem de pensar na natureza do seu próprio negócio para definir e aplicar sua estratégia, mesmo que isso signifique observar empresas de negócios diferentes. Por exemplo, estratégias competitivas

usadas em serviços bancários podem encontrar alguma aplicação em serviços de lavanderia, porque ambos lidam com a propriedade dos clientes. A natureza, nestes casos, é semelhante.

| <b>ELEMENTO</b>   | <b>DESCRIÇÃO</b>  |
|---|---|
| <b><i>Product elements</i></b><br><b>(elementos do produto)</b>                   | Todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes.   |
| <b><i>Place and time</i></b> (lugar e tempo)                                      | Decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes.   |
| <b><i>Process</i></b> (processo)  | Descrição do método e da seqüência dos sistemas operacionais de serviços.   |
| <b><i>Productivity and quality</i></b><br><b>(produtividade e qualidade)</b>      | Embora vistas separadamente, constituem duas faces da mesma moeda. Produtividade: grau de eficiência com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes. Qualidade: grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas. |
| <b><i>People</i></b> (pessoas)  | Muitos serviços dependem da interação direta e pessoal entre os clientes e os funcionários da empresa.  |
| <b><i>Promotion and education</i></b><br><b>(promoção e educação)</b>             | Nenhum programa de Marketing pode ter sucesso sem atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços.   |
| <b><i>Physical evidence</i></b><br><b>(evidência física)</b>                      | Pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço precisam ser levadas em consideração. Nas empresas de serviços, a evidência física pode exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes.  |
| <b><i>Price and other costs of service</i></b> (preço e outros custos do serviço) | Os gerentes reconhecem e buscam minimizar as despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.   |

Quadro 6 – Elementos estratégicos da administração de serviços<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Quadro com síntese baseada em Thomas (1978).

O autor, com base em Lovelock (1975), ainda sugere pensar em como os serviços estão sendo fornecidos, o que significa pensar, por exemplo, se o cliente precisa estar presente fisicamente em algum momento da prestação do serviço, se ele precisa se deslocar até às instalações da empresa e tornar-se parte do processo etc. São questões que inferem pensar no *layout* do local, no período de atendimento, dentre outros. “Não causa surpresa que os bancos varejistas tenham adotado caixas automáticos e alternativas de comunicação eletrônica para a interação pessoal (THOMAS, 1978).

Há que se ter em mente que, essa tarefa de pensar em serviços e nas peculiaridades da sua natureza e fornecimento, para definir uma direção estratégica geral – uma estratégia em serviços – está intimamente relacionada ao momento em que a empresa decide qual(is) mercado(s) ela quer atingir (LOVELOCK; WHRIGHT, 2001). Corroborando este pensamento, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 60) afirmam que “a estratégia em serviços deve começar com uma visão do local e objetivo do empreendimento”.

Existem algumas estratégias fundamentais de expansão disponíveis para as empresas de serviços. Elas estão disponíveis na literatura e podem ajudar na movimentação internacional vivenciada pelo setor. O Quadro 7 mostra as estratégias de expansão de um ou múltiplos locais e de um ou múltiplos serviços:

|                         | <b>ÚNICO SERVIÇO</b>   | <b>MÚLTIPLOS SERVIÇOS</b>   |
|-------------------------|--|---|
| <b>ÚNICO LOCAL</b>      | <b>Serviço focalizado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• serviço dentário</li> <li>• loja de serviço</li> <li>• restaurante familiar</li> </ul> | <b>Serviços agrupados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade de Stanford</li> <li>• Clínica Mayo</li> <li>• USAA Insurance</li> </ul> |
| <b>MÚLTIPLOS LOCAIS</b> | <b>Rede focalizada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federal Express</li> <li>• Mc Donald’s</li> <li>• Red Roof Inns</li> </ul>                | <b>Rede diversificada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nations Bank</li> <li>• American Express</li> <li>• Arthur Andersen</li> </ul>        |

Quadro 7 – Estratégias de expansão de múltiplos locais e múltiplos serviços.  
Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005, p. 454

Geralmente, o Serviço Focalizado é quando se tem uma inovação que inicia em um único local com um conceito de serviço inicial. Trata-se de uma visão bem definida, que enfoca a prestação de um serviço novo e singular. A Rede Focalizada traduz uma empresa de serviços que tem necessidade de estar prontamente acessível aos clientes e, por este motivo, aumenta o número de locais de forma a atingir um crescimento significativo. Em outras palavras, a empresa multiplica seus serviços em diferentes locais geográficos. Neste caso, o conceito do serviço deve ser bem focalizado para ser facilmente duplicável, com rigoroso controle de qualidade e dos custos. Tal controle irá evoluir, lentamente, da informalidade para a formalidade.

Os Serviços Agrupados, por sua vez, dizem respeito à incorporação de diferentes serviços à sede original e encontram-se naquelas empresas que possuem amplas estruturas fixas e decidem crescer pela diversificação do serviço que oferecem. Tais empresas têm um mercado de atuação que não é definido pela sua localização. Os clientes precisam, por vezes, dirigirem-se até elas e passar algum tempo, usufruindo daquilo que elas oferecem. Por último, a Rede Diversificada abrange aquelas empresas maduras, as quais combinam a estratégia de rede focalizada e de serviços diversificados, embora este não seja o fim almejado. Tais empresas, freqüentemente, crescem por meio de aquisições.

Vivendo em mundo praticamente sem fronteiras, tornar-se global não é mais uma opção; é uma necessidade para continuar atendendo os clientes. Quando as companhias evoluem na sua estratégia e se tornam verdadeiramente globais, elas podem alcançar o que Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) chamam de localização global: tornam-se aceitas como companhias verdadeiramente locais nos mais diversos lugares, enquanto mantêm os benefícios de operações mundiais. Neste estágio, estando mais próximas dos clientes nos países estrangeiros, devem adaptar-se às necessidades singulares do país anfitrião dentro de certos limites, provendo uma adequação aos gostos locais e a outros aspectos peculiares, tais como:

- Transferência cultural: infere observar as necessidades locais, idioma, hábitos comportamentais, dentre outros.

Bancos comerciais parecem ser culturalmente neutros, pois as necessidades financeiras e as transações associadas a negócios são relativamente homogêneas pelo mundo inteiro. Entretanto, uma exceção é o Oriente Médio, onde o pagamento de juros por empréstimo não é reconhecido pela fé muçulmana e, por isso, os bancos precisam ajustar-se, criando encargos pelos serviços, os quais incluem, mas sem mencionar, os custos dos juros (FIZTSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 462).

- Leis trabalhistas: as questões trabalhistas nos países ultrapassam a barreira lingüística e estudos apontam algumas dimensões que freqüentemente se apresentam alteradas no ambiente corporativo. Uma delas é a distância do poder, que significa observar o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder pelas instituições e organizações. Outra é o grau de tolerância à incerteza e a ambigüidade que uma sociedade tolera. Uma terceira dimensão é a questão do individualismo, que é o quanto uma sociedade acredita que as pessoas devem cuidar de si mesmas ou devem se prender emocionalmente a pessoas e grupos. Em quarto lugar, a masculinidade é a dimensão que deve ser observada no sentido de se verificar até que ponto os valores considerados masculinos ou relativos ao ego (agressividade, dinheiro, bens materiais) prevalecem em uma sociedade, no lugar dos valores femininos ou sociais (educação, qualidade de vida, pessoas). Quando a PriceWaterhouseCoopers montou uma equipe no seu escritório da Hungria, com contadores europeus e outros locais, deparou-se, dentre outros, com expectativas diferentes relativas à ética no trabalho e, também, com divergentes conceitos de auditoria.

- Política do governo anfitrião: com significativo papel na restrição do crescimento da globalização de serviços, os governos anfitriões podem elevar as dificuldades para repatriar os fundos (enviar os lucros para fora do país), pois percebem tanto uma ameaça econômica quanto cultural na importação de serviços estrangeiros sem restrições.

Os serviços baseados em informações são um alvo em particular, na medida em que os governos criam regulamentações sobre os bancos internacionais, proibições sobre a propriedade privada de receptores de satélites (...) e restrições de acesso à internet (FIZTSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 463).

Para expandir em um mundo sem fronteiras, a empresa de serviços terá, portanto, de ajustar-se não só às exigências do comércio internacional, como, também, às

peculiaridades e restrições do país anfitrião, e promover, internamente, alguns ajustes. Terá de se preparar em todas as instâncias e formular uma estratégia adequada para bem suceder-se mundialmente e nos diversos países.

### 3.2.1 Padronizar globalmente ou adaptar localmente? *That is the question*<sup>8</sup>

A respeito das estratégias básicas que podem orientar a trajetória internacional de uma empresa, Wright, Kroll e Parnell (2000) elencam três níveis de operações, que podem ser consideradas mundiais: internacional, multinacional e global. Negócios internacionais possuem envolvimento mínimo ou moderado em operações externas. Podem envolver importação, exportação, acordos de licenciamento com empresas sediadas no exterior ou alianças estratégicas com empresas de outros países.

As operações multinacionais, por sua vez, são originárias de empresas altamente envolvidas externamente, via investimentos diretos. Funcionam em uma base país por país e as subsidiárias são ramificações suas, as quais operam independentemente umas das outras, sendo controladas pela matriz. Por último, as empresas que realizam operações globais, também, altamente envolvidas em investimentos externos, possuem subsidiárias que funcionam de modo interdependente, como um sistema único e coordenado.

Lacerda (2001) acrescenta a estes três níveis de empresas/operações as que são conhecidas como transnacionais, cuja característica básica está em fixar suas estratégias e organizar sua produção em bases internacionais, sem vínculo direto com as fronteiras nacionais. Os quatro tipos de organização, bem como seu nível de envolvimento internacional, estão dispostos no Quadro 8.

---

<sup>8</sup> Uma das citações mais famosas da literatura mundial, "*To be or not be: that is the question*" foi escrito por William Shakespeare, por volta de 1600, terceiro ato, cena um, e proferido por Hamlet, em forma de monólogo.

| TIPOS DE ORGANIZAÇÃO | NÍVEL DE ENVOLVIMENTO   |
|----------------------|---|
| <b>Doméstica</b>     | Opera totalmente nos limites do país de origem.   |
| <b>Internacional</b> | Envolvimento internacional mínimo ou moderado. Operações de importação, exportação, licenciamento ou alianças estratégicas.   |
| <b>Multinacional</b> | Alto envolvimento internacional, com investimento direto no exterior. Opera com subsidiárias próprias, independentes, controladas pela matriz, ou pela compra de empresas estrangeiras. |
| <b>Global</b>        | Alto nível de envolvimento, com investimento direto no exterior. Opera com subsidiárias próprias, interdependentes, ou pela compra de empresas estrangeiras.                            |
| <b>Transnacional</b> | Autônoma, sem vínculo direto com as fronteiras nacionais.   |

Quadro 8 – Organizações e nível de envolvimento internacional

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 370)

Existem, segundo Yip (2001), três passos para o desenvolvimento de uma estratégia mundial:

- (1) desenvolver a estratégia essencial (base competitiva), geralmente, desenvolvida para o seu país sede;
- (2) internacionalizar a estratégia essencial, através de expansão internacional de atividades e através de adaptação;
- (3) globalizar a estratégia internacional ao integrá-la entre os países do mercado-alvo. Os passos podem ser visualizados na Figura 2.

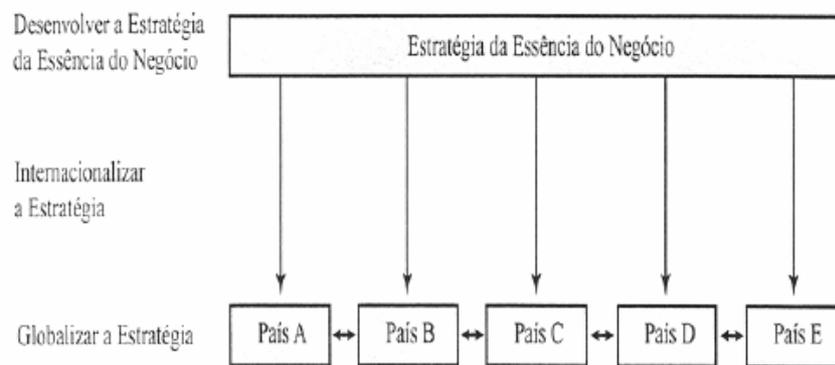


Figura 2 – Estratégia global geral  
 Fonte: Yip (2001, p. 347)

Hill (1997), levando em consideração a importância do mercado que será explorado e ao estudar os temas atuais de gestão e competitividade, identifica quatro estratégias básicas que podem orientar a atuação das empresas no mercado internacional: transnacional, global, multi-doméstica, multinacional (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006). Tais estratégias, descritas a seguir, estão esquematizadas no Quadro 9.

|                    |             | CUSTOMIZAÇÃO    |               |
|--------------------|-------------|-----------------|---------------|
|                    |             | Customiza       | Não Customiza |
| ECONOMIA DE ESCALA | Utiliza     | Transnacional   | Global        |
|                    | Não utiliza | Multi-doméstica | Multinacional |

Quadro 9 – Estratégias de internacionalização  
 Fonte: Hill, 1997, p. 38, apud Saad; Mello; Chauvel, 2006, p. 2

A estratégia transnacional visa permitir à empresa se beneficiar da eficiência de custos (economia de escala), através da integração de algumas atividades entre diferentes regiões, ao mesmo tempo em que busca flexibilidade para responder às pressões locais por customização. Já com a adoção de uma estratégia global, as empresas focam suas ações na crescente lucratividade trazida pelas reduções de custos (economia de escala) advindas da experiência e da localização, sem preocupar-se, portanto, com a questão da customização.

Quanto à estratégia multi-doméstica, esta envolve uma adaptação geral às diferentes condições competitivas locais, não atribuindo importância às economias de escala. A estratégia multinacional, por sua vez, busca a criação de valor, através da transferência direta para o mercado externo, de produtos e habilidades que se mostraram valiosos na disputa com concorrentes em seus mercados domésticos.

Tais estratégias descritas por Hill (1997) são semelhantes àsquelas de Doz e Prahalad (1987), distribuídas de acordo com dois eixos: o da pressão advinda da necessidade de responder às demandas dos mercados locais e o da pressão por uma maior integração global, sendo o primeiro eixo idêntico à customização de Hill (1997) e o segundo, idêntico ao da economia escala deste mesmo autor (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006). Portanto, se fosse construído um para sintetizar as estratégias de Doz e Prahalad (1987), ele ficaria conforme o Quadro 10.

|                          |              | <b>CAPACIDADE DE RESPOSTA ÀS DEMANDAS LOCAIS</b> |               |
|--------------------------|--------------|--|---------------|
|                          |              | <b>Alta</b>                                      | <b>Baixa</b>  |
| <b>INTEGRAÇÃO GLOBAL</b> | <b>Alta</b>  | Transnacional                                    | Global        |
|                          | <b>Baixa</b> | Multi-doméstica                                  | Multinacional |

Quadro 10 – Estratégias de internacionalização<sup>9</sup>

De acordo com a síntese apresentada no quadro anterior, construída com base em Doz e Prahalad (1987), pode-se inferir que a estratégia transnacional corresponde a uma alta capacidade de resposta às demandas locais e de alta capacidade de padronização. Já a estratégia global corresponde à uma baixa capacidade de resposta às demandas locais e alta capacidade de integração global. Quanto à estratégia multi-doméstica, ela corresponde à um nível relativamente alto de capacidade de resposta às demandas locais e à um nível relativamente baixo de integração global. Por fim, uma estratégia multinacional apresenta um nível baixo tanto de capacidade de resposta às demandas locais quanto de integração global.

<sup>9</sup> Quadro com síntese baseada em Doz e Prahalad (1987).

Para os autores, existe certa ambigüidade junto à estratégia transnacional, a qual poderia significar até mesmo a inexistência de uma estratégia de verdade. Eles questionam como uma estratégia pode defender ao mesmo tempo a redução de custos, através da padronização, e a elevação de custos, através da customização. Quanto a este *trade-off*, Aaker e Joachimsthaler (1999) acrescentam que as vantagens advindas da não customização superam em muito aquelas eventualmente obtidas com alguma customização.

Corroboram com os últimos autores: O'Donnel e Jeong (2000), Zou e Cavusgil (2002), Alashban *et al.* (2002). Os quatro primeiros, O'Donnel e Jeong (2000), bem como Zou e Cavusgil (2002), encontraram evidências empíricas de que o uso da padronização é capaz de produzir um desempenho organizacional superior, especialmente, no caso de indústrias globais. Já Alashban *et al.* (2002) afirmam que a padronização da estratégia tem impactos positivos sobre os custos e o volume de vendas (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006). Mas, é preciso tomar cuidado, porque, com isto, pode vir, também, um ciclo vicioso que pode tornar a firma praticamente inviável para volumes menores (GOSHAL, 1987). Solberg (2002) acrescenta que as firmas que são permissivas à padronização desfrutam de melhores relações com seu *network* local (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006).

Sobre a padronização, a literatura freqüentemente infere que muitas empresas internacionais consolidadas substituíram suas estratégias multi-domésticas, focadas nos países, por uma estratégia que envolve uma coordenação mais próxima e integra as operações geograficamente dispersas. Entretanto, Aaker e Joachimsthaler (1999) reconhecem que pequenas adaptações podem se fazer necessárias – e o que decide é, certamente, o conhecimento que se tem acerca do mercado a ser explorado.

Nesta linha, Day (1990) propõe uma matriz de análise estratégica para auxiliar na tomada de decisão das empresas quanto à estratégia internacional mais adequada a ser adotada. Tal matriz foi elaborada com base no modelo desenhado por Quelch e Hoff (1986) que propõe a existência de uma sequência de dois estágios em termos

de estratégia internacional – a escolha da estratégia e a definição da melhor forma de implementá-la em cada unidade de negócios.

Os dois últimos autores discutem sobre economias e eficiências que se pode obter com a padronização de produtos e processos e alertam sobre os diferentes consumidores e condições competitivas que se pode encontrar nos mais diversos mercados. Para auxiliar na avaliação dos níveis de padronização e adaptação, atuais e desejados, eles sugerem quatro dimensões que a empresa deve considerar no seu processo de internacionalização: áreas da organização, produtos existentes, elementos do *Marketing mix* e países em que a empresa atua. Cada uma dessas dimensões é desdobrada pelos autores em subitens. Mas, não há um detalhamento específico sobre eles. Sugere-se um conhecimento prévio e geral em Administração de Empresas.

No desdobramento do modelo de Quelch e Hoff (1986) por Day (1990), houve alguma modificação nos quatro elementos estratégicos que devem ser ponderados no momento em que a empresa decidir se deve e como deve competir em mercados globais. Tais elementos, que também foram subdivididos sem serem detalhados em termos conceituais (ou mesmo práticos), podem igualmente demandar diferentes níveis de padronização global e de adaptação local. São eles: impulso estratégico, produtos/serviços, operações, marketing. Ao observar na prática a matriz elaborada pelos três autores, pode-se reforçar a observação de Aaker e Joachimsthaler (1999) sobre as vantagens da padronização global aliadas a uma possível necessidade de adaptação local.

Pretendendo-se verificar o quão longe uma empresa pode ir com suas estratégias no mercado global, propõe-se conhecer alguns dos principais elementos que devem ser analisados e até mesmo reformulados para melhorar a abordagem organizacional no exterior. Neste sentido, uma matriz de análise estratégica foi construída e adaptada com base nos estudos de Quelch e Hoff (1986), Day (1990) e Saad, Mello e Chauvel (2006) para fins de um estudo voltado para o setor de serviços, no caso, do tipo financeiros, representado, neste trabalho, pela internacionalização do Banco do Brasil. Saad, Mello e Chauvel (2006) aplicaram as matrizes de Quelch, Hoff e Day num estudo de caso aplicado ao HSBC, um já

consagrado banco global. O resultado dos ajustes para esta pesquisa, das matrizes elaboradas pelos outros autores, pode ser visto através do Quadro 11.

| <b>MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>   |                        |                |                            |              |
|--|------------------------|----------------|----------------------------|--------------|
| <b>Elemento Estratégico</b>            | <b>Adaptação Local</b> |                | <b>Padronização Global</b> |              |
|  | <b>Total</b>           | <b>Parcial</b> | <b>Parcial</b>             | <b>Total</b> |
| <b>Orientação Estratégica</b>          |                        |                |                            |              |
| Posicionamento                         |                        |                |                            |              |
| Marca                                  |                        |                |                            |              |
| Planejamento e Estratégia Competitiva  |                        |                |                            |              |
| Gestão e Controle Financeiros          |                        |                |                            |              |
| <b>Marketing</b>                       |                        |                |                            |              |
| Produtos e Serviços                    |                        |                |                            |              |
| Desenvolvimento                        |                        |                |                            |              |
| Promoção                               |                        |                |                            |              |
| Definição de Oferta                    |                        |                |                            |              |
| Relacionamento com Clientes            |                        |                |                            |              |
| Padrões de Qualidade                   |                        |                |                            |              |
| <b>Operações e Tecnologia</b>          |                        |                |                            |              |
| Sistemas                               |                        |                |                            |              |
| Operações/Processos                    |                        |                |                            |              |
| Layout de Pontos de Venda              |                        |                |                            |              |
| <b>Recursos Humanos</b>                |                        |                |                            |              |
| Contratação e Planejamento de Carreira |                        |                |                            |              |
| Cargos, Salários e Remunerações        |                        |                |                            |              |
| Treinamento e Desenvolvimento          |                        |                |                            |              |
| <b>Sustentabilidade</b>                |                        |                |                            |              |

Quadro 11 – Matriz de análise estratégica<sup>10</sup>

A nova matriz reúne elementos estratégicos considerados importantes para uma empresa financeira em processo de movimentação internacional – orientação estratégica, marketing, operações e tecnologia, recursos humanos, sustentabilidade – e propõe a equalização dos mesmos em termos de padronização global e

<sup>10</sup> Quadro elaborado com base em Quelch e Hoff (1986), Day (1990) e Saad, Mello e Chauvel (2006).

adaptação local, total ou parcialmente, assim como fizeram os autores originais. Em outras palavras, o modelo de análise foi escolhido para avaliar os diferentes elementos da estratégia do Banco do Brasil e o seu nível (total ou parcial) de padronização ou adaptação.

Salienta-se que, por **padronização**, entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa. Já a **adaptação** orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

Qualquer que seja a estratégia adotada (de adaptação local ou padronização global), deve-se ter o cuidado para que ela seja clara e convincente. Uma estratégia de serviço deve carregar consigo a razão de sua existência, que animará a organização. Ela pode ser expressa em algumas frases ou palavras que orientam e entusiasmam seus funcionários, e ainda deve captar o quê no serviço fornece valor para os clientes. Autores enfatizam que as melhores estratégias consideram necessidades humanas básicas que não mudam muito com o passar do tempo (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Por estes aspectos intrínsecos e por tudo o que pode ocorrer em decorrência, admite-se que a estratégia é o que será capaz de determinar o quão longe uma empresa pode ir no mercado global.

## 4 UM OLHAR SOBRE OS SERVIÇOS FINANCEIROS

Agora, voltar-se-á o olhar para os serviços financeiros, que, no Brasil, têm tido papel relevante e estão em plena expansão. Isto se deve aos números apresentados pelo setor e pelo fato de sua internacionalização não ser metodicamente estudada, emergindo a necessidade de um estudo mais aprofundado.

Se nos países desenvolvidos os serviços correspondem a, aproximadamente, 80% da produção interna (JAVALGI; WHITE, 2000; CRA-SP, 2003; MDIC, 2009), nos países em desenvolvimento esse percentual está, então, muito distante? Engano. No Brasil, os serviços provenientes dos mais diversos segmentos da economia nacional correspondem a quase 60% do PIB, a partir do que o jornal do CRA-SP (2003) aponta ser um percentual relativamente próximo ao dos países avançados.

O Brasil leva grande vantagem no aspecto da competitividade em termos de potencial de expansão de determinados setores (...). Os serviços financeiros respondem pela liderança no setor terciário (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2010, p. 29).

Em 2003, baseado em dados do IBGE, o ex-presidente da BrasilPrev, Angelo, apresentava que, mais de 50% da riqueza produzida no País já se mostrava proveniente do setor de serviços e, sobre isso, afirmava ser uma tendência clássica do desenvolvimento das nações. O Gráfico 1 apresenta os dados descritos.

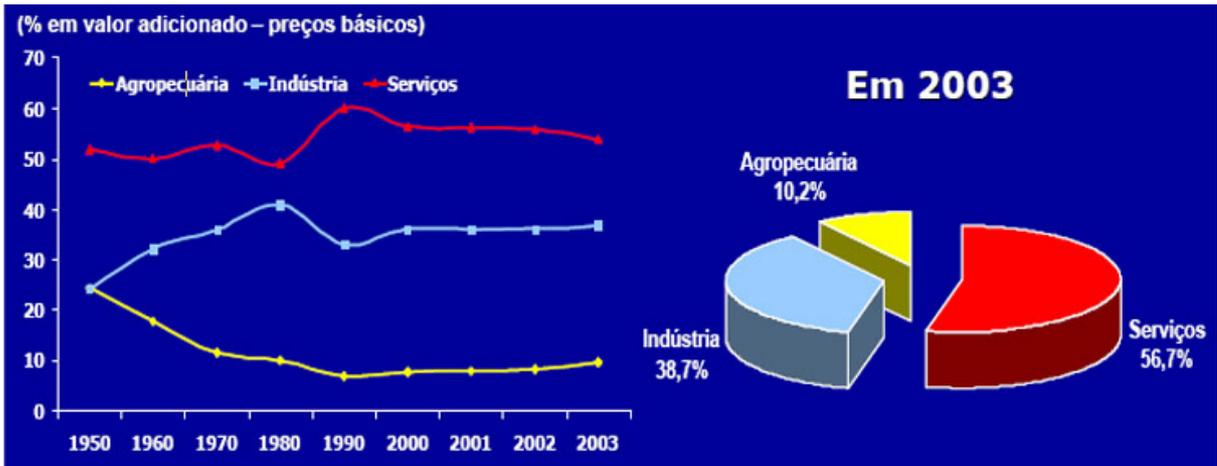


Gráfico 1 – Participação dos serviços no PIB brasileiro  
Fonte: Angelo, 2003.

Angelo (2003) afirma que a população ocupada no setor se mostra como a mais representativa e a que mais cresce dentre os setores de serviços, indústria, comércio, construção e outros. Esses dados podem ser visualizados no Gráfico 2.

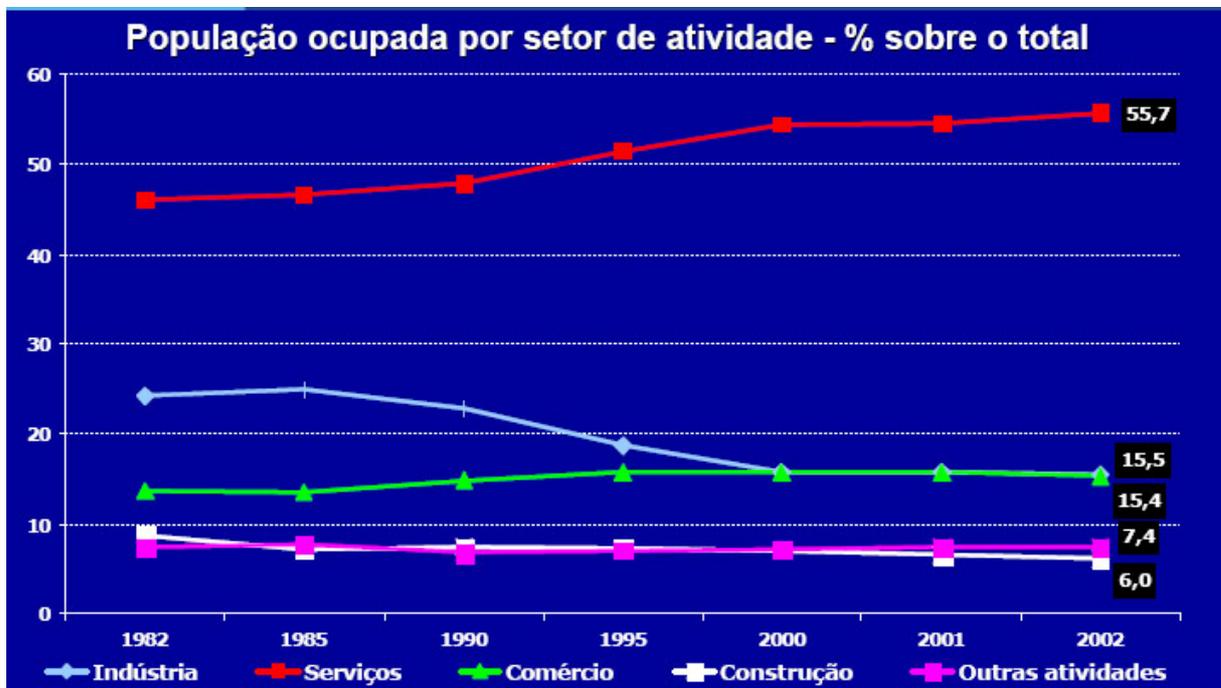


Gráfico 2 – Mercado de trabalho: população ocupada por setor de atividade  
Fonte: Angelo, 2003.

Outro dado, mas não tão positivo, sobre os serviços no Brasil, mostra que aqueles que são exportados superam em muito pouco os bens enviados para o exterior:

Por vários anos consecutivos, até 1996, as exportações brasileiras de serviços não superaram a marca de 10% do valor das exportações de bens. Somente a partir de 1997 esta marca foi superada. Em 2000, a proporção entre exportação de bens e serviços foi de 16,3%, valor recorde. Já em 2006, esta proporção passou a ser de 13% (MDIC, 2009).

De acordo com o MDIC (2009), apesar dos superávits da balança comercial brasileira, a Conta de Serviços do Balanço de Pagamentos é historicamente deficitária; o que faz o País ocupar posição frágil no ranking dos exportadores de serviços – tudo isso porque o País ainda parece obcecado pela agricultura, uma área em que a abertura ainda é remota. Interessante explanação sobre o assunto é feita por Stiglitz (2005) quando ele aborda a globalização e a abertura aos países em desenvolvimento, com agricultura forte. O que se pode presumir é que, se o serviço no Brasil for uma atividade bem administrada, ele poderá colocar o País em destaque no mercado internacional (ANGELO, 2003).

O setor de serviços não-financeiros no Brasil apresentou 958.290 empresas. Este número foi levantado pela Pesquisa Anual de Serviços (PAS), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, considerando apenas os empreendimentos com 20 pessoas ou mais ocupadas. Tais empreendimentos geraram R\$ 501,1 bilhões de receita operacional líquida, pagaram R\$ 95,1 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações, e empregaram 8.152 mil pessoas. De todos os segmentos deste setor, os serviços de informação foram os que apresentaram maior produtividade, que representa o quociente entre a receita líquida e o número de pessoas ocupadas (IBGE, 2006).

Apesar de fora dos destaques da PAS, o **setor de serviços financeiros**, foco do presente estudo, destaca-se como um dos que mais atraem a confiança dos investidores externos no País, colocando o Brasil em 7º lugar em atratividade, uma evolução de 10 posições no ranking dos países mais atrativos – informação divulgada pela A.T. Kearney (2005), empresa especializada em consultoria mundial de alta gestão, após pesquisa anual com os tomadores de decisões de empresas do mundo inteiro, que classificam os países mais interessantes para investimentos estrangeiros. Corroborando a pesquisa da empresa de consultoria, a revista B2B Magazine (2005) afirma que, com os débitos e a inflação sob controle, os

investidores de serviços financeiros classificam o Brasil em melhor posição, se comparado com outros segmentos que colocam o País mais distante no ranking.

A seguir, o segmento financeiro será verificado em suas características específicas. Após, volta-se a dar enfoque para o Brasil, no qual será estudado o mercado bancário brasileiro em seus números atuais, bem como histórico e realidade do processo de internacionalização – para posterior estudo do Banco do Brasil.

#### **4.1 Bancos vendem serviços**

Por sua natureza, o setor bancário, enquadrado na indústria de serviços, possui características visivelmente diferentes daquelas da indústria manufatureira. Essas características tornaram-se ainda mais complicadas à medida que administrar recursos de terceiros passou a ser um esforço coletivo de uma equipe qualificada, a qual se dedica à descoberta de nichos de mercado e é especialista em atender necessidades grandes e específicas da clientela (COBRA, 2007). Os negócios dessas empresas estão sendo administrados de forma jamais vista antes.

Brandão *et al.* (2005) destacam algumas das características do setor bancário, utilizando a visão de Meidan (1982) que toma por base o setor de seguros. Dentre essas características estão aquelas já descritas anteriormente, no trabalho. São elas: perecibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, intangibilidade, envolvimento com o cliente. Com relação à penúltima característica (intangibilidade), não há dúvidas de que qualquer produto ou serviço bancário possui elevado grau de intangibilidade, podendo ser considerado serviço puro. Já a última (envolvimento com o cliente), esta leva em consideração um serviço altamente intangível, que acaba exigindo alto grau de contato com a clientela. Todavia, com o avanço tecnológico, isto está mudando para muitos. A adesão ao autoatendimento está aumentando cada vez mais. Mais detalhes a esse respeito poderá ser visto adiante, sobre os números do segmento bancário no Brasil. As outras características, descritas no rol daquelas abordadas por Meidan (1982) *apud* Brandão *et al.* (2005), encontram-se dispostas a seguir:

- Percipibilidade: muitos serviços bancários são oportunistas e contam com elementos do *Marketing mix*, alinhados às oportunidades do mercado;
- Inseparabilidade: muitos serviços bancários não se separam. Os serviços são processos de serviços; e as estruturas de atendimento, agências em conjunto;
- Heterogeneidade: os serviços bancários são extremamente heterogêneos, especialmente, pela diversidade de segmentos a que atende, tendo em vista suas necessidades, grau de instrução/formação, renda, dentre outros;
- Flutuação da demanda e condição econômica do país: os serviços bancários são dependentes da condição de renda da população. Por exemplo, aqueles que são direcionados para o público B e C, devem levar em conta que, dependendo do contexto econômico do país, as pessoas arrumam meios alternativos de movimentação do dinheiro ganho;
- Impacto da legislação governamental: o setor bancário sujeita-se à extrema regulação, cada vez mais, intensa e limitadora;
- Tamanho e distribuição da renda nacional: o tamanho da população e/ou a concentração de renda poderá ser mais ou menos importante para a escolha da localização das agências (topologia) e oferta de serviços, conforme for a estratégia adotada pela empresa bancária;
- Competição: como será discutido mais adiante, a competição dentro do segmento bancário é extremamente agressiva. Pequenos bancos já foram ou estão sendo adquiridos por instituições maiores, se não estão se especializando para atender um segmento específico. Os bancos nacionais enfrentam a concorrência dos bancos estrangeiros e se lançam para o mercado externo, competindo em mundo sem fronteiras para atender seus clientes domésticos lá fora ou para conquistar nova clientela, tendo em vista sempre o ganho em escala;
- Impacto da globalização: muito relacionado com a questão anterior (competição), esta característica diz respeito ao fato de os bancos compartilharem a alta influência

das crises externas e o aumento das exigências regulatórias. No Brasil, inclusive, considera-se a conjuntura interna, sobretudo, a partir da década de 90. Mais detalhes podem ser vistos adiante, sobre o histórico do setor no país.

É importante retomar a questão da perecibilidade dos serviços bancários, que considera importante a empresa atentar para os elementos do *Marketing mix*. Segundo Cobra (2007), autores desenvolveram os 4 P's, os 4 C's e os 4 A's para o composto de Marketing das organizações financeiras. Apontam que é desse composto que elas podem se utilizar para atingir seu mercado-alvo e atender às expectativas de seus clientes. Esse pensamento vem ampliar a perspectiva de Lovelock e Wright (2001), mencionada, anteriormente, no trabalho, sobre a diferença existente entre os elementos estratégicos do Marketing de produtos e de serviços. Para os primeiros considera-se os 4 P's, para os segundos, existe um modelo que leva em conta 8 P's.

Os 4 P's, na visão de Cobra (2007), representam uma visão das empresas vendedoras, onde cada P significa:

- Produto: um produto financeiro para o cliente é algo que pode atender à sua necessidade de preservação de seu capital financeiro (conta corrente, aplicações, seguros...). No presente trabalho, nós o consideramos, de modo geral, um serviço puro (altamente intangível);
- Ponto de distribuição: uma instituição financeira precisa estar onde os seus clientes estão. Ela precisa ir até eles: abrir agências, postos de atendimento, oferecer serviços pela *internet* (tempo real), dentre outros. Em outras palavras, a instituição financeira precisa proporcionar acesso a transações, aplicações, transferências, saques, empréstimos, pagamentos, seguros, operações com cartões de crédito, de débito, de serviços, de benefícios, de descontos, e tantos outros, 24h por dia;
- Promoção: promover a venda de produtos ou serviços financeiros significa colocar o produto à disposição do cliente, oferecendo vantagens exclusivas e atraentes. Além disso, inclui a comunicação (relações públicas), a propaganda (divulgação), a promoção de vendas (intensificação das vendas) e de merchandising (criar um

cenário para atrair a atenção para determinados produtos ou serviços), para apresentar produtos adequados a preços agressivos em cada segmento de atuação;

- Preço: preço, taxa ou tarifa é o preço que o cliente paga para adquirir um produto ou serviço financeiro. A organização precisa fazer um ajuste entre o preço mais justo para o cliente e que remunere adequadamente para a instituição;

Os 4 C's, de acordo com Cobra (2007), são os 4 P's do consumidor, o qual deve receber benefícios de um serviço financeiro, isto é, deve receber produtos ou serviços de valor. Eles constam na Figura 3. São eles:

- Cliente: com suas necessidades e desejos, eles compõem a carteira de clientes da instituição financeira. Caso se queira fidelizá-los, devem-se despender esforços para um bom atendimento;

- Conveniência: significa facilitar a vida do cliente – agilidade e facilidade são as palavras-chave. Envolve: facilidades de consulta, de aplicação, de pagamento, de investimentos, dentre outros;

- Comunicação: tornar seus serviços conhecidos, desejados e procurados. Pode ser casual (falar da instituição incidentalmente), informativa (esclarecimentos sobre os serviços) ou persuasiva (convencer clientes e não clientes a não deixarem seus recursos sob sua própria guarda);

- Custo: o cliente deve considerar atraente o preço pago por um produto ou serviço financeiro.

Por último, os 4 A's do Marketing das organizações financeiras, envolvem (1) a análise de mercado; (2) a adaptação do serviço às necessidades e expectativas do mercado; (3) a ativação do mercado por meio de venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, merchandising, relações públicas; e (4) a avaliação dos resultados alcançados à luz dos esforços realizados (COBRA, 2007).



Figura 3 – Os quatro C’s do Marketing  
 Fonte: Cobra, 2007, p. 47

O Marketing foi introduzido nos bancos, não sob sua forma conceitual, mas com o conceito de propaganda e promoção de vendas. Alguns bancos ofereciam guarda-chuvas, rádios, maletas e outros atrativos para captar contas de novos clientes. Mais adiante, o sorriso e uma atmosfera mais agradável tornaram-se alguns dos maiores atrativos. Hoje, ele está mais ligado à segmentação e inovação. Em um ambiente globalizado, o Marketing financeiro tornou-se personalização, desde a pesquisa e produção até o consumo do serviço financeiro. Os bancos estão se tornando marcas mundiais, que procuram oferecer soluções sob medida para os seus clientes.

Da observação que se faz em torno das instituições financeiras – e, diga-se de passagem, de qualquer empresa –, é possível perceber a necessidade de valor que mina a economia mundial. Existe, no presente, a obrigação de se produzir valor tanto para clientes, quanto acionistas e proprietários. Uma tarefa, que requer, além de percepção e outros quesitos, pessoal qualificado.

Refinando o foco da dissertação, o próximo texto expõe os números atuais do setor bancário no País, os quais contribuem para elevar a posição brasileira no cenário mundial e colocá-la como modelo para muitas economias. No cenário que gira em torno das instituições financeiras, públicas e privadas, existe, atualmente, um deliberado esforço para agregar à sua clientela uma enorme massa não-bancarizada da população. Mais de 45 milhões de brasileiros adultos, cerca de 26% da população brasileira, não tem acesso à rede bancária. “O contraste é tanto mais chocante porque o Brasil possui um dos mais modernos sistemas bancários de todo

o mundo” (LEVY e WOLFFENBÜTELL, 2003, p. 60). Além de captação, os bancos estão competindo de maneiras nunca vistas antes para fidelizar os clientes já conquistados.

#### **4.2 O mercado bancário brasileiro em números**

No Brasil, o setor bancário tem utilizado os instrumentos mais tecnologicamente avançados para atender a população, modernizando o setor. Concomitantemente, tem ampliado as redes de atendimento e caixas eletrônicos, feito convênios com órgãos públicos e empresas privadas, como farmácias, supermercados, bares, padarias, lojas de departamento etc. – um movimento totalmente inovador (LOPES; CARVALHO, 2006). Os bancos também têm feito parcerias entre si mesmos para ganhar forças no processo de expansão internacional, como é o caso do Banco do Brasil e Bradesco, que avançam, atualmente, para o continente africano.

A Federação Brasileira de Bancos (Febraban), no final de 2008, apresentou uma publicação sobre os números do setor bancário no Brasil, dividindo-a em tópicos para a apresentação dos resultados: Bancos por Origem de Capital; Rede de Atendimento; Administração de Recursos de Terceiros; Número de Contas, e Clientes com Internet Banking; Transações com Cartões de Crédito; Transações Bancárias por Origem; Serviços de Arrecadação e Pagamentos para Concessionárias e Órgãos Públicos; Auto-atendimento (considerando os tipos e a localização dos equipamentos); Despesas e Investimentos de Tecnologia Realizados em 2007; Recursos Computacionais dos Bancos; Terceirização / Outsourcing. Esses dados estão discriminados a seguir.

Bancos por origem de capital: no total de bancos privados nacionais (com e sem participação estrangeira), privados estrangeiros (com controle estrangeiro) e públicos (federais e estaduais), verifica-se uma queda de 20% no número de bancos de 2000 a 2007. O processo de concentração dos bancos tem continuidade num ritmo lento, porém constante, confirmando tendência mundial.

Rede de atendimento: os tradicionais canais dos bancos (suas agências e postos de atendimento em empresas ou entidades públicas) permaneceram praticamente estáveis nestes últimos oito anos. O que vem possibilitando a expansão das redes de atendimento são os caixas eletrônicos, instalados em locais de grande circulação do público, e o bem sucedido canal representado pelos correspondentes não bancários, que apresentaram, em 2007, um expressivo crescimento de 15,5%. Hoje, os correspondentes não bancários representam mais de 80% do total de dependências físicas disponibilizadas pelos bancos. Essa expansão da rede de atendimento gerou resultado bastante positivo, à medida que concorreu para a redução das enormes filas em agências. Isso possibilita aos bancos, inclusive, a trabalharem mais na prospecção de novos negócios, bem como a rentabilização e fidelização da atual base de clientes. A Rede de Correspondentes do Conglomerado do Banco do Brasil, por exemplo, encerrou o primeiro trimestre de 2009 com um volume de transações 20% superior que o observado no mesmo período em 2008. Uma novidade na rede de atendimento bancário é a integração da rede de atendimento do Banco do Brasil com a de outras instituições financeiras, como a da Caixa Econômica Federal e do Banrisul, permitindo aos clientes realizarem algumas transações em caixas eletrônicos compartilhados (BANCO DO BRASIL, 2009).

Contas e clientes com internet banking: houve um crescimento de 9,3% no número de contas correntes que totalizaram 112,1 milhões. Desse montante, 69% são contas ativas, ou seja, tiveram alguma movimentação no período de seis meses. O número de contas de poupança somou 82,1 milhões, que representou uma expansão de 6,9%. Significativa contribuição ao processo de bancarização deu-se através das contas correntes simplificadas, destinadas à população de baixa renda e que exigem documentação mínima, destinando-se às movimentações financeiras de até R\$ 1.000,00. Em 2007, verificou-se um crescimento de 12,2% na quantidade destas contas, que totalizaram 7,6 milhões. Baseada em dados do IBOPE e NetRatins, a Febraban (2008) afirma que, se considerarmos que, ao final de 2007, a população de usuários ativos da Internet com mais de 16 anos era de 40 milhões, o número de clientes pessoas físicas de *internet banking*, que superou a cifra de 25 milhões de usuários, representa cerca de dois terços dos internautas e um número ainda mais expressivo se considerarmos que parte da população jovem ainda não possui conta bancária. De acordo com material interno do Banco do Brasil, o número

de usuários do auto-atendimento do Banco pela *internet* aumentou 6,5% no primeiro trimestre de 2009, em comparação com o período anterior, sendo utilizada, no mês de março do presente ano, 24,53% mais que o mesmo período no ano anterior. Ainda em março, 25 mil clientes utilizaram pela primeira vez o banco pela internet. O potencial ainda é muito grande para um aumento ainda mais significativo no número de pessoas e transações neste canal. Como incentivo, o Banco do Brasil tem oferecido promoções e descontos nas contratações de produtos ou serviços via *internet*. A utilização deste canal para transações bancárias é outro fator que concorre para a redução do fluxo de clientes nas agências, permitindo o direcionamento de esforços para a realização de negócios.

Administração de recursos de terceiros: os recursos captados junto aos clientes pelos bancos evoluíram de forma significativa em 2007, crescendo 18% e superando largamente a inflação do período. O crescimento de 49% dos depósitos à vista representa uma disponibilidade de recursos que revela uma maior liquidez e uma menor preocupação do correntista em se proteger da inflação.

Transações com cartões: a utilização de meios eletrônicos de pagamentos avança a cada ano. Em 2007, o número de cartões de crédito cresceu 18% e somou 93 milhões. O número de transações aumentou 19%, enquanto o valor das transações mostrou expansão de 21% e totalizou R\$ 183,1 bilhões. A utilização do chamado dinheiro de plástico, isto é, dos cartões de débito e de crédito, que permitem realizar movimentações financeiras, como pagamentos e transferências, por exemplo, tem se mostrado um meio bastante seguro, à medida que exige senha eletrônica para efetivar as transações e reduz a necessidade de se carregar dinheiro de papel.

Serviços de arrecadação e pagamentos para concessionárias e órgãos públicos: o total de transações referentes a arrecadações e pagamentos públicos e privados em geral, teve um expressivo crescimento em 2007: 15%. Registra-se um crescimento de 23% na quantidade de guias recebidas no ano, referentes a tributos municipais, estaduais e federais; Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Departamento de Veículos Automotores Terrestres (DPVAT) e Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA).

Transações bancárias por origem: em 2007, houve uma evolução de 29% nas transações efetuadas por meio dos correspondentes não bancários, resultado da expansão de 15,5% de unidades neste canal e de sua maior conveniência para a realização de transações bancárias para o público de menor renda ou que não possui conta em banco. O canal de auto-atendimento também apresentou um crescimento importante de 15,4%, comprovando sua crescente aceitação pelos usuários. As transações em *internet banking* cresceram 12,6%, acompanhando o crescimento de 9,2% do número de usuários em 2007. O crescimento de 12,7% do volume tratado pelos caixas das agências, de 10,5% das transações do *call center* e de 13,9% das operações realizadas nos pontos de venda no comércio (POS's), refletiu o incremento de 9,3% das contas correntes no ano. Vale lembrar que estes dois últimos itens são outras opções disponíveis que convergem para a redução de filas em agências. Por fim, o número de cheques compensados continua caindo, apresentando em 2007 uma redução de 42% em relação ao ano 2000. Hoje, a participação dos cheques no total das transações bancárias é de apenas 3,7%, quando em 2000 superava 13%.

Auto-atendimento (tipos e localizações dos equipamentos): no ano de 2007, foram instalados mais oito mil caixas automáticos adaptados, especialmente, para assegurar o acesso a pessoas com deficiências físicas. O parque de *ATM's full*, ou seja, de terminais de auto-atendimento completos, possibilitando toda gama de transações bancárias, cresceu 14%, em 2007, ficando claro o processo de substituição gradativa dos demais tipos de equipamentos de auto-atendimento, como os dispensadores de dinheiro, terminais de depósitos e de extratos. Por outro lado, a menor utilização de cheques como meio de pagamento não justifica a substituição dos dispensadores de cheques já instalados. Se forem considerados os equipamentos de outras redes compartilhadas, serão superando os 170 mil dispositivos de auto-atendimento em operação no Brasil, certamente um dos maiores parques de *ATM's* do mundo. A ampliação da rede de auto-atendimento tem sido acompanhada pelo aumento da preferência pela autonomia nas transações bancárias.

Despesas e investimentos de tecnologia: em 2007, os bancos investiram R\$ 6,2 bilhões em tecnologia; um incremento de 16% se comparado ao ano anterior,

superando em R\$ 300 milhões o valor orçado. Por outro lado, as despesas globais de tecnologia de informação (TI) foram controladas, perfazendo um total de quase R\$ 15 bilhões, pelo fato de que o câmbio menos favorável no período contribuiu para este crescimento menor que o esperado. Entretanto, é interessante observar que, ano a ano, a parcela de recursos do orçamento de TI destinada a investimentos cresce, superando, atualmente, 40% do total. De acordo com Lopes e Carvalho (2006), em termos de automação bancária, tornaram-se disponíveis meios para a transferência imediata (no mesmo dia) de valores de um banco para o outro, um tipo de serviço que encontra poucos paralelos até mesmo em países mais avançados.

Recursos computacionais instalados em centrais, departamentos e pontos de atendimento: a explosão de dados a serem arquivados e explorados vem impondo aos bancos importantes investimentos para ampliar sua capacidade de armazenamento e processamento, como atestam os números de 2007. A esse respeito, houve um crescimento de 46% da utilização de pontos de atendimento pelos bancos, sobretudo pela força de vendas.

Outsourcing / Terceirização: gradativamente o processo de *outsourcing* pelos bancos ganha espaço: telecomunicações, impressão, *help desk*<sup>11</sup>, projetos e manutenção de sistemas, processamento de cartões – todos esses já se tornaram serviços terceirizados. Em 2007, os bancos transferiram para terceiros a responsabilidade de um maior volume de serviços de manutenção de sistemas legados, o que pode justificar uma pequena queda na utilização de serviços prestados por fábricas de *software*. Neste processo, é incipiente, ainda, a prática de delegar a terceiros o tratamento de operações de *Back Office* (Suporte).

Após conhecer estes dados que mostram os números do mercado bancário nacional, com grande responsabilidade no destaque do País no cenário mundial, parte-se, agora, para um estudo acerca do histórico nacional do mercado bancário. Neste tópico, será vista, inclusive, a internacionalização dos bancos – um processo de expandir as operações além dos limites nacionais, caracterizado pela renovação dos movimentos tradicionais de intermediação entre agentes superavitários e

---

<sup>11</sup> Apoio/suporte técnico

deficitários, residentes e não residentes (MEYER, 1997). A explanação a seguir pretende subsidiar o caso do Banco do Brasil.

### **4.3 Da criação de um sistema bancário à internacionalização dos bancos no Brasil**

Em decorrência da pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do presente trabalho de dissertação, verificou-se que estudos, especialmente brasileiros, sobre a internacionalização dos bancos, mostram-se pouco numerosos. Através deste que está sendo realizado, visa-se contribuir e até mesmo esboçar caminhos para aprofundar os debates.

Observando-se a evolução da história financeira do Brasil, verifica-se que, há cerca de dois séculos, canais para intermediação financeira e até mesmo a existência de bancos era um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento do País (LOPES; CARVALHO, 2006). O primeiro passo para sanar essa deficiência foi a fundação do Banco do Brasil, por D. João VI, em 1808, mesmo ano da chegada do monarca ao País. Mais adiante, no próximo tópico, será detalhado esse fato histórico, no qual o surgimento do Banco e o desenvolvimento do País se confundem.

A criação de um verdadeiro sistema bancário nacional no Brasil ficou mesmo para o século XX. De acordo com Lopes e Carvalho (2006), a partir de 1910, surgiram no Brasil diversos bancos e casas bancárias e os primeiros bancos estrangeiros se instalaram também nas três primeiras décadas do mesmo século. Por volta dos anos 70, no Brasil, somavam-se mais de 300 bancos, os quais compartilhavam um cenário de alta e crescente inflação, concomitante a uma falta de regulamentação adequada por parte do setor público.

Sanado este problema, surgiu outro, que está sendo ainda trabalhado e sobrepujado, através da automação: vencer as distâncias geográficas e sociais, oferecendo serviços financeiros a um maior número de pessoas da população.

Técnicos do Banco Central costumam dizer que, quando a automação bancária não era suficientemente desenvolvida no Brasil, as pessoas

sentiam-se como clientes de agências bancárias. Com a evolução da tecnologia, a interligação dos postos de atendimento de uma mesma instituição e a internet, as pessoas passam a ser clientes de bancos e não mais de agências. Mais adiante, o cliente do banco vai se tornar um cliente do sistema financeiro (LOPES; CARVALHO, 2006, p. 72).

A literatura aponta que os avanços do sistema bancário brasileiro têm suas bases, especialmente, no advento do Plano Real (lançado em julho de 1994) e na abertura do sistema financeiro ao capital estrangeiro. No primeiro caso, possibilitou-se a queda da inflação que atormentava a todos na época. No segundo, aguçou-se sensivelmente a concorrência.

Em uma retrospectiva histórica dos bancos no Brasil, observa-se que até o início dos anos 60 prevaleceu, do ponto de vista legal, o livre acesso de bancos estrangeiros ao sistema bancário nacional, os quais eram amparados pela Constituição de 1946, que eliminou a distinção entre nacionais e estrangeiros e permitiu que o capital de algumas instituições financeiras estivesse sob controle exclusivo dos bancos estrangeiros. Em 1964, uma reforma financeira manteve a distinção entre capital bancário doméstico e externo, mas regulamentava que para a criação dos bancos nacionais bastava obter autorização do Banco Central do Brasil, enquanto que para o ingresso de estrangeiros era necessário decreto do poder executivo, pelo qual se permitiria ao capital externo ter controle total de um banco no Brasil (CORAZZA; OLIVEIRA, 2005).

Na década de 70, houve um novo ajuste no sistema bancário nacional devido ao desenvolvimento industrial e ao redirecionamento da política deste setor, voltada para a utilização da capacidade ociosa das empresas, que necessitavam de mais recursos, não havendo como negar a existência de uma lógica de articulação entre os processos de expansão industrial e bancária. No período em questão, havia um número excedente de bancos e o acirramento da concorrência levou o governo a adotar uma série de medidas com o intuito de incentivar o processo de fusões, incorporações e aquisições (CORAZZA; OLIVEIRA, 2005).

Duas décadas depois, período posterior à promulgação da Constituição de 1988, houve nova reforma bancária, passando a ser permitida a criação de bancos múltiplos e proibida a entrada de capital estrangeiro no setor bancário do País. A

participação estrangeira no setor financeiro brasileiro só poderia existir em três casos: se fosse considerada de interesse nacional, por reciprocidade a outro país ou em função de acordos internacionais. Peek e Rosengren (2000) discorrem, também, que, neste período, o contexto macroeconômico nacional, associado à hiperinflação, tornou o mercado bancário menos atraente para uma entrada estrangeira agressiva.

Mundialmente, passou-se a verificar a desregulação e a liberalização de alguns mercados, o que veio contribuir para a globalização financeira – e o avanço das finanças especulativas. Houve um aumento da concorrência bancária. Intensificou-se uma onda de fusões e aquisições. Tudo, impactando diretamente nos blocos econômicos, nos sistemas financeiros dos países e na vida de todos (FREITAS, 1999).

Freitas (1999) defende que se acreditava em incontestáveis benefícios com a flexibilização da entrada de bancos estrangeiros no sistema financeiro nacional, pelo motivo de que os mesmos injetariam recursos no país de economia enfraquecida, introduziriam novas tecnologias, resultando em eficiência operacional e serviços a preços competitivos. Corroborando este pensamento, Peek e Rosengren (2000) defendem que a decisão de abrir o mercado bancário nacional para a concorrência estrangeira pode, de fato, proporcionar benefícios potenciais para o país anfitrião. Mas não sem riscos significativos.

Alguns autores, num comparativo entre bancos estrangeiros e bancos nacionais, localizados nos países menos desenvolvidos, consideram que os primeiros são mais eficientes e competitivos que os segundos, o que tende a levá-los a dominar ou conquistar a fatia de mercado que poderia ser dos bancos domésticos. Outros autores afirmam que não há evidências disso (LOPES; CARVALHO, 2005). Para esses, na verdade, a entrada de bancos estrangeiros estimulou a concorrência dos bancos nacionais, provendo uma reação destes, objetivando a reconquista do terreno perdido.

Há quem diga que a entrada dos bancos estrangeiros no país estimulou um novo padrão de mercado, tendo em vista que muitos vieram com uma cultura empresarial desenvolvida em mercados mais competitivos (BRANDÃO *et al.*, 2005). Por

exemplo, os relatórios financeiros de bancos globais tendem a ser mais bem detalhados e com uma melhor prestação de contas, se comparados com aqueles de países em vias de desenvolvimento, de tal maneira que a presença de bancos estrangeiros no sistema financeiro doméstico é um incentivo para os bancos locais adotarem melhores práticas de contabilidade (PEEK; ROSENGREN, 2000). É algo que, na prática, ajuda a reduzir os riscos associados com a intermediação financeira e tende a aumentar a oferta de crédito (DE-PAULA; ALVES-JR., 2007).

Prova disto pode ser obtida na análise dos indicadores de eficiência (quociente entre o somatório dos depósitos de curto e longo prazo pelo patrimônio líquido), divulgada pelo Banco Central do Brasil (Bacen), que infere melhores resultados aos bancos privados nacionais (CORAZZA; OLIVEIRA, 2005), por exemplo. Tais resultados são atribuídos à maior adaptação dos bancos domésticos às peculiaridades do setor no Brasil, facilitando a sua capacidade de se ajustar a períodos de instabilidade econômica, e à constante busca por maior eficiência em função da corrida pela conquista de espaço frente ao avanço dos bancos estrangeiros.

Os bancos privados nacionais, em 2006, segundo os dados mais recentes publicados pelo Bacen (2007), já representavam 62,39% do total do patrimônio líquido do segmento bancário brasileiro, distante mais de 100 bilhões de reais dos bancos com controle estrangeiro, que ocupam a segunda posição, participando com 18,47% do patrimônio líquido do segmento. Os bancos privados nacionais também ocupam a primeira posição no *ranking* dos depósitos à vista, representando 44,38%, seguido pelos bancos com controle estrangeiro, com representação igual a 19,33%.

A expansão bancária observada no Brasil, que acompanhou a expansão industrial nacional, deparou-se (e depara-se) com muito mais regulamentação, caracterizando-se por um processo mais demorado e complexo. Historicamente, a penetração de um banco estrangeiro na economia nacional não se deu de forma direta, mas, através de uma série de passos, tais como: a criação de uma rede de correspondentes estrangeiros no país, um escritório de representação ou uma sucursal, e finalmente, a criação de uma filial – confirmando, de certa forma, o processo de expansão gradual proposto por Johanson, Wiedershein-Paul e Vahlne (1975, 1977 e 1990). Atualmente, a internacionalização tem se valido da

participação ou do controle acionário de um banco nacional, através dos processos de fusões e aquisições (CORAZZA; OLIVEIRA, 2005).

A mesma norma que flexibilizou a entrada de estrangeiros no Brasil, também viabilizou a expansão dos bancos brasileiros para o exterior, especialmente no caso do Banco do Brasil, Banespa e Banco Real, com base em acordos bilaterais e na aplicação do princípio da reciprocidade entre países. Como é sabido, o setor bancário brasileiro desfruta de um bom nível de desenvolvimento e sofisticação e está sempre em busca da expansão das suas atividades. Do outro lado, os bancos estrangeiros não se destacaram na política de expansão de crédito para a economia, ficando muito distante dos nacionais nas operações de crédito (CORAZZA; OLIVEIRA, 2005).

O Brasil se integrou desde muito cedo no circuito financeiro internacional, principalmente através de empréstimos e financiamentos. Entretanto, sua internacionalização se acentuou mesmo na década de 90, devido ao cenário conjugado interna e externamente, configurando o que se chamou de globalização. Corazza e Oliveira (2005) definem que a internacionalização bancária deve ser compreendida como uma dinâmica expansiva do capital e se apresenta com uma história mais antiga que a das empresas multinacionais produtivas, mesmo que se diga que a expansão bancária tenha acompanhado a expansão mundial da indústria, algo que pode ser verificado em qualquer país do mundo.

Dada a melhoria na economia brasileira, a valorização da nossa moeda e o *boom* de investimento, naturalmente, os grandes conglomerados financeiros (...) passam a ter necessidade de expansão para fora, porque o mercado interno, daqui a pouco, será pequeno (TRAVAGLINI; ROMERO, 2010).

A internacionalização de empresas brasileiras (vide Figura 4), inclusive, de bancos, tem sido uma política do Governo Lula, no qual se encontra um razoável grau de consenso sobre o assunto. A administração pública federal tem valorizado positivamente esse movimento de expansão internacional por parte das empresas brasileiras, afirmando ser uma tentativa para equilibrar o fluxo de entrada e saída de dólares no Brasil, bem como um instrumento que contribui para o aumento da competitividade da economia nacional. “A visão predominante é de que nós

podemos ter uma série de ganhos, entre outros, em termos de acesso a mercados de capitais” (SENNES; ZINNER, 2009, p. 6).

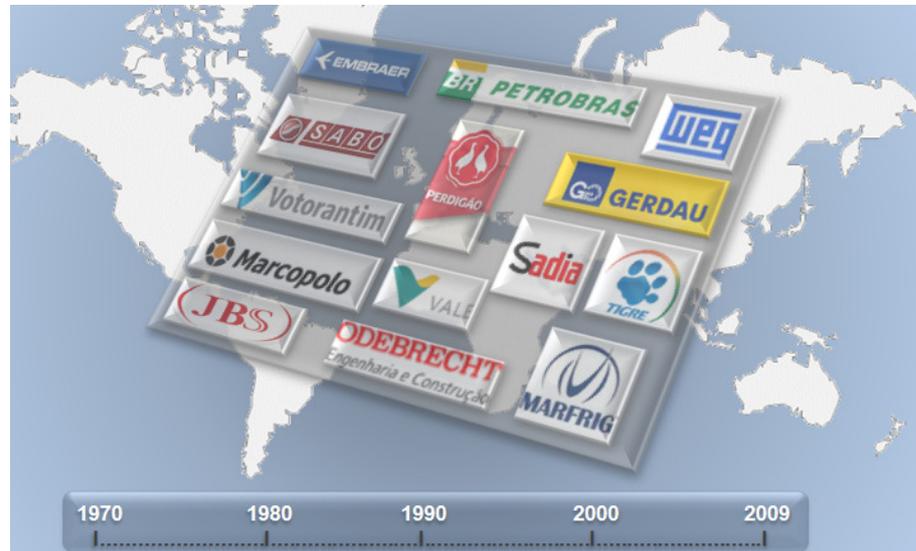


Figura 4 – Movimento de internacionalização de empresas brasileiras  
Fonte: Banco do Brasil

Todavia, a postura do governo, quanto à internacionalização de empresas brasileiras, tem sido mais de concordar e permitir, do que incentivar e financiar esse movimento. O processo tem sido feito quase que exclusivamente por conta e por iniciativa das próprias empresas. Há uma evidente carência de mecanismos financeiros que auxiliem em termos de custos de prospecção de mercado, de custos físicos de instalação, de custos que passem, inclusive, por questões jurídicas, de *Marketing*, de reconhecimento de marca.

É um rol bastante amplo de investimentos que precisam ser feitos e bem administrados, para que o movimento de internacionalização de qualquer dada empresa seja rentável e sustentável para aquela companhia em particular e, futuramente – e em consequência – para a economia brasileira (SENNES; ZINNER, 2009, p. 8).

Esclarecendo o conceito de banco internacional, salienta-se a visão de Tschoegl (1982), que afirma que um banco é assim considerado, quando possuir ao menos um escritório em país diferente do seu de origem. Em sua essência, bancos internacionais operam em mercados externos sob duas formas distintas

denominadas de (1) bancos estrangeiros, que atuam nos mercados de varejo e *corporate* em países distintos da sua origem, e (2) bancos domésticos internacionais, os quais realizam operações com foco em atender seus clientes domésticos. Sobre esta forma, a literatura infere que, se um banco, não acompanhar um cliente nas suas operações internacionais, corre o risco de perdê-lo para a concorrência.

Para Tschoegl (2002), tornar-se um banco global é uma oportunidade de maximizar lucros, aumentar a rentabilidade e a base de clientes nos mercados nacionais e internacionais. Por este motivo, muitas instituições optam por realizar investimentos diretos no exterior. Todavia, existem ainda outras formas de estabelecer suas operações internacionais: alianças, fusões, aquisições, abertura de empresas e filiais, agências, subsidiárias e escritórios – todas, com alternativa para aumentar a capilaridade bancária.

O recente período de tensão internacional em função de uma avassaladora crise econômica, que atingiu com força, de maneira especial, os Estados Unidos e a Europa, assustou grandes companhias e se tornou o maior responsável pela quebra de antigos e tradicionais bancos estrangeiros. No País, até observou-se algumas inflexões no processo de internacionalização de empresas brasileiras (GINEBRA, 2010). Mas, o que se sobressaiu foi a solidez e a competitividade dos bancos nacionais, tranquilizando fortemente a nação.

As inúmeras mudanças ocorridas no setor bancário brasileiro, especialmente, a partir da década de 1990, visaram e permitiram promover um sistema sólido, competitivo e que levasse a bancarização ao maior número possível de pessoas, através da oferta de crédito, preferivelmente a baixo custo. O baixo custo do capital parecia algo distante até poucos dias, mas percebe-se que o governo está buscando a redução dos juros como forma de incentivar o consumo e facilitar o pagamento de dívidas, reduzindo a inadimplência.

Adicionalmente, o País beneficia-se de sólidas regras de supervisão bancária, garantindo a transparência, declaradamente exigida pelo público consumidor. Além do que, como visto anteriormente, o setor bancário brasileiro possui os mais

tecnologicamente avançados e modernos instrumentos, tornando-se um sistema financeiro modelo para o restante do mundo.

Até a poucos dias atrás, os bancos locais, segundo a empresa global de consultoria Booz & Company (2010), priorizavam a captura das oportunidades no mercado interno. No entanto, hoje, a economia brasileira desfruta de um momento favorável, com moeda fortalecida, aumento do crédito, dos investimentos, redução das taxas de juros, e, com efeito, mais empresas têm crescido, expandido e investido em uma trajetória internacional. Corroborando este pensamento a literatura da área de Negócios Internacionais: com o amadurecimento do mercado doméstico, as empresas são impulsionadas a procurar uma expansão internacional. No caso dos bancos, existe o objetivo de atender seus clientes nacionais lá fora, ou seja, de sair além das fronteiras nacionais para acompanhar esse movimento. Essas empresas clientes e transnacionais demandam crédito interno e externo para fazer seus investimentos diretos; financiamento à sua cadeia de valor no Brasil e no exterior; financiamento do fluxo do comércio exterior; um banco de atacado no Brasil e no exterior.

Desse modo, os maiores bancos brasileiros começam, então, a evidenciar uma estratégia de internacionalização: além do Banco do Brasil, o Bradesco, o Itaú-Unibanco Holding, a Caixa Econômica Federal. O Bradesco, por exemplo, fechou acordo, em Viena, na Áustria, com a Rede Connector, possibilitando que seus clientes pessoa jurídica tenham acesso a diversos serviços de gestão de caixa (fluxo financeiro), em todos os mais de 30 países em que estão presentes, através de mais de 20 mil agências de bancos que fazem parte da associação. Tais serviços incluem, dentre outros, pagamentos, arrecadação de tributos, importação e exportação, além de outros que por ventura sejam oferecidos pelo banco parceiro. O Bradesco é o primeiro da América Latina a entrar na rede (SILVA-JR, 2008; SILVA-JR, 2010).

Já o Itaú-Unibanco, resultado de uma fusão que ocorreu visando impulsionar a internacionalização dos dois bancos, pretende se tornar *player* global em cinco anos. Irá começar pela América Latina, região que é apontada por ele como um lugar natural para se internacionalizar, dado um alinhamento cultural maior com o Brasil, confirmando os estudos consagrados de Uppsala (SALLES, 2008).

Um terceiro exemplo é a Caixa Econômica Federal, que, em 2007, abriu sua primeira unidade no exterior, mais precisamente, no Japão, já com planos de instalar um escritório em solo norte-americano. Assim como o Banco do Brasil, a Caixa expande para o exterior seguindo determinações do Governo Federal (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2007).

De acordo com a Booz & Company (2010), além do objetivo comum de acompanhar as empresas brasileiras que demandam soluções globais em serviços e financiamentos, os bancos estão se internacionalizando com o intuito de desenvolver mercados e/ou de entrar em mercados maduros para obter incremento em escala e/ou sinergia. São movimentos que traduzem o anseio de crescimento dos bancos. Em adição a este, os bancos estão se internacionalizando com base em outras duas aspirações: a de proteção (de posição e diversificação de riscos, muito importante para minimizar impactos decorrentes de crises) e a de captura de vantagens.

Adicionalmente, os bancos têm priorizado as oportunidades de expansão em função de três dimensões críticas: (1) proximidade geográfica; (2) proximidade cultural; e (3) relevância de mercado. São estágios mais avançados de internacionalização, mais complicados do que o de acompanhamento a clientes. O terceiro estágio (relevância de mercado) é o que tende a requerer um maior nível de mudança na matriz. Além dessas dimensões, a decisão mais crítica está relacionada ao modelo de negócios que será adotado e à estratégia que será utilizada no seu processo de internacionalização (BOOZ & COMPANY, 2010). No presente estudo, focar-se-á no *trade off* estratégico padronizar globalmente *versus* adaptar localmente.

Na fase pós-crise financeira mundial, alguns grupos intensificam seu processo de internacionalização, como o Banco do Brasil, que comprou o Banco Patagônia, na Argentina, e, depois, junto com o Bradesco e o Banco Espírito Santo, de Portugal, anunciou operações na África. Sinal de novos tempos e estratégias. O Itaú-Unibanco continua esperando o momento mais adequado (GINEBRA, 2010).

Esse é o cenário atual que envolve os bancos, no Brasil, onde eles desfrutam de um momento favorável para uma movimentação para o exterior. Em uma década de

grandes mudanças para os bancos de varejo, ainda há muito que ser feito. Contudo, já se deve pensar concomitantemente numa nova realidade que está por vir. No curto prazo, a estratégia ainda deverá ser outra, de acordo com a Booz & Company (2010).

Nos últimos dez anos, as principais mudanças incluíram:

uma consolidação do setor em larga escala, a proliferação de canais alternativos de prestação de serviços e o surgimento de novos concorrentes não baseados na rede de distribuição bancária, como financeiras, negócios baseados em cartões e corretores online. Apesar da reestruturação pela qual passa o setor em diversas partes do mundo, o crescimento ditado por aquisições deve agora se restringir em vários casos. Os bancos de varejo deverão buscar novas oportunidades de crescimento e melhoria do desempenho (BOOZ & COMPANY, 2010).

Nesta linha, a empresa global de consultoria, afirma que, no curto prazo, as questões com as quais os bancos de varejo terão de lidar são:

- Melhorias de eficiência: para lidar com um ambiente econômico de menor crescimento;
- Adoção de modelos de negócios alinhados à preservação e geração de receitas: fornecer, a custos adequados, níveis diferenciados de vendas e serviços a clientes de maior potencial, dependendo de suas necessidades e de seu valor para o banco – uma diferenciação fundamental para eliminar subsídios cruzados para clientes menos rentáveis e a perda de lucro com os mais rentáveis;
- Redefinição da cadeia de valor do setor bancário: para identificar oportunidades e desafios resultantes do surgimento de novos formatos e *players* especializados, principalmente, na fabricação e distribuição de produtos e serviços. Esses *players* representam uma ameaça que deve ser enfrentada pelos bancos de varejo tradicionais;
- Simplificação dos modelos operacionais: os bancos precisam se preparar para o novo ciclo econômico e permitir que clientes dos mais diferentes segmentos sejam atendidos com qualidade e a custos adequados. Grande parte dos bancos está

buscando uma estratégia com foco no cliente, e o desafio será a implementação de operações e sistemas que possam respaldar a mudança.

Destacam-se enormes mudanças nas atividades de *Corporate Banking* e Mercados de Capitais, atualmente, segundo a Booz & Company (2010) e, logo, a estratégia também deverá ser outra.

Após um ciclo de extraordinária expansão, penetração em novos segmentos e diversificação de instrumentos de riscos, a atual crise de confiança e liquidez nos mercados de capitais trará transformações dramáticas tanto na oferta quanto na demanda. Os bancos procuram agora estabilizar suas operações, suas equipes e a presença em mercados e assegurar uma posição de destaque ou sobrevivência na recuperação econômica (BOOZ & CO., 2010).

Em breve, os *players* do setor com este foco de atividades precisarão se posicionar diante de uma série de tendências, como por exemplo:

- Novo ambiente regulatório e de controle de riscos: com impacto nos processos internos, quadro de pessoal e governança corporativa;
- Consolidação do setor e mudanças na estrutura do mercado;
- Maior demanda para organizações com foco no cliente: oferecer propostas de valor mais claras e melhor atendimento ao cliente, que superem as fissuras na imagem dos bancos, causadas, sobretudo, pela crise recente;
- Pressão para extrair valor do ambiente de processamento de operações/tecnologia: reconhecer essa ferramenta como uma alavanca de industrialização que tem impacto na inovação e na escala, separando a manufatura da distribuição;
- Migração dos fluxos de capital: para mercados emergentes e novas classes de ativos.

Está claro que a estrutura competitiva do setor bancário vem se modificando, o que é atribuído por Brandão *et al.* (2005) com impulsionador, neste sentido, o grau de concentração e internacionalização das instituições financeiras. Isto faz com que as estratégias utilizadas recentemente, em breve, não tenham mais a mesma efetividade.

## **5 METODOLOGIA**

O objetivo do presente capítulo é apresentar as escolhas metodológicas que embasaram o estudo. Intitulada Metodologia, esta seção, segundo definições de Van Manen (1990), está cercada de um quadro filosófico, isto é, de toda uma teoria que contribuiu para a decisão do método que seria utilizado. Essa escolha envolveu a definição de técnicas e procedimentos dentre uma variedade ampla de teorias, práticas, regras e rotinas, que poderiam ser adotadas.

O modo de investigação está implícito no método e, do ponto de vista metodológico, pode-se considerar que não existe um método que seja apropriado na sua totalidade, podendo ser aplicado a qualquer estudo. O que deve prevalecer é a coerência, importando ser criativo e flexível para explorar todos os possíveis caminhos. Os critérios escolhidos tomaram por base os objetivos e o problema de pesquisa, bem como a natureza dos fenômenos, os recursos e as informações disponíveis, além da habilidade da pesquisadora.

Para que se caminhe em direção a um relatório final, Yin (2001) infere que o pesquisador precisa, antes, cumprir com algumas etapas. Elas envolvem a preparação da coleta de dados, a ida a campo, a análise do que fora observado, bem como as conclusões do estudo – aspectos que serão detalhados a seguir. Ao final, poder-se-á modificar ou aprofundar uma teoria, que previamente apenas emoldurava o caso estudado.

## 5.1 Tipo de estudo e estratégia de pesquisa

O presente trabalho utiliza a estratégia de estudo de caso único, que, segundo Yin (2001, p.19), “é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais”. Afirma que se trata de uma estratégia que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, não se tratando apenas de um método, mas da escolha de um objeto a ser estudado e do tipo de questão que está sendo apresentada. É muito utilizada quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo como e por que e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Tais afirmações podem ser claramente identificadas no problema de pesquisa do presente trabalho, ao questionar como ocorre o processo de internacionalização do Banco do Brasil.

Godoy (1995) pontua que, mesmo que se inicie o trabalho, a partir de algum esquema teórico, o pesquisador que realiza um estudo de caso deve estar atento a elementos ou dimensões novas que possam surgir. Isso antecipa algumas das vantagens do estudo de caso: a geração de novas perspectivas e idéias sobre fenômenos já pesquisados e sua adequação à investigação de processos de mudança (EISENHARDT, 1989).

Corroborando este pensamento e tomando por base definições de autores como Gil (1999), Yin (2001), Amaratunga *et al.* (2002), confere-se, ao presente estudo, caráter exploratório e descritivo, justamente, por permitir novas descobertas ao despender esforços no estudo e caracterização de um fenômeno pouco explorado, para o qual se torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Com efeito, torna-se possível modificar/aprofundar as poucas informações existentes (relacionadas ao setor de serviços, ao segmento financeiro, à internacionalização bancária e às estratégias de padronização global e adaptação local). A coleta de dados primários e secundários, que será detalhada mais adiante, vem contribuir para uma abordagem nova sobre o problema de pesquisa e a área de Negócios Internacionais.

Entendeu-se enquadrar desta maneira o presente estudo, por vários motivos. Primeiro, pelo fato de que há pouco conhecimento disponível, tanto conceitual quanto empírico, pertencente ao setor de serviços (PATTERSON; CICIC, 1995). Em

segundo lugar, porque os estudos aplicados à internacionalização de serviços financeiros não são muito freqüentes, algo que já é mais comum quando o foco são outros segmentos do mesmo setor (serviços não financeiros). Faz-se, inclusive, necessário coletar dados na vasta literatura que aborda a exportação de produtos manufaturados, na tentativa de buscar relações.

Outrossim, mesmo que a expansão internacional esteja na pauta de muitas organizações, existem poucos estudos que confrontam estratégias de padronização global e de adaptação local no processo de internacionalização, sobretudo, de organizações brasileiras (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006). A lacuna é ainda maior quando se trata de bancos, mesmo que se verifique, atualmente, um movimento mais intenso dessas instituições para fora do País. Além disso, é revelador um estudo com o tipo de organização bancária que é o Banco do Brasil – um banco de economia mista, que deve conciliar os interesses estatais com os interesses particulares dos acionistas, que se mostra como um banco pioneiro, experiente, sólido, de marca forte, com uma das histórias de internacionalização mais antigas do País.

Mais especificamente, com base em Yin (2001), o presente Estudo de Caso Único é enquadrado como Estudo de Caso Único Incorporado. Pois, além da ênfase que se pretende dar ao caso do Banco do Brasil, são utilizadas outras unidades de análise. A unidade principal é a organização como um todo. As subunidades envolvidas seriam: a Diretoria Internacional e de Comércio Exterior – Dirin, com suas diversas Gerências e Divisões; as instituições bancárias, de modo geral; o segmento financeiro; o setor de serviços.

Trata-se de um estudo indutivo, pelo qual se pretende chegar a conclusões gerais a partir de um levantamento particular, ou seja, desenvolvem-se conceitos e entendimentos dos padrões identificados nos dados, sem precisar comprovar hipóteses (RICHARDSON, 2008). Todavia, deve-se trabalhar com modelos teóricos, pois indução pura não é pesquisa científica (TAYLOR; BAGDAN, 1998).

Nesta linha de pensamento, Yin (2001) pontua que os estudos de caso não se aplicam a populações e universos, mas são aplicáveis a proposições teóricas, da

mesma forma que os experimentos. Assim, o presente estudo de caso, como o experimento, não representa uma amostragem. Sua aspiração é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), em detrimento do aumento de freqüências (generalização estatística).

Na ida a campo para coleta de dados, prevalece a abordagem qualitativa, visto que o objetivo do estudo é analisar descritivamente o fenômeno – processo de internacionalização do Banco do Brasil, fazendo relações entre os elementos, sem que se faça necessário o uso de técnicas e métodos estatísticos. O mapeamento das possíveis fontes de evidências mostrou que, um levantamento do tipo *survey*, por exemplo, não seria possível, tornando-se impraticável uma quantificação. Contudo, pode-se utilizar: instrumentos semi-estruturados; perguntas abertas; entrevistas em grupos ou individuais em profundidade, dentre outros. Com isso, almeja-se mais desenvolver uma compreensão inicial, do que recomendar uma linha de ação final (AMARATUNGA *et al.*; 2002; MALHOTRA, 2006).

“Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (...)” (RICHARDSON, 2008, p. 80). Eles não requerem instrumentos estatísticos como base para análise do problema de pesquisa, pois se pretende apenas entender a natureza de um fenômeno social.

Nas ciências sociais, a preocupação maior ocorre com um nível de realidade que, em geral, não pode ser quantificado. Isto é, trabalha-se com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 1994). Serve como um primeiro passo, para o estudo de um fenômeno sobre o qual ainda não se tem idéias bem definidas, ou sobre o qual falta orientação quanto ao próprio rumo do esforço de mensuração que se pretende desenvolver (MOTTA, 1999). Assim, o vigor da metodologia qualitativa foi enaltecido, pois considerou-se suas características como as mais oportunas e adequadas aos objetivos, inicialmente, propostos.

A confiabilidade externa dos dados se manifesta na interação próxima entre pesquisador e informante, que possibilita obterem-se informações detalhadas. Pode-se fazer o uso de um gravador para realizar alguns registros, manter-se o anonimato do entrevistado para evitar distorções, dentre outros. A confiabilidade interna, por sua vez, está na definição de categorias e codificação dos dados (RICHARDSON, 2008).

## **5.2 Unidades de análise**

Já explicitado, de maneira mais simples, anteriormente, o presente estudo abrange diversas unidades de análise. Uma delas, e a principal, é o Banco do Brasil. A escolha dele como objeto de estudo envolve, basicamente, as suas características e contribuições nacionais, já delineadas em outras seções do presente trabalho. Nele, as principais subunidades foram as Gerências e Divisões da Diretoria Internacional e de Comércio Exterior – Dirin.

Como a internacionalização de bancos brasileiros não parece estar sendo investigada, identificou, aí, uma necessidade de estudo e, portanto, gerou outra subunidade de análise da presente pesquisa. Um banco brasileiro em específico foi escolhido, também, porque o sistema financeiro nacional é considerado modelo para tantos outros países, tendo em vista a tecnologia empregada e a sua modernidade.

Como estudos sobre a internacionalização bancária em outras nacionalidades também não constituem um número expressivo e algumas instituições financeiras, como o global HSBC e o Citibank, já se encontram em estágio bem mais avançado de expansão internacional, a análise de bancos concorrentes, que apoiaram o desenvolvimento desde estudo incorporado, constitui-se outra subunidade de análise.

O direcionamento do estudo neste sentido, leva ao estabelecimento do segmento financeiro como outra subunidade de análise, a qual faz parte de algo muito maior: o setor de serviços, que, por sua vez, corresponde à última subunidade de análise considerada para a presente pesquisa. A notoriedade que tem ganhado os serviços

no comércio internacional e a contribuição dos serviços financeiros nacionais para o aumento da visibilidade do Brasil no mundo inteiro tem tornado o assunto interessante para pesquisa. As unidades de análise encontram-se desenhadas na Figura 5.

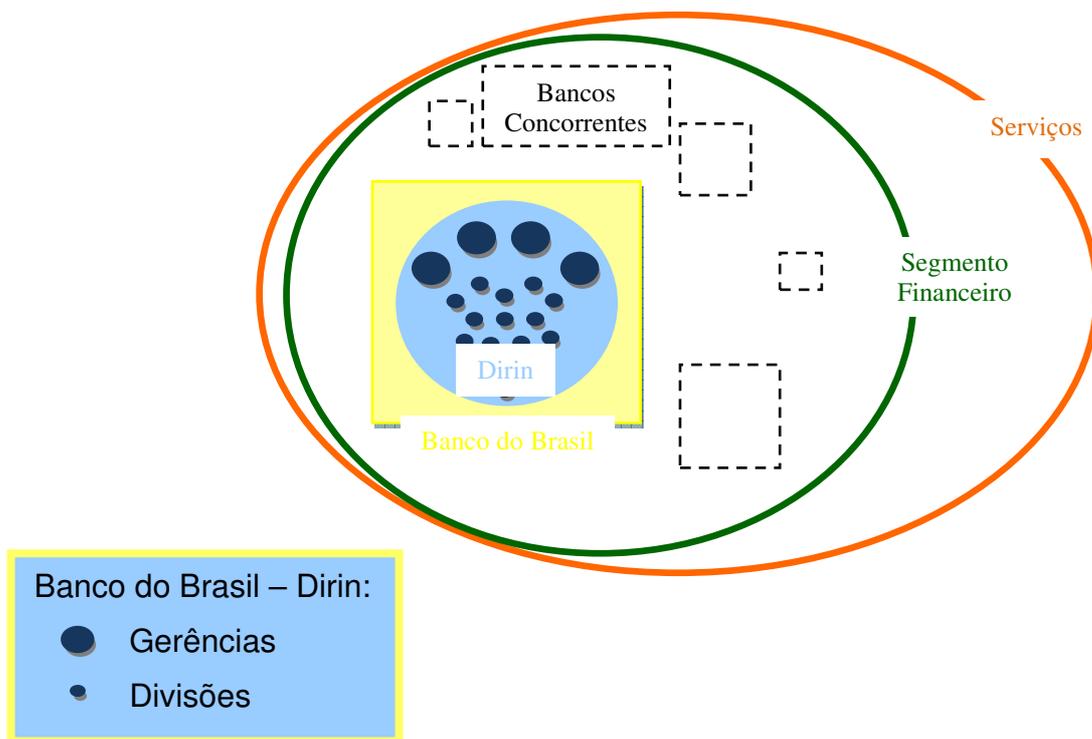


Figura 5 – Unidades de análise da pesquisa

Dentro da principal unidade de análise – o Banco do Brasil - buscou-se os sujeitos de pesquisa. Eles foram encontrados, na sua grande maioria, dentro da Diretoria Internacional e de Comércio Exterior – Dirin, embora, ao longo dos contatos realizados tenham sido indicados e buscados outros também. Seguindo as orientações de Godoy (1995) e os normativos internos do Banco do Brasil sobre a realização de trabalhos acadêmicos e coleta de dados, negociou-se o acesso do pesquisador com a empresa e com a área responsável (Dirin), portanto, pelo fornecimento das principais informações úteis para a pesquisa.

Ao cumprir com alguma burocracia, foi possível estabelecer relações transparentes entre as partes. De um lado, colocando o pesquisador a par das possibilidades de

publicação (considerando algum sigilo organizacional). De outro, colocando as pessoas da organização a par dos principais objetivos.

### **5.3 Sujeitos de pesquisa**

A maior parte das pessoas que contribuíram para a pesquisa está vinculada à Vice-Presidência de Negócios Internacionais e Atacado – Vipin, nos limites da Dirin, uma das principais responsáveis pelo processo de planejamento e expansão do Banco para o exterior. A presente diretoria adquiriu nova configuração recentemente, a partir da fusão da Diretoria Internacional – Dirin com a Diretoria de Comércio Exterior – Dicex, adotando o codinome da primeira (Dirin). Sua principal atribuição é preparar o Banco do Brasil para atuar de forma mais eficiente no cenário global, incluindo, neste contexto, o processo de internacionalização pelo qual está passando a instituição.

O ajuste organizacional encontra-se em andamento, sob condução da Diretoria de Estratégia e Organização – Direo, que, também, foi contribuinte da pesquisa. A estrutura da nova Dirin (organograma adaptado para o trabalho) é composta por Gerências e Divisões, que podem ser visualizadas de modo adaptado, através da Figura 6.

De acordo com a Figura 6, a Diage é a Divisão de Apoio à Gestão. A Gepex é a Gerência que cuida do Planejamento, Orçamento e Informações do Exterior. A Gered é a responsável pela Gestão da Rede Externa e a Geroi cuida das Operações Internacionais. A Gecap é a encarregada dos Clientes Internacionais e Instituições Financeiras. Somaram-se a estas áreas da antiga Diretoria Internacional – Dirin, em formato adaptado, as áreas da antiga Diretoria de Comércio Exterior – Dicex, representadas, nesta pesquisa, pela Gerência de Desenvolvimento de Comércio Exterior – Gecex.

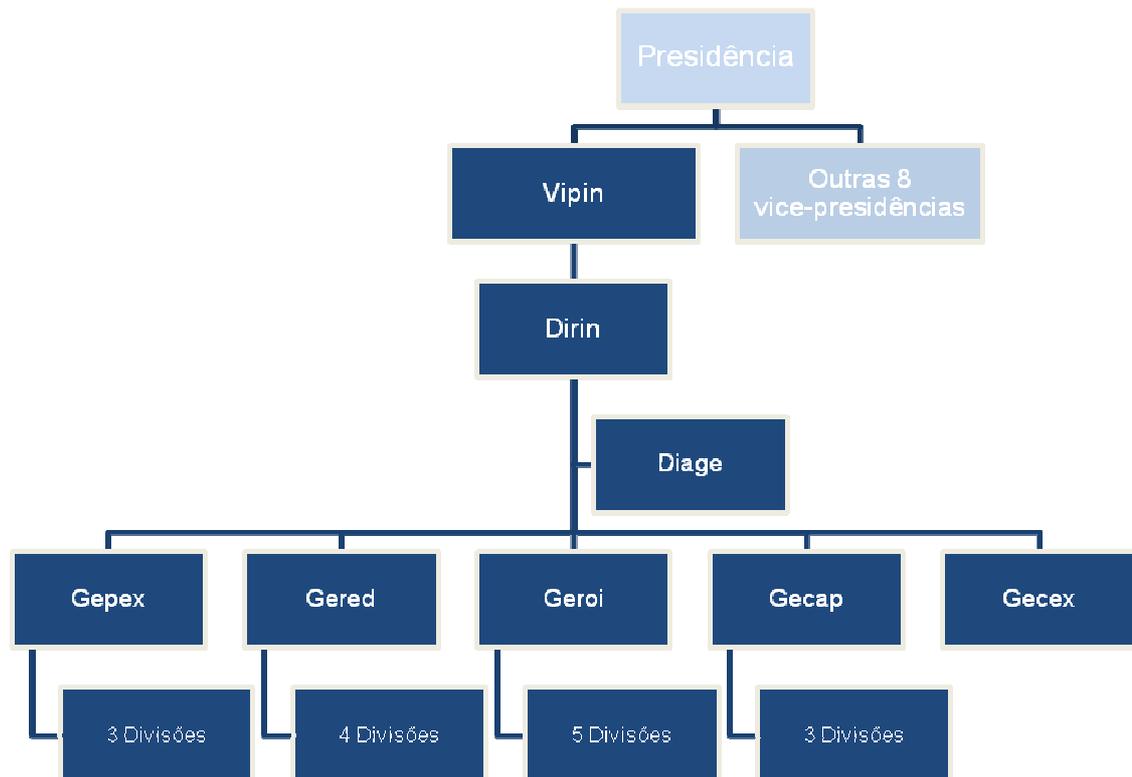


Figura 6 – Estrutura organizacional da Dirin  
 Fonte: Adaptado do Banco do Brasil

Salienta-se que, por conta do realinhamento organizacional da Dirin, algumas gerências tiveram alterações em suas divisões, bem como nos seus codinomes. Na fase da coleta de dados, essas mudanças eram muito recentes e nem todas constavam dos normativos internos e outros documentos, como o organograma que fora disponibilizado. Todavia, esse fato não deve prejudicar a coleta, considerando que foram contatadas as áreas e as pessoas com cargo detentor de afinidade com o assunto.

Para se chegar à Dirin, foram realizados diversos contatos. De um em um, foi sendo possível obter-se as direções que levariam a pesquisadora até as pessoas certas dentro da almejada diretoria. Nela, os primeiros contatos foram dois Gerentes de Divisão e, a partir de então, uma Assessora proveu um acompanhamento mais direto do trabalho.

A seleção das áreas e dos funcionários respondentes baseou-se nos normativos internos da empresa que descrevem as áreas e suas competências, bem como nas

sugestões provenientes de Assessores da própria Dirin, participantes diretos do processo de internacionalização da Empresa. A prática escolhida foi definida como sendo capaz de identificar as pessoas de porte significativo e com conhecimento específico sobre o assunto de pesquisa. A idéia seria reunir informações sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, vindas de pessoas com experiência no assunto, tendo em vista o objetivo e o problema do trabalho. A definição dos participantes deu-se sem a preocupação de representatividade estatística, mas permitiu ir à campo aprofundar a coleta de dados.

Antes de definirem-se exatamente quais seriam esses respondentes, trabalhou-se com a idéia de dois grupos. Um, que deveria avaliar a performance de internacionalização do Banco do Brasil, utilizando um questionário, enviado por e-mail. Outro, que por sua vez, deveria responder à uma entrevista individual, via telefone, pela qual pretender-se-ia investigar o histórico e a realidade do processo de internacionalização da instituição bancária em questão.

Como respondentes do primeiro grupo, foram escolhidos os profissionais da mais alta direção: o Presidente do Banco do Brasil (Aldemir Bendine), o Vice-Presidente da área Internacional (Allan Simões Toledo) e o Diretor da Dirin (Admilson Monteiro Garcia). No segundo grupo, procuraram-se, como respondentes, Gerentes Executivos de diretorias com conhecimento específico e relacionado: Dirin, Direo, Diretoria de Gestão de Pessoas – Dipes, Diretoria de Marketing e Comunicação – Dimac, Diretoria de Apoio aos Negócios e Operações – Dilog. Na impossibilidade desses gerentes, os mesmos poderiam delegar a tarefa (de responder à entrevista) para Gerentes de Divisão, dentro de sua área, ou para outra pessoa, desde que considerados como detentores de competência para o fornecimento das respostas. A lista dos sujeitos da pesquisa pode ser visualizada no Quadro 12.

De acordo com o Quadro 12, o questionário Performance de Internacionalização foi preenchido devidamente pelo Presidente, pelo Vice-Presidente e pelo Diretor, e devolvido por e-mail. O outro questionário, que deveria ser aplicado por meio de entrevistas, foi devolvido preenchido por duas Gerências da Dirin, via e-mail. As demais gerências se disponibilizaram a contribuir com o procedimento, marcando e realizando as entrevistas.

| QUESTIONÁRIO PERFORMANCE DE INTERNACIONALIZAÇÃO |                                       | Enviado para a área | Recebido pela área | Retorno à pesquisadora |
|---|---------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|
| Presidente                                      |                                       | X                   | X                  | Preenchido             |
| Vice-Presidente da área internacional           |                                       | X                   | X                  | Preenchido             |
| Diretor da área internacional                   |                                       | X                   | X                  | Preenchido             |
| QUESTIONÁRIOS                                   |                                       | Enviado para a área | Recebido pela área | Retorno à pesquisadora |
| Histórico Internacional                         | Atual Processo de Internacionalização |                     |                    |                        |
| Dirin-Gecex                                     | Dirin-Gecex                           | X                   | X                  | Entrevista             |
| Dirin-Gecap                                     | Dirin-Gecap                           | X                   | X                  | Questionário           |
| Dirin-Gepex                                     | Dirin-Gepex                           | X                   | X                  | Entrevista             |
| Dirin-Gered                                     | Dirin-Gered                           | X                   | X                  | Entrevista             |
| Dirin-Geroi                                     | Dirin-Geroi                           | X                   | X                  | Entrevista             |
| Dirin-Diage                                     | Dirin-Diage                           | X                   | X                  | Questionário           |
| -   | Direo                                 | X                   | X                  | Entrevista             |
| -   | Dipes                                 | X                   | X                  | Sem resposta           |
| -   | Dimac                                 | X                   | X                  | Sem resposta           |
| -   | Dilog                                 | X                   | X                  | Sem resposta           |

Quadro 12 – Lista dos sujeitos da pesquisa

Todos os entrevistados disponibilizaram-se ainda para fornecer informações adicionais, em outro momento, caso necessário. Por último, não houve retorno das outras três diretorias, com relação à possibilidade de agendamento de entrevista. Tampouco foi enviado o roteiro de entrevista preenchido, por e-mail, como fizeram outros respondentes.

#### 5.4 Coleta de dados

A coleta de dados mostrou-se bastante delicada, especialmente, por se tratar de um banco gigante – o maior da América Latina – que atende a preceitos estatais, mas, também, compete, buscando satisfazer os interesses dos acionistas na pressão por lucros. Qualquer divulgação de informação estratégica e sigilosa pode causar a movimentação dos *players* de mercado, vistos como concorrentes.

Para Yin (2001) e tantos outros autores, um estudo de caso implica, dentre outros, a utilização de pesquisa documental, registros em arquivos, observações, aplicação de questionários e entrevistas, como fontes de evidência. Godoy (1995) considera a observação e a entrevista como técnicas fundamentais do estudo de caso.

A coleta de dados se deu por meio de múltiplas fontes, primárias e secundárias. Os dados secundários despontam como uma estratégia que visa complementar e/ou corroborar as informações oriundas da coleta de dados primários. Para a presente pesquisa, os dados secundários foram coletados em documentos administrativos e vídeo institucional (pesquisa documental); tabelas, gráficos, organogramas, lista de nomes e ramais telefônicos (registros em arquivo); livros; periódicos (jornais e revistas); relatórios e boletins úteis para a pesquisa; *sites da internet* e meios de comunicação da organização. As fontes consideradas foram tanto nacionais como internacionais.

A coleta de dados primários, por sua vez, é aquela que se dá através de técnicas de pesquisa de campo, as quais são caracterizadas por Gil (1999) como a interrogação direta feita a pessoas envolvidas no processo. Para a presente pesquisa, foram utilizadas, basicamente, três técnicas. Além da observação, tem-se outras duas, como visto, anteriormente, junto à seleção dos sujeitos da pesquisa: a aplicação de questionário e a realização de entrevistas.

A observação procura aprender aparências, eventos e/ou comportamentos. Seu conteúdo “envolve uma parte descritiva, que ocorre no campo, e uma reflexiva, que inclui os comentários pessoais do pesquisador, durante a coleta de dados” (GODOY, 1995, p. 27). O registro das observações da presente pesquisa foi realizado por meio de anotações escritas para serem combinadas com o material obtido pelos questionários e entrevistas.

Uma segunda técnica utilizada foi a aplicação de um **questionário** aos mais altos escalões do Banco do Brasil (presidente, vice e diretor da área internacional), como visto no item anterior. Pretendia-se obter uma avaliação acerca da performance internacional da organização. O questionário, de perguntas fechadas e em pequena quantidade, foi enviado e respondido por e-mail, tendo sido auto-aplicado. Mostrou

como vantagem o fato de poder ser enviado a pessoas de porte significativa da instituição, deixando-as livre para responder de acordo com as suas disponibilidades de tempo, no momento em que achassem mais conveniente e sem terem a influência do pesquisador nas suas respostas.

Pensando-se em ampliar a pesquisa, futuramente, utilizou-se um questionário elaborado em escala Likert de mensuração, constituída, tipicamente, por cinco categorias de respostas, as quais variam de Discordo Totalmente à Concordo Totalmente. A finalidade era obter um grau de concordância ou discordância para cada uma das várias afirmações relacionadas no instrumento (MALHOTRA, 2006). Num momento posterior a esta pesquisa, este mesmo questionário em escala Likert poderá ser aplicado a gerentes de dependências no exterior, como uma forma de aprofundar e até mesmo quantificar um estudo com a instituição, no qual seria avaliada de modo aprofundado a performance de internacionalização. Uma obra sobre o assunto que poderia ser visitada é a de Hun, Kim e Srivastva (1998).

Por último, uma terceira técnica, foi a realização de entrevistas, via telefone, com Gerentes Executivos e de Divisão do Banco do Brasil, detentores de conhecimento acerca do fenômeno abordado – detalhados anteriormente, no item sobre os sujeitos da pesquisa. Para sua aplicação, considerou-se que a utilização de um aparelho de gravação não seria adequada por uma questão um tanto óbvia de proteção da informação estratégica e, porventura, sigilosa. A literatura permite descartar a gravação no caso de o entrevistado não permitir, ou poder sentir-se desconfortável com o procedimento.

Para a realização das entrevistas, utilizaram-se roteiros semi-estruturados com perguntas abertas e fechadas, algumas dependentes de outras, de quantidade variável, agrupadas de acordo com os temas da pesquisa e elaboradas especificamente para cada área respondente. A ordem das questões adotou a técnica do funil, que é definida por Gil (1999) como uma técnica em que cada questão pode relacionar-se com a questão antecedente e apresentar maior especificidade. Todavia, durante o procedimento, algumas questões foram acrescentadas e outras, suprimidas, pelo fato de que não se podem prever todas as situações da empresa e da entrevista previamente.

A literatura aponta que a entrevista com uso de questionário semi-estruturado (roteiro previamente estabelecido) garante uma maior profundidade dos dados coletados e, apesar de representar um trabalho intensivo, por vezes caro e demorado, é considerado o melhor método para descrever o fenômeno estudado e fazer uma interpretação das questões subjacentes à pesquisa (AMARATUNGA *et al.*, 2002). Além disso, permite que os dados coletados sejam suscetíveis de classificação e de quantificação (GIL, 1999). Contudo, o pesquisador precisa lembrar que deve ser um bom ouvinte, mantendo-se neutro durante o fornecimento das respostas por parte do entrevistado, para não tendenciar os resultados (FONTANA; FREY, 2000; SEIDMAN, 1998). A duração das entrevistas foi, em média, 45 minutos. Com elas, pretendia-se recolher dados descritivos do processo de internacionalização do Banco do Brasil, passado e recente, na linguagem dos próprios sujeitos da pesquisa.

Como orienta Gil (1999) e tantos autores que versam sobre questões metodológicas, os questionários da presente pesquisa foram testados antes de serem efetivamente aplicados (esta fase chama-se de pré-teste). Eles foram aplicados previamente a dois empresários, três professores doutores e uma Assessora da Dirin. Em seguida, após uma leitura das considerações, foram realizados alguns aprimoramentos no material e os questionários foram enviados por e-mail em seu formato final, para os respondentes, inclusive, para aqueles que realizariam as entrevistas, de forma que os mesmos pudessem conhecer o roteiro previamente. Os instrumentos de coleta encontram-se disponíveis nos Apêndices.

Embora a literatura aponte que em estudos de caso não deve haver distinção entre a coleta de dados, sua análise e interpretação, utilizou-se, durante o desenvolvimento da presente dissertação, alguns procedimentos para examinar os dados primários, coletados indutivamente. Para descrever a natureza do comportamento inerente ao processo de internacionalização do Banco do Brasil, foi necessário não apenas basear-se em pesquisas anteriores sobre o assunto, mas, também, interpretar percepções e opiniões dos atores organizacionais, quanto às decisões de posicionamento, estratégia e modelo de negócio, disponíveis em documentos internos da empresa.

## 5.5 Análise de dados

Estudos de caso, de acordo com Godoy (1995), produzem relatórios com estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições, fornecidos pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens, ou qualquer outro tipo de material que auxilie na transmissão do caso. Para examinar e realizar o tratamento dos dados, de forma a produzir um relatório final, optou-se pela análise documental e de conteúdo, além da análise categorial, que será explicada no próximo item.

A análise de conteúdo é indicada pela literatura, quando os dados a serem analisados estiverem em forma textual, forem obtidos de maneira textual (documentos, arquivos, livros etc.) ou a partir de entrevistas, dentre outros. Através desta técnica é possível fazer uma conexão entre a teoria previamente estudada e o que foi encontrado na prática pela coleta de dados primários.

Embora a pergunta de pesquisa, os conceitos, as variáveis e os procedimentos, confirmam alguma objetividade a este estudo, pensava-se agregar utilização de análises estatísticas para aumentar a validade interna e superar as limitações da pesquisa qualitativa na área de Administração. Uma pesquisa qualitativa não significa que devam ser excluídas as análises quantitativas dos dados qualitativos, mesmo que quando ocorram sejam muito sofisticadas (GODOY, 1995). Alguns autores, como Goldenberg (2000) falam em método de triangulação, pelo qual se faz um cruzamento de dados, de forma a atribuir maior confiança aos resultados encontrados descritivamente. Sob esta perspectiva, os métodos qualitativos e quantitativos deixam de ser percebidos como opostos para serem vistos como complementares.

Como o seletivo grupo de entrevistados gerou pequeno volume de informações a serem analisadas, uma categorização não produziria frequências suficientes para uma análise estatística. Todavia, uma triangulação que se procurou realizar, leva em conta o cruzamento dos dados do questionário que avalia a performance de internacionalização do Banco do Brasil, com os dados obtidos pelas entrevistas e a teoria.

Coletar evidências em diferentes fontes de informações, para alcançar a triangulação de dados, e promover a convergência do conjunto em um mesmo sentido, amplia o entendimento e a validade das conclusões obtidas, como aponta Eisenhardt (1989). Externamente, a validade da pesquisa pode ocorrer a partir do momento em que as conclusões puderem ser transferidas para outros contextos e serem generalizadas. Além disso, procurou-se uma fundamentação teórica séria e consolidada.

### **5.6 Estrutura conceitual da pesquisa e matriz de agrupamento conceitual**

A elaboração da estrutura conceitual da presente pesquisa conta, previamente, com a pré-análise das idéias da pesquisa. A partir dela, pode-se contar com uma das técnicas mais antigas e utilizadas para a análise de conteúdo: a análise categorial. Trata-se, em síntese, de uma forma de analisar os dados, a partir da organização, das evidências encontradas, em categorias (MILES; HUBERMAN, 1994).

Segunda esta técnica, uma seqüência lógica prevê que (1) os temas essenciais da pesquisa são agrupados (estabelecimento de categorias), (2) segundo suas semelhanças e significados (codificação) e (3) analisados à luz da principal teoria enfocada (estratégias de padronização global e adaptação local), complementada pelas teorias revisadas, anteriormente, a ela (VAN MANEN, 1990; CRESWELL, 1998), fase, esta, que corresponde ao tratamento dos dados.

Foi construída uma matriz de agrupamento conceitual, formada por linhas e colunas, as quais contêm os itens que possuem correspondência com a fundamentação teórica e concorrem para o alcance dos objetivos do estudo. O Quadro 13 traz essa matriz e demonstra as questões e os temas essenciais que irão sustentar a análise dos dados coletados e aprimorar o quadro conceitual. Os constructos seriam as categorias maiores, enquanto as variáveis seriam suas subcategorias.

A matriz de agrupamento conceitual está intimamente relacionada com a Matriz de Análise Estratégica, delineada na fundamentação teórica vislumbrada, anteriormente, que pretende avaliar a estratégia de internacionalização de empresas

como o Banco do Brasil, em termos de padronização global ou adaptação local nos diversos países do mundo. Ela foi escolhida não só pela sua capacidade de auxiliar na tomada de decisão, como também pela sua distinção na comunidade acadêmica, segundo defendem Saad, Mello e Chauvel (2006), que a utiliza, assim como outros diversos autores, tais como Naumann *et al.* (1994); Chung (2005) e Schuh (2000).

| CONSTRUCTOS                          | VARIÁVEIS                   |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Processo de internacionalização (C1) | Histórico (V1)              |
|                                      | Barreiras (V2)              |
|                                      | Impulsionadores (V3)        |
| Estratégias (C2)                     | Padronização (V4)           |
|                                      | Adaptação (V5)              |
| Elementos estratégicos (C3)          | Orientação estratégica (V6) |
|                                      | Marketing (V7)              |
|                                      | Operações e Tecnologia (V8) |
|                                      | Recursos Humanos (V9)       |
|                                      | Sustentabilidade (V10)      |

Quadro 13 – Matriz de agrupamento conceitual ou categorias analíticas

A Matriz de Análise Estratégica considera que uma empresa global não deve considerar-se de maneira limitada, como um todo indiferenciado, e deve procurar equalizar suas estratégias de padronização global e de adaptação local. Por exemplo, o Banco do Brasil, com diversas unidades no Brasil e no exterior, não pode confinar-se à padronização global total de suas estratégias, porque deve considerar as peculiaridades de cada mercado, considerando hábitos, gostos, preferências, enfim, toda uma cultura, além da legislação local – todos aspectos que envolvem os *stakeholders* da empresa em uma determinada localidade. Tampouco, deve adaptar localmente toda a sua estratégia, correndo o risco de constituir-se de pequenas ilhas

distribuídas pelo mundo, aumentando os custos e dificultando a criação de uma identidade global.

Salienta-se que, na fase de codificação e tratamento, executa-se, primeiro, uma leitura superficial do material, para, em seguida, entrar na exploração dos dados, que reclassificará os elementos de internacionalização do Banco do Brasil em uma nova Matriz de Análise Estratégica, que equaciona as estratégias de padronização global e adaptação local da Empresa nos diversos países. Nesta pesquisa, códigos foram utilizados para recuperar e organizar as informações e idéias transmitidas pelos interlocutores, permitindo definí-los em categorias, que reúnem características, apontadas como elementos estratégicos importantes para uma empresa (que deseja tornar-se) global.

### **5.7 Limitações do método e do estudo**

Como não existe um método que seja apropriado na sua totalidade e que possa ser aplicado a qualquer estudo, deve-se analisar cada um particularmente. Salienta-se que cada estratégia possui vantagens e desvantagens próprias e depende de três condições: 1) o tipo de problema de pesquisa; 2) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e 3) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Uma limitação dos estudos de caso é que eles são, geralmente, estudos demorados, que resultam em relatórios volumosos, de difícil leitura, com muitas abordagens, muitos tipos, métodos, campos de estudo (YIN, 2001; DENZIN; LINCOLN, 2000). Além disso, muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligente, não seguiu procedimentos sistemáticos, ou permitiu que se aceitassem evidências equivocadas, bem como visões tendenciosas. Por isso, freqüentemente levantada pela literatura como outra limitação deste tipo de estudo, é a subjetividade e a falta de rigor. É menos provável de acontecer a falta de rigor, quando se utilizarem outras estratégias em conjunto.

Como um Estudo de Caso Único Incorporado, em algum momento, o presente trabalho corre o risco de se concentrar mais nas subunidades de análise e não retornar à unidade principal. As subunidades, ao mesmo tempo em que ajudam a destacar o valor das impressões em um caso único, se forem demasiadamente enfocadas e, se os aspectos holísticos mais amplos do caso correrem o risco de serem ignorados, poderão concorrer para uma alteração na orientação e na natureza do estudo. Tais premissas partem do disposto por Yin (2001), ao versar sobre os projetos de estudo de caso. Segundo o autor, a definição do projeto envolve analisar as condições contextuais em relação ao caso em estudo. Todavia, qualquer que seja este projeto, ele irá possuir pontos fortes e fracos, isto é, vantagens e limitações.

Adicionalmente, alguns autores, como Yin (2001), apontam que estudos de caso podem fornecer pouca base para se fazer uma generalização científica. Eles defendem que estudar um ou alguns casos não constitui amostra de população e, dessa maneira, torna-se, sem sentido querer generalizar qualquer constatação. Sem uma amostragem, o objetivo de um estudo de caso se torna expandir e generalizar teorias; não, enumerar frequências.

Tangente à coleta de dados, o questionário para avaliar a performance de internacionalização do Banco do Brasil baseou-se na escala Experf, inspirado nos estudos de Fischer (2006). Se o questionário da presente pesquisa fosse enviado para um número maior de respondentes, além de uma análise quantitativa, poder-se-ia aprofundar a teoria que cerca o assunto da performance internacional.

Vale salientar que, com relação a uma abordagem qualitativa ou quantitativa, qualquer que seja a escolhida entre elas, ela possuirá limitações, as quais precisarão ser apropriadamente entendidas e apresentadas. A decisão pela abordagem qualitativa para o presente estudo considerou o tipo e as condições de pesquisa, procurando cercar-se de alternativas que reduzissem os efeitos de uma pesquisa qualitativa em Administração. Para Seidman (1998), mesmo que a partir de umas quatro décadas atrás a pesquisa qualitativa tenha passado a ser mais aceita

no meio acadêmico, a luta ainda é grande na busca por credibilidade para abordagens como esta.

Com relação às entrevistas, por uma questão de proteção às informações estratégicas e sigilosas do Banco do Brasil, não foi utilizado gravador durante o procedimento. Desse modo, a pesquisadora ficou limitada a fazer os registros manuais, correndo o risco de deixar algumas informações de fora ou considerá-las com maior simplicidade. Além disso, a pesquisa também limitou-se no sentido de que, como aponta a literatura, as entrevistas nunca permitem compreender o outro perfeitamente (SEIDMAN, 1998).

Outra questão com relação às entrevistas foi o retorno não concretizado por parte de algumas diretorias (Dimac, Dipes e Dilog). Elas eram consideradas como as detentoras de maior conhecimento específico para responder algumas questões, que acabaram sendo respondidas por pessoas da própria Dirin, lotadas nas áreas com maior afinidade com o assunto.

Quanto aos modelos utilizados, entende-se como limitação, o fato de os autores das matrizes de análise estratégica estudadas não terem descrito detalhadamente os desdobramentos (subitens) dos elementos estratégicos considerados por elas. Não há como saber ao certo, mas pode-se supor que os autores consideraram que o leitor possui algum conhecimento prévio e geral em Administração. Isto é apenas uma suposição.

Um ponto que poderia ser alterado sobre o modelo e poderia gerar novos estudos na área de Negócios Internacionais contempla a substituição dos elementos estratégicos ora estudados por itens do composto de marketing (produto, preço, distribuição, promoção e comunicação, marca, dentre outros), os quais receberiam um enfoque maior, um aprofundamento conceitual. A exemplo de estudos como o de Costa, Ladeira e Silva (2007), poder-se-ia alinhar as estratégias do *marketing mix* com a questão da padronização ou da adaptação.

Concluída a apresentação da organização metodológica, o próximo capítulo segue com a apresentação dos resultados obtidos, bem como sua interpretação.

## **6 DESCRIÇÃO DO LÓCUS DE ESTUDO**

Apresenta-se a seguir uma descrição do lócus de estudo do presente trabalho, visando familiarizar o leitor com a principal unidade de análise; logo mais, analisada empiricamente.

### **6.1 O BANCO DO BRASIL**

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no país, com 201 anos de história. Em 2009, consolidou sua posição como o maior banco brasileiro em ativos e o maior da América Latina, contando com uma ampla rede de agências no Brasil e no exterior e uma robusta base de clientes. É um dos principais parceiros do Governo Federal na implementação de políticas públicas e ações voltadas para o desenvolvimento social e econômico do país, atuando em todos os segmentos da indústria bancária (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO DO BRASIL, 2009).

O presente capítulo inicia com informações gerais sobre o Banco do Brasil, baseadas, em grande parte, na sua página da internet, em documentos institucionais e publicações diversas. A pesquisa nestes meios mostra que existem cerca de 25 milhões de clientes correntistas, 79 mil funcionários, mais de 15 mil pontos de atendimento, distribuídos por todo o território nacional (mais de 3 mil cidades), e mais de 40 pontos de atendimento, localizados em mais de 20 países.

Hoje, o Banco do Brasil é o banco brasileiro com maior presença no mercado internacional. Além da rede própria, mantém relação de negócios com cerca de 1,4 mil instituições financeiras de 143 países. O mapa da rede externa do Banco do Brasil, divulgado no segundo semestre de 2009, resultado de diversas investidas e ondas de internacionalização, pode ser visualizado na Figura 7.



Figura 7 – Rede externa do Banco do Brasil  
Fonte: Banco do Brasil, 2009

Instalando-se nos lugares de mais difícil acesso, o Banco do Brasil possui presença em todo o País e em diversos lugares do mundo. Em âmbito nacional são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em shoppings, quiosques, aeroportos, rodoviárias, dentre outros. Chegou às fronteiras da Amazônia, além de ser atraído pelas economias emergentes das cidades médias. No exterior, sua presença e atuação têm sido ampliadas e, seus mais de 40 pontos de atendimento dividem-se em subsidiárias<sup>12</sup>, agências<sup>13</sup>, subagências<sup>14</sup>, escritórios

<sup>12</sup> Resultado da aquisição de uma planta já existente no mercado alvo, ou do início de um novo negócio. A prática mercadológica apresenta certa independência e autonomia dessas unidades. No Banco do Brasil, ainda há considerável vinculação das subsidiárias com a sede, no Brasil, respeitando as políticas, padrões e diretrizes, emanadas pelo acionista controlador, que é o Governo Federal.

<sup>13</sup> Unidades de nível operacional, destinadas à operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado no exterior. Possui dois segmentos internos: o negocial (se relaciona com clientes e usuários de serviços bancários no exterior) e o administrativo (se responsabiliza pelas atividades de suporte ao negócio e administrativas). Subordinam-se à uma Gerência Regional no Exterior e são classificadas, normalmente, como agência de um banco estrangeiro. Os administradores são do próprio quadro do Banco do Brasil e os demais empregados são contratados localmente, submetendo-se à legislação local.

<sup>14</sup> Extensão de uma agência no exterior, destinada à operacionalização de estratégias, repassadas pela Gerência Regional no Exterior. Possui os segmentos: negocial e administrativo.

de representação<sup>15</sup> e unidades de negócios ou postos de atendimento<sup>16</sup>. Através da sua capilaridade, o Banco atende todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro, apoiando-se em três pilares de atendimento: varejo, atacado e governo. Já a atuação do BB no exterior, contempla os pilares negociais: varejo e o atacado.

Conforme dados do Relatório Anual de 2009, o Banco do Brasil voltou a ser o maior banco do País em ativos e o maior da América Latina. Essa posição de maior banco nacional foi perdida, em 2008, com a fusão do Itaú com o Unibanco, os quais tomaram a primeira posição do *ranking* dos 50 maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional, segundo dados do Bacen (2008). Na tentativa de recuperá-la e, beneficiado pela Medida Provisória 443, que o autorizou, pela primeira vez na história, a comprar participação em bancos e outras instituições financeiras, o Banco do Brasil, em 2008, iniciou um forte processo de fusões, aquisições e parcerias.

Foram incorporados o Banco Popular do Brasil, o Banco do Estado do Piauí (BEP) e o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC); adquirida a Nossa Caixa (de São Paulo); e realizada parceria estratégica com o Banco Votorantin. E o Banco do Brasil não pára por aí, segundo o presidente Aldemir Bendine. Há movimentos, neste sentido, tanto nacionais, quanto internacionais. A respeito dos movimentos para o exterior, haverá um detalhamento maior nas próximas seções do presente trabalho.

Em um ano que abrigou uma das maiores crises financeiras globais, que atingiu, sobremaneira, os sistemas financeiros norte-americano e europeu, considerados os mais seguros e eficientes do mundo, o Banco do Brasil, além das fusões, aquisições e parcerias, também, aumentou o crédito e reduziu a taxa de juros, demonstrando sua solidez no mercado e atraindo os investidores que procuravam um porto-seguro para abrigar os seus recursos (vide propaganda da Instituição na Figura 8). Importa saber que, mesmo crescendo na concessão de crédito, o Banco do Brasil garantiu um percentual de inadimplência inferior (3,3%) à média de inadimplência do Sistema Financeiro Nacional (4,4%). De acordo com Peek e Rosengren (2000), o

---

<sup>15</sup> Unidade de nível operacional, com foco maior em prospecção de negócios. Vincula-se à uma Gerência Regional no Exterior.

<sup>16</sup> Extensão de uma unidade de nível operacional (agência), da rede externa. Possui somente segmento negocial.

comportamento bancário durante a crise traduz uma questão-chave com importantes implicações para o tamanho e a natureza dos benefícios e desafios da atividade bancária estrangeira.



Figura 8 – Credibilidade e força  
Fonte: Financial Times (2009)

Ao final de 2009, e após um período cheio de incertezas pós-crise, o Banco do Brasil manteve-se na liderança nacional. Bendine, em entrevista ao Jornal Valor Econômico (2010), afirma, sobre isto, que a palavra Banco nem se encaixa mais

para o Banco do Brasil: “Somos um grande conglomerado financeiro. Somos lojas de produtos financeiros e de serviços (...)” (TRAVAGLINI; ROMERO, 2010).

Bendine assegura que o Banco cresceu mais que os bancos privados e em bases sólidas, com os menores índices de inadimplência do Sistema Financeiro Nacional. A expansão do crédito foi uma decisão tão bem-sucedida e a oferta pública de ações, realizada em 2010, provou a confiança dos investidores nacionais e do exterior no Banco do Brasil. No ano anterior, inclusive, o Banco do Brasil havia sido homenageado com o prêmio Abrasca de Criação de Valor, pelo desempenho e liquidez das ações negociadas em bolsa. Esse prêmio é anual e destina-se a companhias que mais geraram valor para o acionista, além do que, avalia boas práticas de governança corporativa e de transparência.

A esse respeito e na busca de novas oportunidades de mercado, aliados ao desejo de se tornar competitivo e estabelecer um novo posicionamento, o Banco do Brasil aderiu ao Novo Mercado, em 31 de maio de 2006. O Novo Mercado se trata de um segmento da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), que reúne as empresas com as melhores e mais rigorosas práticas de governança corporativa, adicionais às que são exigidas pela legislação. A adesão a ele se dá através da celebração de um contrato, pelo qual são ampliados os direitos dos acionistas, é melhorada a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias, dentre outros. Com esta ação, o Banco do Brasil pretende reafirmar o compromisso de gestão igualitária de seus acionistas (BANCO DO BRASIL, 2010).

Bendine pretende assegurar que o Banco do Brasil seja um banco eficiente, rentável e que dê retorno ao capital empregado. Na função de um banco de economia mista, no qual o maior acionista é o Governo Federal (representado pelo Tesouro Nacional, com 67,1% das ações), pretende satisfazer às aspirações de todos acionistas. O acionista majoritário pressiona o Banco para que lidere o mercado na redução dos *spreads*<sup>17</sup> e o acionista minoritário está interessado nos dividendos e na valorização das ações. Para compensar essa aparente dicotomia, Bendine afirma que a saída é

---

<sup>17</sup> Diferença entre os juros do dinheiro que o banco toma dos seus correntistas e devedores e os juros do dinheiro que ele empresta a outras pessoas, físicas ou jurídicas.

compensar a queda de rentabilidade com o aumento do volume de negócios, de maneira que se possa oferecer resultado para os dois interessados (BACOCINA, 2009).

O Presidente do Banco do Brasil afirma ainda que a Instituição até chegou a se tornar um banco comercial, com capital público. Mas, atualmente, tem procurado com afinho cumprir a sua missão pública, vinculada ao papel importante que cumpre no desenvolvimento do País. O Ministro da Fazenda, Guido Mantega, afirma:

O Banco do Brasil, entidade vinculada ao Ministério da Fazenda, comemora seu bicentenário como a maior instituição financeira do País e a que mais apóia o comércio exterior brasileiro (...). As transformações ocorridas ao longo desses anos trouxeram ao Banco do Brasil e ao Ministério da Fazenda inúmeros desafios, superados sempre com a dedicação e o espírito público de seus servidores e com o firme objetivo de contribuir para o desenvolvimento econômico do nosso País (...). Recuperamos a auto-estima dos brasileiros, com nosso empreendedorismo, nosso sucesso em enfrentar a concorrência globalizada e nossa experiência em domar a inflação que outros países encaram hoje (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, P. 8).

O marco do resgate das suas atribuições como banco público deu-se, especialmente, através da expansão do crédito em plena crise, em 2008, que é projetada para ser ainda maior para os próximos anos, saltando de 46%, em 2010, para 70% do PIB, em 2015. “Estamos ancorados numa estratégia, que vale para todos os bancos, que diz respeito ao crescimento da relação entre crédito e PIB no País”, afirma Bendine para o Jornal Valor Econômico (2010).

Ressalta-se que o Banco do Brasil, durante os períodos de crise financeira, sempre foi utilizado para salvaguardar os interesses do País e, no período atual, não poderia ser diferente. De acordo com a ex-Diretora de Assuntos Internacionais do Banco Central do Brasil, Maria Celina Arraes: “O Banco do Brasil sempre se mostrou atuante nos esforços para superação das situações adversas por que passou o setor externo da economia brasileira em diferentes momentos” (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, P. 55). O ministro das Relações Exteriores, Celso Amorim, ainda acrescenta:

Os dois séculos transcorridos desde a criação do Banco do Brasil assistiram à progressiva afirmação dos interesses nacionais brasileiros. Este tem sido um desafio no plano das relações econômicas internacionais, na busca da

redução de assimetrias e no combate às barreiras ao comércio justo, indispensável à sustentação de qualquer política de desenvolvimento. (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, p.27).

A retomada de identidade por parte do Banco do Brasil decorre do fato de que ele foi criado para fazer cumprir os interesses do País e, hoje, Bendine assinala que o Banco cresce, em grande parte, impulsionado pelo crescimento do país, que, a propósito, ajudou a construir. Foi fundado em 12 de outubro de 1808, antes mesmo de o País se tornar independente. Pioneirismo e liderança marcaram muitos momentos da história. Em 1822, na Independência, foi o principal parceiro para custear as escolas e hospitais do país que nascia. No fim da década de 1880, destacou-se como indutor do fomento econômico, destinando as primeiras linhas de crédito para a agricultura, em especial a do café. Com a Proclamação da República, em 1889, atuou decisivamente para equilibrar os impactos financeiros causados pelo fim da Monarquia.

O compromisso com o desenvolvimento do País continuou ao longo dos anos, sempre pautado pelos princípios de ética, responsabilidade socioambiental e valorização cultural. Essa postura tornou-se ainda mais evidente com a criação, em 1985, da Fundação Banco do Brasil, que já alfabetizou mais de 140 mil pessoas, investiu em programas de inclusão digital, de reciclagem, de tecnologia social, entre muitos outros projetos de assistência a comunidades urbanas e rurais.

Em 1986, um marco na história do Banco do Brasil, que é importante salientar, é a extinção da Conta de Movimento que o Banco Central mantinha no Banco do Brasil. Em decorrência, o Banco perdeu, definitivamente, as funções de autoridade monetária, que exercia formalmente desde 1921. Em contrapartida, foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado, franqueados às demais instituições financeiras. Com a criação de sua subsidiária BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (BB DTVM), em 15 de maio do mesmo ano, dava-se início a uma das mais importantes e profundas transformações por que poderia ter passado.

Três anos depois, o Banco do Brasil reafirmou sua posição de vanguarda, dessa vez no apoio à disseminação e democratização da cultura, com a inauguração do primeiro Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), no Rio de Janeiro. Essa iniciativa

teve continuidade com a fundação de outros centros culturais da Instituição e com o Circuito Cultural Banco do Brasil, evento itinerante que leva cultura e diversão para mais de 200 mil pessoas todos os anos, em diversas cidades do País.

O Banco do Brasil, a partir de 1992, colocou em evidência sua opção por crescer de forma sustentável, junto com o País. Adotou a Agenda 21 internacional, que reflete uma ação mundial em prol do desenvolvimento sustentável, partindo de uma conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada naquele ano. Por ela, países do mundo todo adotam como meta o desenvolvimento e o uso de alternativas sustentáveis nas áreas ambientais, sociais e econômicas (Instituto de Botânica Jardim Botânico de São Paulo, 2009). Após uma série de ações práticas, como a implantação de uma estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), o Banco foi pioneiro, novamente, tornando-se a primeira empresa brasileira a desenvolver uma Agenda 21 própria, em 2004, que tem por objetivo orientar as suas ações sustentáveis. Foram mais 4.700 municípios e mais 1.200.000 famílias beneficiadas por ações sustentáveis do Banco do Brasil.

Prêmios recentes recebidos na área comprovam o empenho do Banco do Brasil em redesenhar o papel dos bancos na sociedade. Como exemplo, em 2006, o Banco do Brasil foi classificado como a instituição financeira que mais investe em políticas socioambientais no País, ficando em oitavo lugar no *ranking* internacional de bancos. Em 2009, pelas realizações relacionadas à Agenda 21, foi um dos finalistas do Prêmio Financial Times de Finanças Sustentáveis, categoria Banco Sustentável em Mercados Emergentes, organizado pelo jornal Financial Times em parceria com o *International Finance Corporation*, instituição ligada ao Banco Mundial. A premiação reconhece bancos da Ásia, África/Oriente Médio, Europa Oriental e América Latina, que, por meio de suas operações, demonstram excelência na criação de valores ambientais, sociais e econômicos.

No mesmo ano, a instituição venceu ainda a edição do ano do prêmio Associação Latino-americana de Instituições Financeiras para o Desenvolvimento (Alide) – organismo internacional que reúne instituições financiadoras do desenvolvimento da América Latina e do Caribe – com relatos de sua estratégia de DRS. O prêmio tem por finalidade divulgar as melhores práticas e inovações de produtos e serviços

dessas instituições em prol do desenvolvimento econômico e social dos países da região.

Nesses 200 anos de existência, o Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País, colecionando histórias de pioneirismo e liderança, bem como prêmios nacionais e internacionais, que comprovam suas ações de sustentabilidade, na qual se enfatiza o fato de ser o primeiro a se comprometer com uma Agenda 21 empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Estes princípios correspondem a diretrizes socioambientais, que precisam ser utilizadas pelas instituições financeiras que vão fornecer financiamentos acima de US\$ 50 milhões às empresas, exigidas pelo *International Finance Corporation*, o qual fornece financiamentos a projetos da iniciativa privada (INSTITUTO UNIEMP, 2004). Dentre as histórias de pioneirismo e liderança, destaca-se a entrada do Banco do Brasil para a bolsa de valores, o lançamento de um cartão de múltiplas funções, o serviço de *mobile banking*<sup>18</sup>, dentre outros.

Segundo dados do Bacen (2008) e da Revista Comércio Exterior Informe BB (2008), hoje, o Banco do Brasil é líder em: ativos totais (mais de R\$ 400 bilhões), depósitos totais (à vista, a prazo e poupança – soma de 327 bilhões), fundos de investimento, câmbio importação e exportação, agentes financeiros (comércio exterior), número de agências (5 mil), terminais de auto-atendimento (43,8 mil – 93% das transações automatizadas do país), funcionários (85 mil), base de correntistas, administração de recursos de terceiros (responsabiliza-se por 22% do mercado), carteira de crédito (R\$ 200 bilhões concedidos, sendo R\$ 10 bilhões no exterior), crédito para o agronegócio (68 bilhões de crédito), cartões (80 milhões).

Em seguridade, o Banco ocupa o primeiro lugar em seguro de pessoas; o segundo, em seguro de veículos e ramos elementares. Realizou parceria com o grupo espanhol de seguros Mapfre e incluem-se nos planos comprar o Instituto de Seguros do Brasil – uma estatal com conta que detém 90% do mercado no país. Recentemente, o Banco do Brasil também formou aliança estratégica em

---

<sup>18</sup> Serviço que permite a realização de movimentações financeiras via aparelho de celular.

previdência com a Principal e beneficiou-se da fidelização e rentabilização dos serviços públicos.

O BB visa, com maior ênfase, na atualidade, o mercado externo. Suas ações foram valorizadas em mais de 25%. O lucro, em 2009, mais de 40%. Em 2009, um estudo de consultoria mostrou que o Banco do Brasil foi apontado como o mais rentável das Américas, em 2008. Avaliando o índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), verificou-se uma taxa de 32,5%. Estudos analisaram os balanços de 20 bancos com ações negociadas em mercados de ações (instituições financeiras de capital de aberto), com mais de US\$ 100 bilhões em ativos e que operam em países da América, com exceção do Canadá. O destaque ficou para o Banco do Brasil, que teve rentabilidade equivalente a 5,48% de seu patrimônio, seguido pelo Bradesco, com 4,94%, e pelo Itaú-Unibanco, com 4,54%.

Muitas dessas informações podem ser resultado dos investimentos em tecnologia (o Banco do Brasil possui a ISO 20.000, que é a principal certificação do mundo em qualidade do sistema de gestão dos serviços de tecnologia da informação), do treinamento de mais de 80 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da marca, apontada por especialistas do mercado, fez do Banco do Brasil uma organização mais ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender às mais diversas demandas de negócios do País e, cada vez mais, do mundo. De acordo com publicações diversas e a opinião dos especialistas, os resultados alcançados refletem a solidez de seus fundamentos e a excelência de sua estratégia.

## **7 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL: FATOS HISTÓRICOS**

Em busca de informações históricas sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, além das entrevistas que corroboraram muitos dados secundários, houve considerável contribuição da Dirin, que forneceu informação sobre os principais fatos. Dados também foram coletados no site da Instituição e em publicações impressas diversas, como a Revista Comércio Exterior Informe BB. Uma obra que poderia ser visitada e que possui maior riqueza de detalhes sobre fatos históricos, incluindo a internacionalização do Banco do Brasil, pertence à Oliveira (2008).

Com larga experiência de mais de 65 anos em operações de comércio internacional, produtos e serviços a clientes no exterior, além de embaixadas e consulados, o Banco do Brasil é tido como um parceiro que apóia negócios também fora do Brasil. No exterior, o Banco está voltado, principalmente, para a viabilização de negócios com o Brasil, mediante apoio às empresas brasileiras na realização de operações de comércio exterior, relacionamento com instituições financeiras internacionais e atuação no mercado de capitais, de forma a fortalecer a imagem do País no cenário internacional, além de conquistar novos mercados.

Neste contexto, o BB concilia dois papéis fundamentais: o de instituição financeira líder em diversos mercados ligados ao segmento de câmbio e comércio exterior e o de principal aliado do governo para a execução de políticas públicas direcionadas ao setor (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2009). Bendine explica:

Trabalhamos em cima de três vetores: a transnacionalização das empresas brasileiras, o atendimento de brasileiros lá fora e o aumento do fluxo do

comércio exterior brasileiro, não só em volume, mas com a abertura de novos mercados (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2010).

Como instituição de maior capilaridade entre os bancos brasileiros no mercado internacional, o Banco do Brasil está estrategicamente presente em mais de 20 países, dentre eles, os mais tradicionais do mundo: Alemanha, Áustria, Bolívia, Chile, Espanha, Estados Unidos, França, Grand Cayman, Inglaterra, Itália, Japão, Paraguai, Portugal. Por intermédio desta rede no exterior, além de trabalhar os três vetores, o Banco do Brasil promove ações socioambientais e de desenvolvimento sustentável.

A história da expansão internacional do Banco do Brasil pode ser observada, através de três fases. A primeira, de 1941 à 1985, corresponde à fase, na qual o Banco foi utilizado, basicamente, como instrumento de políticas públicas. Inclusive, o seu movimento internacional o foi. Não havia, inicialmente, nem preocupação com a competitividade, nem com a marca.

A segunda fase corresponde, especialmente, à adoção de uma estratégia competitiva e abrange os anos situados entre 1986 e 2000. Inicialmente, na década de 80, diante da realidade internacional vivida naquele momento, estudos sobre o desempenho e as perspectivas de cada dependência, culminaram com a reestruturação da rede externa. Além de ajustar o porte de algumas agências – a maioria localizada em países europeus --, o Banco desativou diversas unidades. No período em questão, poucas dependências novas foram criadas. Já na década de 90, a partir de decisão do Conselho Monetário Nacional, o Banco do Brasil foi liberado para atuar em todos os segmentos de mercado. Pôde, então, concorrer, de igual para igual, com os bancos privados, obrigando-se a implementar um amplo programa de reordenamento, reaparelhamento e modernização, com vistas a tornar-se um banco múltiplo (período posterior) e a transformar-se no conglomerado financeiro que é hoje.

Um terceiro momento, que, por sua vez, abrange os anos situados entre 2001 e 2007, contemplou uma mudança na estrutura e estratégia do Banco do Brasil, culminando com a elaboração de um modelo promissor – o de um banco múltiplo. No cenário mais recente, existe uma intensificação do processo de

internacionalização, com o crescimento da rede externa, inclusive, através da abertura de novas dependências – o contrário do que fora verificado no período imediatamente anterior.

Nos próximos parágrafos, haverá um detalhamento acerca da evolução histórica dessa trajetória internacional crescente do Banco do Brasil, a qual pode ser vista de maneira resumida na Figura 9. Nas próximas seções da dissertação, haverá um enfoque, cada vez maior, no processo, que abordará, inclusive, aspectos estratégicos desse movimento da Organização.

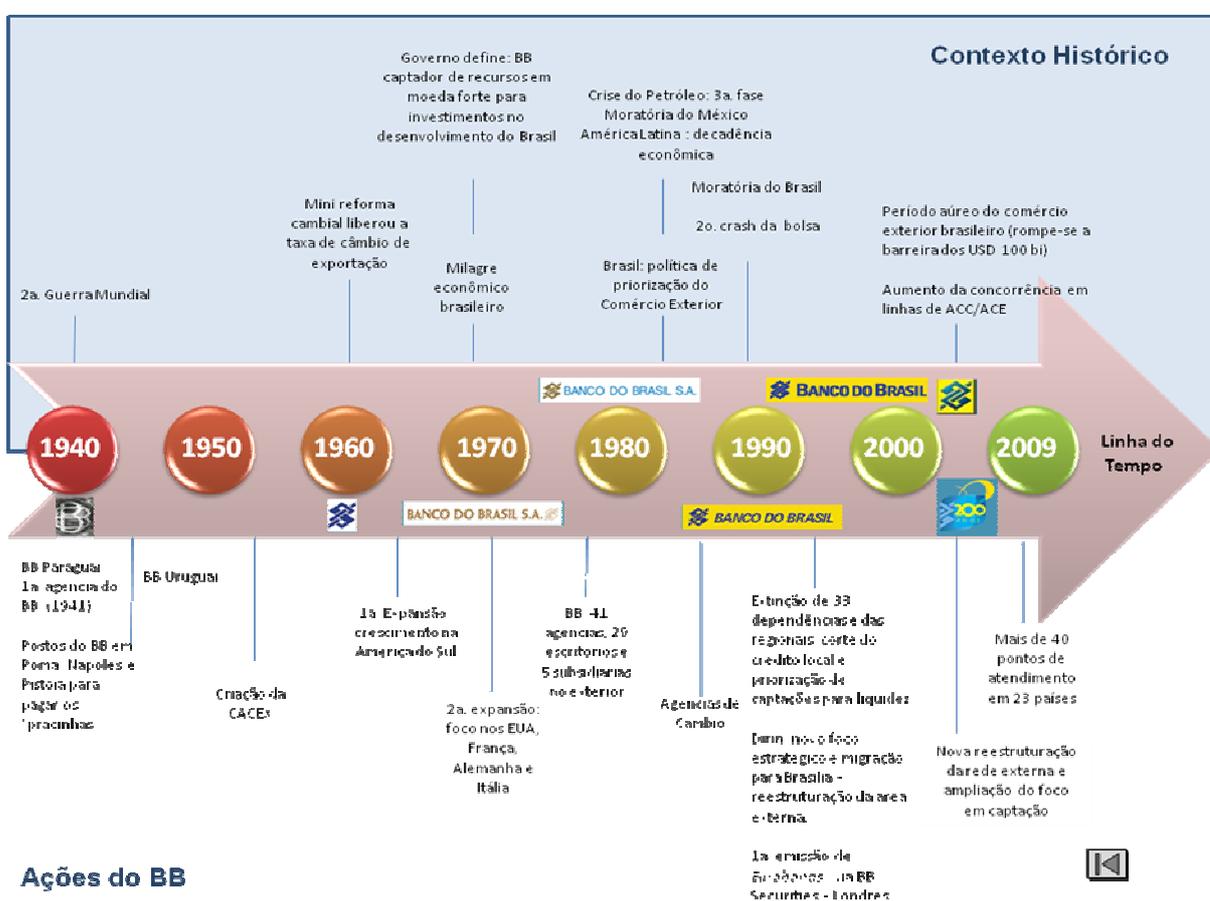


Figura 9 – Evolução histórica do processo de internacionalização do Banco do Brasil  
Fonte: Banco do Brasil (2010)

Em 1922, o Banco do Brasil teve a sua primeira tentativa de se instalar no exterior: abriu uma agência em Buenos Aires (Argentina) e, a seguir, outra em Montevideu (Uruguai). Em decorrência de situações adversas, as atividades de ambas foram

encerradas, prematuramente, em abril de 1924. Talvez por este motivo, o momento mais conhecido e divulgado como a primeira investida internacional do Banco do Brasil no exterior seja o do ano de 1941, conforme foi demonstrado na Figura 9. O marco dessa realização foi a abertura de uma agência em Assunção, no Paraguai. “Lá, o BB entrou com os principais produtos da época, necessários para captar receita no exterior e rastrear o comércio exterior” (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED, 2010).

Nessa sua segunda tentativa, além do desejo de marcar presença no exterior, o Banco pretendia atender, especialmente, à determinação do Governo Federal, cujo objetivo básico era o incremento das relações comerciais do País com o resto do mundo, em especial, com as nações vizinhas. Essa ação configurou uma atitude pioneira, se observada a história da internacionalização bancária no País.

No mesmo ano ainda foi criada a Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil (Cexim) e, poucos anos depois, em 1945, foi aberta a segunda agência externa do Banco, instalada em Montevideo, no Uruguai, seguindo as orientações governamentais. Desse período em diante pode-se falar em um movimento internacional contínuo, ainda que em ritmo, de certo modo, lento.

Essa afirmação advém de um comparativo com instituições estrangeiras que se internacionalizaram. Percebeu-se que o avanço da maioria delas deu-se de maneira mais agressiva e rápida que a do Banco do Brasil, o qual se apresentava como uma instituição burocrática e com respostas mais reativas a mudanças mercadológicas. A expansão internacional do HSBC é um exemplo de internacionalização bancária que seguiu a prática de mercado vivenciada pela concorrência (SAAD; MELLO e CHAUVEL, 2006).

Durante a Segunda Guerra Mundial, o Banco do Brasil acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira (FEB). Com escritórios em Roma, Nápoles e Pistóia (posteriormente, transferido para Gênova), tinha como missão pagar a tropa e transferir numerário para o Brasil, além de atender à embaixada e aos consulados brasileiros. Era algo que configurava uma dimensão singular da internacionalização do Banco do Brasil, se observado o que se sucedeu anos depois.

Em dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil (Cacex), em substituição à Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil (Cexim), criada em 1941. Dentre suas atribuições estava a emissão de licenças de importação e o estabelecimento de sobretaxas de câmbio.

Uma mini-reforma cambial patrocinada pela instrução 192 da Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), autoridade monetária anterior ao Bacen, liberou a taxa cambial das exportações, ao final de 1959. Elas passaram a ser pagas uma parte à vista e, outra, em Letras de Exportação emitidas pelo Banco do Brasil. Essa foi a primeira experiência do Banco com papéis de curto prazo, essenciais à execução de políticas monetária e cambial.

Mais adiante, mais ou menos entre 1960 e 1967, outras várias agências foram inauguradas na América do Sul, consolidando a sua posição como banco regional e estabelecendo suporte à integração do País com seus parceiros comerciais no continente. A partir de 1967, o Banco do Brasil adotou uma nova postura na política de expansão da sua rede externa, tanto com relação à aceleração do programa, quanto à definição dos países, onde instalaria as suas futuras unidades. Adicionalmente, deu início às operações de câmbio por conta própria.

Atendendo a uma política de captação de recursos em moeda forte para financiamento do desenvolvimento do País, em abril de 1969 foi aberta uma agência do Banco em Nova Iorque – um marco na sua expansão. O anúncio foi publicado em jornais de vários países de todo o continente americano e o ato foi transmitido, via satélite, pela TV Tupi. O presidente do Bacen, à época, declarou que a abertura dessa nova agência do Banco do Brasil no exterior, daria uma nova dimensão ao próprio País. Nesta fase, o Banco chegou a ter 41 agências, 29 escritórios, 5 subsidiárias, uma seção externa e um posto de serviço, além de 4 superintendências regionais no exterior.

Em 1970, o Banco do Brasil iniciou o processo de participações acionárias em instituições estrangeiras. Inicialmente, associou-se à Companhia Paraguaya de Desarrollo S.A. (Comdesa), sediada em Assunção, no Paraguai. O objetivo era promover o estabelecimento, ampliação e modernização de empresas, as quais

pudessem contribuir para o desenvolvimento daquele país vizinho. No ano seguinte, fundou, juntamente com outras quatro empresas financeiras de prestígio internacional, o European Brazilian Bank Ltd. (Eurobraz), com sede em Londres. A finalidade básica dessa nova empresa de investimento era a suplementação da presença do Banco do Brasil nos principais centros financeiros do mundo, atuando de modo a trazer significativos benefícios à economia brasileira e atendendo aos direcionamentos do governo brasileiro da época. Em 1973, houve outras operações como estas duas: uma, em Luxemburgo, e outra, em Paris.

Ainda neste período, o Banco do Brasil inaugurou a agência de Hamburgo, na Alemanha Ocidental, o que constituiu fato relevante, pois marcou o início da investida do Banco no mercado financeiro da Europa. Neste momento de expansão internacional, o Banco do Brasil concentrou seus esforços nos principais centros financeiros mundiais: Estados Unidos, Alemanha, França, Holanda, Itália. Optou pela expansão das atividades bancárias, dada a movimentação cada vez maior por intermédio de banqueiros do Hemisfério Norte.

Para estimular o intercâmbio comercial fora do eixo América e Europa e captar recursos em moeda forte, em 1972, foi instalada uma agência em Tóquio, somando mais de 10 agências localizadas no exterior. Uma década depois, em 1982, o Banco do Brasil marcava presença em quatro continentes, com um total de 72 unidades externas. Dessas, 9 ficavam na África e no Oriente Médio, 5 na Ásia e na Oceania e 27 nas Américas.

Com agência já estabelecida em Tóquio, no início da década de 70, e seguindo o fluxo de brasileiros que migravam, para aquele país, em busca de oportunidades de trabalho, facilitado pela nova legislação trabalhista aos descendentes de japoneses, na década de 80, o Banco do Brasil passou a atuar fortemente no segmento de varejo do Japão. Foram abertas novas agências e estabelecidos convênios, visando aumentar as possibilidades de acesso dos clientes aos serviços bancários, inclusive para o envio de remessas financeiras para o Brasil.

Os planos de expansão do Banco do Brasil eram ambiciosos. Contudo, da década de 80 até o ano de 2000, aproximadamente, esses planos precisaram ser

interrompidos por conta de um momento econômico turbulento: mais de 40 países recorreram ao Fundo Monetário Internacional (FMI), incluindo o Brasil, que viu a retração do seu PIB em 5% e a inflação ultrapassar os 200% no mesmo ano. Alguns eventos internacionais e outros nacionais, dentre eles, a crise da dívida externa, provocaram uma retração nos mercados financeiros e o Banco viu-se compelido a repensar sua estratégia que, até então, era de expansão continuada. Precisou, desse modo, encerrar algumas dependências deficitárias, ocasionando o corte de pessoal, para uma redução na estrutura de custos. Em suma, redimensionou sua rede externa e, no período, também, migrou sua área internacional do Rio de Janeiro para Brasília.

A conjuntura econômica mundial, especialmente, nos Estados Unidos, combinada com os temores em torno dos empréstimos bancários, a desaceleração da economia e a desvalorização da moeda americana, injetou pânico no mercado interno e o temor se alastrou pela Europa e Japão. O Brasil suspendeu o pagamento da dívida. Não obstante, apesar de todos os percalços trazidos pela crise, culminando, inclusive, com o fechamento de muitas dependências, como já mencionado, o Banco do Brasil não perdeu a condição de banco do comércio exterior brasileiro, mantendo-se na primeira posição do mercado de câmbio nacional e do mercado latino-americano. Salienta-se que, precisamente, em 1983, as exportações foram algo que socorreu o Brasil em momento de crise. Tais operações geraram superávit de US\$ 6,5 bilhões de dólares na balança comercial.

Pouco tempo depois, no início da década de 90, o Banco do Brasil definiu, como nova forma de captação, sua entrada no mercado de capitais, via emissão de *Eurobonds* (uma espécie de título de dívida, lançados no exterior por empresa nacional, com reconhecimento internacional, através de bancos, ou negociados em mercados de balcão, dispensando pregão ou bolsa). A informática, que ocupava cada vez mais espaço no mundo dos negócios, foi direcionada ao comércio exterior. O Banco do Brasil deu o primeiro passo neste sentido, interligando todas as unidades externas à rede no Brasil, utilizando toda a tecnologia disponível na época.

Na referida década, o Brasil via a sua abertura econômica e a liberalização comercial pelo Governo Collor. No período, empresas nacionais foram levadas à

modernização do seu parque industrial e, coerente com os novos padrões de competitividade advindo da abertura dos mercados, através do fenômeno da globalização, também a internacionalização do Banco do Brasil passou a ter uma ênfase maior.

Nesse período, dada a mudança na condução da política macroeconômica em função do novo governo, houve a necessidade de adoção, por parte do Banco do Brasil, de um modelo mais eficiente de gestão. Segundo o novo modelo, o BB passou a concentrar esforços no aproveitamento das vantagens comparativas de cada unidade e na redução de custos administrativos sem, contudo, se ausentar dos principais mercados. Continuava, pois, a prestar serviços necessários ao crescimento das empresas brasileiras no País e no exterior. Passou, também, a dar um foco maior aos negócios que incrementassem o comércio brasileiro de forma geral e a localizar suas unidades em países emergentes.

Salienta-se que, próximo à implantação do Real e do fim do fantasma da inflação, o Banco traçou diretrizes para maximizar sua atuação na antiga Comunidade Econômica Européia (atual União Européia) e no Mercado Comum do Sul (Mercosul), para incrementar as operações de leasing internacional e para promover maior utilização de linhas de crédito de importação. Em 1994, a primeira unidade externa de mercado de capitais é inaugurada em Londres. Tem início o funcionamento da BB Securities, com atividades *underwriting* de emissões de títulos, *trading* de papéis nos mercados secundários, administração de carteiras de investimento, pesquisa e consultoria financeira.

Uma década depois, por volta do ano de 2004, iniciou-se o processo de abertura da BB Securities LLC, em Nova Iorque. Além de atender as necessidades de empresas brasileiras no mercado de capitais norte-americano, essa nova corretora teria por objetivo, somar esforços com a BB Securities de Londres no posicionamento do Banco do Brasil no mercado internacional.

Dois anos depois, haviam sido instaladas, em Portugal, outras duas subagências, que se somaram a outras duas unidades já existentes naquele país. Todas elas

localizadas em áreas de grande concentração de brasileiros, com atuação voltada para o varejo.

Do ano 2000 em diante, pode-se afirmar que o Banco do Brasil passou a concentrar esforços ainda maiores no aumento da sua competitividade, no seu posicionamento e na segmentação da marca, tendo em vista o novo cenário existente, sobre o qual, muitas informações foram disponibilizadas em capítulo anterior (seção 4.3). Em declarações à imprensa, representantes da cúpula diretiva do banco apontam a existência de projetos de estudos pertinentes ao processo de internacionalização, que consideram, além destes aspectos (competitividade, posicionamento e marca), a pretensão de seguir como parceiro de seu maior acionista – o Governo Federal – no estímulo à cadeia produtiva das empresas brasileiras, funcionando em favor de seus clientes e fornecedores no exterior, especialmente para o suporte da corrente de comércio exterior brasileira (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2010).

Como visto, nas proximidades da década de 1990, houve um momento (propício) de desaceleração da abertura de dependências externas do BB, isto é, do crescimento orgânico<sup>19</sup> das unidades localizadas além-fronteira. Todavia, o Banco do Brasil deparou-se, em meados de 2006, com outra fase, dadas às circunstâncias de mercado diferentes. Medidas foram tomadas no sentido inverso do até então prevalecente, ou seja, prudentemente, foi retomado o crescimento no exterior, dando-se preferência para a adoção do crescimento inorgânico<sup>20</sup>.

Sobre a história da experiência internacional do BB, entrevistados relatam que se não se fala em erros nessa trajetória. Fala-se em aprendizado. A Empresa precisa ser dinâmica; precisa mudar a todo instante, seja por restrições cambiais, por capital, legislação ou outros motivos. Em alguns momentos, situações a fizeram sair de países, como foi o caso do Uruguai, da Colômbia, da Venezuela. Mas, depois, a

---

<sup>19</sup> Para o BB, o crescimento orgânico é representado pela instalação de unidades próprias no exterior, a saber: agências, subagências, escritórios de representação/unidades de negócios e subsidiárias.

<sup>20</sup> Terminologia utilizada pelo BB quanto à aquisição de instituições financeiras que já operam no país alvo, isentando de análises mais específicas e desobrigando a obtenção de licenças e permissões para operar, o que tende a acarretar um gasto excessivo de tempo e ocasiona a perda de oportunidades. Estudos e instituições apontam que o crescimento inorgânico é um acelerador para a implementação de objetivos estratégicos, se comparado à primeira opção (crescimento orgânico) e tende a facilitar o ganho de *market share*. Além disso, confere ao detentor muito mais autonomia.

fizeram retornar, até com outras características. Se houve retrocesso, hoje a questão é outra: é hora de expandir, porque o momento é favorável e também ninguém mais quer ser pequeno. É assim que os países pensam (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED, ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

No período de 2001 à 2007, verificou-se um crescimento moderado, com novos pontos de atendimento no Japão, Portugal, Angola, dentre outros. No ano de 2008, foram abertas as mais novas dependências no exterior – Dubai (nos Emirados Árabes) e Seul (na Coreia do Sul). Há pouco, a atuação do conglomerado tomou nova dimensão com a obtenção de licenças de funcionamento de um banco de varejo nos Estados Unidos – o Banco do Brasil Federal Savings Bank. Os EUA são um dos mercados que mais correspondem aos vetores de internacionalização do Banco do Brasil, isto é, que atendem às premissas básicas de identificação de países interessantes para realizar investimentos, a saber: a existência de comunidades de brasileiros, a transnacionalização de grandes companhias nacionais e a expansão das relações comerciais do País com o mundo (Relatório Anual do BB de 2009) – já mencionados no início do capítulo.

O Banco Central norte-americano (FED) conferiu, há pouco, ao Banco do Brasil o status de *Financial Holding Company*, que permite ao BB exercer atividades bancárias nos EUA nas mesmas condições inerentes aos bancos locais, o que abre caminhos para o aproveitamento de oportunidades naquele país, bem como expandir as ações que visam atender os brasileiros que lá residem. De acordo com o Relatório Anual de 2009, do Banco do Brasil, inicialmente, trabalhará com seis agências, em cinco estados americanos: Nova Jersey, Nova Iorque, Flórida, Massachusetts e Connecticut,.

O BB é o único banco público no mundo autorizado a atuar no varejo dos EUA. Um dos argumentos do FED é o de que o BB é um banco bem capitalizado, bem administrado, com uma visão abrangente e bases consolidadas – o que confirma a sua boa governança corporativa e solidez do sistema bancário nacional. Ainda com relação aos EUA, o Banco do Brasil lançou um serviço próprio de remessa de dinheiro por brasileiros nos Estados Unidos (*BB Money Transfer*).

Recentemente, a Empresa realizou a compra do Banco da Patagônia, na Argentina. Este é o segundo maior banco privado e a oitava maior instituição financeira em patrimônio líquido do país (posição: balanço de dezembro/2009). A ação consagra outro passo importante no seu processo de internacionalização do BB. O Banco da Patagônia é um banco com sólida posição financeira e ampla gama de produtos financeiros e de mercado de capitais. É uma das poucas entidades com presença física em todas as províncias argentinas. Foi o primeiro banco argentino a negociar suas ações na Bovespa e, também, está listado na Bolsa de Nova Iorque (BB.COM.VOCÊ, 2010). Destaca-se, nessa aquisição, que o Brasil e a Argentina possuem uma trajetória com pontos comuns e uma história de muitas lutas e conquistas, além de que esse país é o país estrangeiro que abriga o maior número de empresas brasileiras, num total de mais de 400.

Do início da sua trajetória internacional até os dias de hoje, o Banco do Brasil acompanha o movimento migratório de brasileiros que vivem no exterior, pois ele acredita que as pessoas, quando viajam, sentem-se bem ao reconhecer uma marca tipicamente nacional, onde quer que estejam. As agências do Banco no Japão e nos Estados Unidos, por exemplo, estão nas praças com o maior fluxo de brasileiros. Este é o momento para diversificar produtos e serviços e atender de forma ampla esses clientes que se encontram em outros países. E não se fala apenas em atendimento a Pessoas Físicas. A transnacionalização de empresas brasileiras é fato irreversível no contexto da economia global e requer que o Banco do Brasil atue em conjunto.

O fato das empresas nacionais estarem, cada vez mais, investindo numa trajetória internacional e precisando de soluções bancárias voltadas para este processo pode ser considerado um impulsionador (facilitador) da internacionalização do BB. Adicionalmente, podem-se mencionar os aspectos conjunturais nacionais, dentre eles, o crescimento do País, a corrente crescente de comércio exterior, os negócios em andamento e aqueles potenciais entre o Brasil o restante do mundo, os ativos em depreciação de bancos estrangeiros, que são uma oportunidade de crescimento inorgânico para a Instituição, dentre outros. Todavia, não se pode esquecer o mercado interno, que apresenta alta competitividade, dado o aumento dos concorrentes não bancários (corretoras, administradoras de cartões, cooperativas de crédito, financeiras, *factorings* etc.) (GERENTE DE DIVISÃO DA DIRIN-GEROI, 2010).

Se fosse elaborada uma sumária linha do tempo para observar a expansão do Banco do Brasil, talvez se pudesse entender mais claramente a distribuição de suas dependências no exterior. Num primeiro período, de 1941 até as proximidades de 1970, o Banco do Brasil avança internacionalmente em apoio ao comércio exterior brasileiro e como instrumento de captação de recursos estrangeiros para financiar grandes de investimentos. Além disso, acompanhou os pracinhas da Força Expedicionária Brasileira (FEB), em tempos de Guerra Mundial, segundo diretrizes governamentais. As agências pioneiras foram inauguradas nas proximidades do País, como no Paraguai e Uruguai (a partir da década de 40).

Num segundo período, as rotas de expansão passaram a ser outras. A partir de 1970, foram inauguradas agências pela Europa, Ásia, América do Norte. Iniciou aí, um período no qual o Banco do Brasil passou a orientar-se para os países desenvolvidos, compradores quase exclusivos de produtos brasileiros de exportação e que são fontes originárias dos fluxos de capital dirigidos ao Brasil. Tudo isso, sem deixar de lado o apoio tradicional sempre oferecido ao desenvolvimento do País.

Corroborando esses dados secundários, as entrevistas mostram que:

Qualquer que seja o período de movimentação internacional, sempre houve um contexto influenciável. Historicamente, na Segunda Guerra Mundial, o BB acompanhou os pracinhas na Europa, segundo diretrizes do governo. Atualmente, ele possui motivadores estratégicos ligados: (1) ao desenvolvimento do comércio exterior brasileiro; (2) ao apoio aos brasileiros que estão fora do País; (3) à internacionalização das empresas brasileiras; dentre outros (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

Dessa forma, foi sendo construída a história do Banco no exterior e foram sendo garantidas, cada vez mais, solidez e confiança para a Instituição Financeira sob análise. São aspectos considerados importantes pelos clientes, onde quer que eles estejam. Presente internacionalmente em diversos países e continentes, o movimento do Banco do Brasil para o exterior tem sido grande nos últimos tempos e, segundo Bendine, o Banco está se preparando para ser global (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2010).

As realizações externas que têm sido experimentadas pelo Banco do Brasil, durante cerca de 70 anos, vem confirmar um dos modelos mais consagrados na área de

internacionalização de empresas: o Modelo de Uppsala. De fato, é sabido que esse Modelo trata sobre como a experiência pode influenciar o comportamento das exportações. Todavia, se o replicarmos ao caso estudado será notório o mesmo fenômeno. O movimento gradual da Instituição para o exterior vai desde abertura da sua primeira agência no país vizinho Paraguai, em 1941, até a concretização da sua primeira subsidiária no exterior, por exemplo, ou ainda, até a conquista do Banco do Brasil Federal Savings Bank, nos EUA, recentemente.

Contribuiu para este processo de crescimento e aprendizado graduais, a avaliação que fazemos dos países desenvolvidos, com economias consolidadas, incluindo, desde suas ações e conquistas, até os momentos de crise. Eles também fazem isso conosco, aprendem conosco. Nós, por exemplo, temos muitos índices econômicos e isso, para muitos, é inédito (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED, 2010).

Além da experiência gradual, tornar-se global requer Estratégias Internacionais. Isto significa, segundo Pettigrew, Thomas e Whittington (2002), focar as atividades internacionais da empresa, bem como suas interações com governos estrangeiros, competidores e empregados. Estratégia internacional não é somente entender porque as empresas atuam em mercados externos, mas é também saber como o fazem (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002).

Há uma ressalva, sobre os aspectos que fizeram e fazem, hoje, a diferença para o crescimento e a manutenção do BB no mercado externo:

Por exemplo, diluir recursos em diferentes produtos financeiros; investir menos nos mercados maduros; diluir os investimentos nos blocos, na Ásia e na África (...). No período da crise, bancos globais não se mostravam presentes como o BB. O Banco do Brasil estava lá e apoiava pessoas físicas e jurídicas (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED, 2010).

Para auxiliar na explicação do fenômeno, isto é, entender como ocorre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, uma apreciação mais detida, no próximo capítulo, pretende abrir caminhos para fazer um paralelo entre estratégias da Instituição que refletem uma padronização global ou uma adaptação local, na sua atuação no exterior. Para tanto, serão utilizados os elementos das matrizes conceituais explicadas, anteriormente, no referencial teórico, bem como os questionários e as entrevistas aplicados àqueles que estão envolvidos diretamente neste processo de internacionalização da Empresa.

## **8 QUESTÕES RELATIVAS A PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL**

Por meio de contato feito com a Dirin, obtiveram-se inúmeras informações, as quais descrevem, de forma geral, as práticas e as estratégias de internacionalização do Banco do Brasil. Contudo, a resposta para compreender como o Banco do Brasil equaliza as suas estratégias de padronização global e de adaptação local no seu processo de expansão internacional não é simples. Depende de um conjunto amplo de informações de caráter estratégico, na sua grande maioria, de sigilo institucional.

Desse modo, as informações discorridas no presente trabalho de dissertação não pretendem encerrar o tema: existem outros tantos aspectos relevantes acerca da gestão estratégica do processo de expansão internacional do Banco do Brasil, os quais não serão mencionados por serem considerados estratégicos e sigilosos por parte da Empresa e a pesquisadora não possui autorização para publicá-los. De fato, o assunto da pesquisa trata de pontos, realmente, estratégicos para o Banco, que, se divulgados, podem prejudicar futuras negociações, de acordo com a cúpula diretiva. Será feita uma menção superficial sobre alguns assuntos e outros poderão ser detalhados até um limite maior, conforme autorização.

Atualmente, o Banco do Brasil está voltado, no exterior, principalmente para a viabilização de negócios com o Brasil. Sua internacionalização está alicerçada, sobretudo, no suporte ao intercâmbio comercial brasileiro, nos programas e projetos comerciais brasileiros com o exterior e no estímulo ao investimento estrangeiro no Brasil (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008). Além disso, José Maria Rabelo, ex-Vice-Presidente de Negócios Internacionais e Atacado do Banco do Brasil, ressalta que:

Nada se faz que não seja conjugando a presença e a atuação do Banco do Brasil no apoio aos seus clientes. Seja captando recursos para fazer os financiamentos, ou prestando garantias nas exportações ou importações, ou fornecendo as opções de serviços de comércio exterior, ou seja, ainda, no atendimento local aos brasileiros que vivem e trabalham fora do Brasil, a presença do BB no exterior tem sempre esse vínculo com os movimentos de seus clientes, indivíduos ou empresas (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, p. 33).

Em certo sentido, o processo de internacionalização é uma forma de se proteger das turbulências existentes em seu mercado doméstico, além de ser uma maneira de elevar o *market share*. Contudo, Bendine destaca que, se o Banco é do Brasil, ele precisa ter presença no exterior para atender, especialmente, os brasileiros, onde quer que estejam.

Um ponto importante que deve ser destacado é que a internacionalização de empresas vem sendo tratada ora como uma estratégia empresarial, ora como uma pressão ambiental geradora de mudança estratégica nas organizações (FERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 2009). Com relação ao segundo caso, autores como Yin e Shanley (2008) apontam que, quando uma empresa decide expandir suas operações ou desenvolver novas capacidades, os seus gestores têm de fazer escolhas sobre como proceder e, freqüentemente, ocorrem mudanças em diversas dimensões organizacionais, ou seja, na estrutura, processos e cultura.

Sobre o tema mudança organizacional muito se tem escrito nas últimas décadas. Embora sejam utilizadas terminologias distintas, os autores costumam enfatizar dois tipos de mudança: o tipo incremental e o tipo estratégico. O primeiro compreende as mudanças localizadas, que não envolvem a organização em sua totalidade. Já o segundo refere-se a mudanças amplas que atingem a organização como um todo. Neste caso, estão em jogo dimensões como tamanho, escopo, missão, valores e normas; enfim, todo o espectro que caracteriza a atividade da organização (FERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 2009).

Coerente com a literatura e, considerando a intensificação do processo de internacionalização do BB, como visto na parte metodológica do trabalho, a Dirin está passando por um realinhamento organizacional. Como resultado da fusão de duas diretorias, a nova Dirin tem por finalidade aprimorar a sinergia nos negócios e otimizar a eficiência operacional, proporcionando ganhos de escala. Para Bendine,

essa reestruturação tem papel fundamental na intensificação do apoio do BB à expansão das relações comerciais do Brasil com o mundo. Segundo ele, a internacionalização requer da indústria financeira uma configuração que possibilite potencializar negócios com brasileiros e com empresas que atuam no exterior. Rabelo acrescenta:

Nosso papel é buscar a evolução permanente e, nesse sentido, tenho certeza de que muito ainda será feito, atendendo as necessidades e expectativas de nossos clientes. Muito importante nesse trabalho é a busca pela simplificação, desburocratização e desoneração do processo de vendas externas, que tem sido agenda permanente do governo brasileiro (...). (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, P. 31)

Uma sugestão seria que o tema internacionalização estivesse permeado em todas as áreas do Banco, que ele fosse uma linguagem comum de um lado à outro da organização, ou ainda, que ele fosse um assunto sobre o qual, cada área, repensada, tivesse governança. Assim, a expansão para o exterior poderia se apresentar como um projeto mais unificado e fácil de planejar e controlar. Além disso, o BB no exterior ainda depende muito das decisões no Brasil para atuar. Até mesmo a sede e as subsidiárias teriam de revisar seus processos decisórios para melhor segregar as decisões e ações, já que, em tese, uma subsidiária não representa uma filial da empresa matriz, e sim uma dependência com autonomia.

A seguir, para uma maior compreensão do processo e de forma a cumprir com o objetivo maior deste estudo, realizar-se-á um detalhamento acerca dos elementos estratégicos do Banco do Brasil, ponderados na atual trajetória internacional da Instituição, os quais serão avaliados acerca do nível de padronização ou adaptação. Por questões de acesso às informações, não foi possível conferir um mesmo grau de detalhamento a todos os elementos da matriz utilizada, mas acredita-se terem sido coletados dados suficientes para avaliar a estratégia adotada pela Instituição.

### **8.1 Descrição das estratégias de internacionalização do Banco do Brasil: padronização global *versus* adaptação local**

Enquanto alguns autores defendem a padronização e, outros, a adaptação, a Matriz de Análise Estratégica que orienta o presente estudo mostra que, em algum

momento, para competir em mercados globais, uma empresa deverá promover adequações nos seus elementos estratégicos, equilibrando-os com alguns dos seus padrões organizacionais. Esses elementos podem demandar diferentes níveis de padronização global e de adaptação local.

Pesquisas de marketig sugerem que, no mínimo, cinco fatores ambientais influenciem na escolha de uma estratégia de padronização ou adaptação: religião, idioma, educação, tecnologia e economia (ALASHBAN *et al.*, 2002). Para equalizar as estratégias de padronização e de adaptação do processo de expansão internacional do Banco do Brasil, foram avaliados cinco elementos. O elemento Sustentabilidade, não fora avaliado pelas matrizes originais. Porém, foi incluído, neste trabalho, pelo destaque que recebe em todos os processos de comunicação institucional. Juntamente com os outros elementos, ele será detalhado, a seguir, de acordo com os seus principais aspectos (publicáveis).

Cabe, aqui, reforçar o que se entende por padronização global e adaptação local, parcial ou total. De um lado, por padronização entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa.

Por outro lado, a adaptação orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

## ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### **Posicionamento:**

Com relação a este elemento, Rabelo afirma: “A lógica do posicionamento estratégico do Banco do Brasil é a lógica dos esforços e das estratégias do governo e do setor privado” (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, p. 33). Trata-se de uma afirmação que corrobora os vetores estratégicos supramencionados sobre a internacionalização, pela fala de Bendine, bem como as inferências sobre a identidade dupla da Instituição (economia mista). Adicionalmente, Rabelo assinala:

Todo banco tem de ir onde o mercado está. Por mercado, entendam-se os clientes, as bolsas de valores e de mercadorias, os grandes bancos comerciais e de investimentos (...). É preciso que o BB participe ativamente das diversas oportunidades de negócio existentes no globo, para um ator com nossas características – banco líder na América Latina, com forte tradição no mercado brasileiro, marca respeitada, que traduz segurança e confiabilidade, presente em todos os segmentos, com uma base de clientes e um portfólio invejáveis, listado na Bovespa há mais de cem anos, hoje, no Novo Mercado daquela bolsa, etc. Não basta ser um gigante no Brasil, quando as fronteiras mundiais são cada vez mais tênues. É preciso posicionar-se numa arena global, condição para o crescimento e a manutenção da relevância nos próximos períodos (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, p. 33).

Conforme análise das entrevistas, o posicionamento do Banco do Brasil, no exterior, apóia-se, especialmente, na dimensão de um banco que é do Brasil, que está lá fora para atender o público brasileiro, seja ele na forma de pessoa física ou jurídica. Todavia, esse posicionamento é demonstrado de maneira diferente nos países estrangeiros, conforme as particularidades de cada mercado.

Por exemplo, para conquistar o público japonês, o BB vai se apresentar como um banco de mais de 200 anos de história, que oferece a segurança de uma instituição governamental e a possibilidade de investimento em novos mercados. O foco será um segmento da população local que quer rentabilidade, mas evita investimentos de risco. Os nipo-brasileiros, que compõe 88% da clientela do Banco no Japão, continuarão a ser o foco da Instituição. Dentre os desafios, por exemplo, está a mudança na cultura de atendimento. Funcionários foram às ruas com vestimentas japonesas típicas, distribuindo panfletos e explicando como chegar às agências. Além de estudar as complexas regulações do país, eles tiveram ainda treinamento específico para um adequado atendimento aos exigentes clientes japoneses (BB.COM.VOCÊ, 2010).

Coerente com a teoria sobre padronização global e adaptação local, total e parcial, pode-se afirmar que o posicionamento do BB é parcialmente adaptado aos países onde o BB opera.

Ele segue uma regra mínima, uma formatação geral da Empresa. Mas, sofre ajustes em cada país, que tangem à cultura e às regulamentações. Lá fora, é preciso entender a forma como se captam as pessoas, que produtos elas consomem etc. (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GECEX, 2010).

Questiona-se, pois, como posicionar o BB no exterior para que seja percebido como provedor de soluções de negócios para seus clientes, numa perspectiva estratégica mais padronizada internacionalmente. Algumas sugestões particulares envolvem um posicionamento externo que se baseie nos seguintes pontos: (1) sua capilaridade; (2) seu grande porte; (3) sua presença internacional de cerca de sete décadas, apresentando-se como o maior banco brasileiro no mercado internacional; (4) sua dupla identidade; (5) sua *expertise* e solidez como instituição financeira, segundo especialistas de mercado e resultados pós-período de crise financeira, iniciada no mercado americano; e, (6) sua atuação responsável.

Retomando a identidade do Banco do Brasil, como banco público e privado, simultaneamente, publicações mostram que, em tempos em que os sistemas financeiros se vêem com maior participação do Estado na fiscalização das atividades financeiras, uma posição dupla pode ser estratégica para a expansão internacional.

Em um paralelo entre o posicionamento do BB no exterior e no Brasil, os discursos apontam que, no País, o Banco se coloca como uma instituição financeira brasileira, sólida e experiente, cuja história se confunde com a história do próprio país, e, que, ao mesmo tempo, está, cada vez mais, moderna (posicionamento de marca). O Banco do Brasil também se posiciona como um banco completo, especializado em segmentos, com soluções integrais, contempladas por um amplo portfólio de produtos e serviços e alternativas de atendimento. No relacionamento com seus clientes e demais *stakeholders*, atua sempre de acordo com princípios éticos e sustentáveis, demonstrando, hoje, uma visão mais clara de sua dupla identidade (posicionamento de Empresa). Além disso, é uma organização que procura valorizar

seus funcionários e fortalecer os vínculos profissionais, através da transparência, empenho e reconhecimento (posicionamento interno).

### **Marca:**

Com relação a este item, Rabelo, aponta que:

A construção de uma marca global é importante para qualquer grande empresa, e não seria diferente para o BB (...). Creio que a melhor forma de buscar a inserção global de sua marca seja mantendo a evolução paulatina já experimentada nas duas últimas décadas. Se isso nem sempre leva a saltos vertiginosos – que não imagino necessários para o BB –, por outro lado nos afasta da tentação de grandes guinadas, que podem cobrar um preço muito alto (...) (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, p. 33-34).

Na busca de dados primários sobre o elemento marca, listaram-se alguns dos seus componentes, tomando por base o Manual da Marca do Banco do Brasil e outras fontes, procurando avaliá-los em termos de padronização global ou adaptação local, total ou parcial, para a rede externa. Das respostas obtidas com a Dirin-Gecap e a Direo, é possível inferir que, em seu sentido maior, a marca (especialmente, a bandeira, símbolo BB, sinalização das agências) é um elemento totalmente padrão nos diversos países.

O item marca pode ser visto como um dificultador do processo de internacionalização do BB. É preciso estudar como as culturas locais dos diversos países entendem ou percebem a marca Banco do Brasil. É positivo entrar com esta marca ou é necessário mudá-la? Como proceder? (GERENTE DE DIVISÃO DA DIRIN-GEROI, 2010).

Em certo sentido, essa dificuldade gera algumas possibilidades de posicionamento: entrar como um banco de economia mista, que é do Brasil, ou entrar de outra forma? Deve-se entrar com outra marca? Que marca poderia ser globalmente difundida? Como? Quais as possíveis adaptações que poderiam ser feitas aos países? Os propósitos do banco envolvem ser predominantemente o banco dos brasileiros no exterior ou existe a pretensão de atender também os nativos dos mais

diversos países? Essas questões precisam ser claramente respondidas em um novo projeto de marca para configurar uma internacionalização global.

Se o BB desejar liderança de marca global, em breve, terá de pensar em utilizar estruturas organizacionais, processos e culturas para alocar recursos de construção da marca a nível mundial, para criar sinergias globais e para desenvolver uma estratégia que coordene e aproveite as estratégias de marca nacionais. Uma tarefa nada fácil, mas não impossível. Do ponto de vista da execução, a estratégia demanda, realmente, um esforço ímpar da organização.

Em primeiro lugar, o processo poderá incluir uma análise dos clientes, dos concorrentes e da marca. Em segundo, poderá incluir programas para se comunicar a identidade da marca (o que a marca deverá representar) a funcionários e parceiros da empresa. Por terceiro, o processo poderá contemplar o valor da marca, medição e objetivos.

Observando a concorrência, analisou-se o caso do global HSBC. Saad, Mello e Chauvel (2006) afirmaram a respeito desse banco que, pesquisas mostraram-no descrito ora como banco estrangeiro, ora como banco internacional, diferentemente de concorrentes como o Citibank ou o Barclay. Assim, o HSBC iniciou um projeto de unificação da marca, a partir do lema *The world's local bank*, com campanha que visava colocar a marca HSBC como a de um banco que compreendia as dificuldades de se lidar com diferentes culturas e era, portanto, capaz de servir seus clientes globais melhor. Com efeito, remodelou as agências e todo o material interno e externo. Tudo que fosse possível foi padronizado para ajudar a construir e reforçar a nova marca.

### **Planejamento e Estratégia Competitiva:**

“O planejamento do Banco do Brasil é de longo prazo, mas, anualmente, são feitas revisões. A estratégia é que não muda com tanta freqüência” (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

O planejamento e a arquitetura estratégica do BB contemplam seis documentos, os quais regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a organização quer abordar em sua atuação e definem os rumos dos negócios com espaço e tempo delimitados. Um deles é a Estratégia Corporativa, o qual é aprovado pelo Comitê de Administração, com orientação para cinco anos e possibilidade de revisão anual. Ele traz definições sobre onde atuar, a quem atender e que produtos e serviços devem ser enfatizados.

Um segundo documento é o Plano de Investimentos Fixos, que consolida os investimentos em ativos fixos do Banco, considerando as dependências no País e no exterior. É aprovado pelo Comitê de Administração e com orientação para cinco anos. Em terceiro, tem-se o Plano Diretor, aprovado pelo Comitê de Administração e com orientação anual, sendo de curto prazo. Depois, há o Orçamento Geral, que é aprovado pelo Comitê de Administração, também com orientação anual. Ele traz a quantificação dos planos do Conglomerado e permite a simulação dos resultados econômicos, decorrentes da atuação desejada. Em quinto lugar, observa-se a existência do Plano de Mercados, que, por sua vez, é aprovado pelo Comitê Diretor. Com orientação anual, se responsabiliza pela consolidação dos objetivos, indicadores e metas para cada um dos mercados atendidos – varejo, atacado e governo.

Finalmente, há o Acordo de Trabalho. Trata-se de um documento aprovado pelo Conselho Diretor, com orientação anual, sendo utilizado, via sistema, para induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências. Em outras palavras, promove e mensura as atividades da Empresa, dividido-se em cinco perspectivas, cada uma com alguns indicadores vinculados.

De modo geral, o planejamento do Banco do Brasil considera que a estratégia corporativa forneça as diretrizes e os objetivos institucionais para as menores unidades da Empresa. Para tanto, há um desdobramento através de planos com indicadores e metas, que chegam, às agências, por exemplo, por meio do chamado Acordo de Trabalho, o qual, por sua vez, detalha e especifica a contribuição de cada equipe, via sistema (BB.COM.VOCÊ, 2010).

A importância da estratégia corporativa é a possibilidade de andar por caminhos previamente delineados, o que diminui as incertezas e traz melhores resultados, porque se está trabalhando em situações previamente estudadas. Mas, isso não significa rigidez: é preciso incluir no planejamento ferramentas para que ele se adapte às mudanças do ambiente de negócios durante o período. Graças a essa flexibilidade o Banco pode revisar suas metas, como foi necessário no contexto da crise econômica recente, possibilitando transformar dificuldades em oportunidades negociais (BB.COM.VOCÊ, 2010).

O ex-Diretor da Dirin, Sandro Kohler, aponta que a opção do Banco do Brasil de expandir a sua atuação além das fronteiras brasileiras sempre esteve acompanhada de um planejamento ajustado à situação econômica mundial e ao mercado escolhido. Ele acrescenta que a Empresa faz uma constante análise do cenário para se ajustar à abertura dos mercados, aos fluxos de comércio e ao avanço tecnológico, seguindo sempre as diretrizes vindas do seu maior acionista, que é o Governo Federal (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008).

Em redação publicada para um periódico da Instituição, Bendine corrobora este pensamento, defendendo que a expansão internacional do Banco do Brasil é algo muito bem planejado. É analisada em minúcias, respeitando os critérios de governança corporativa e constando da estratégia corporativa. Qualquer ousadia que se pense, estará ancorada em bases sólidas.

Em termos práticos, após serem identificados os negócios potenciais, é realizada análise de viabilidade, sendo desenhadas as estratégias de abordagem dos mercados-alvo. Elas serão trabalhadas por meio da oferta de soluções bancárias que, além de atenderem demandas específicas do mercado abordado, estarão em conformidade (*compliance*) com a legislação local de cada país, bem como os limites impostos pela legislação nacional (Constituição Federal, Banco Central e outras disposições legais que regulamentem atuação do Banco do Brasil no exterior). Nesse processo, existe ainda uma maior precaução, talvez, com os países mais desenvolvidos, que, de certo modo, ainda têm algum preconceito com economias como a brasileira.

Sob esta ótica, importa destacar que, a estratégia de internacionalização do Banco obedece aos direcionamentos gerais da estratégia corporativa e considera que, estabelecer-se e atuar em diferentes países, requer planejamentos estratégicos específicos que contemplem, inclusive, as premissas locais. Desse modo, pode-se inferir que o planejamento e a estratégia do BB para a rede externa são parcialmente adaptados aos países. Além disso, “as metas da rede externa são independentes das metas para o Brasil e sua participação no resultado deve ser, cada vez, maior para os próximos anos” (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

Considera-se que a definição das estratégias de internacionalização do Banco abrange, sobretudo, os seus interesses negociais (resultados financeiros, prospecção e fidelização de clientes, geração de ativos, dentre outros), sendo diferente a estratégia voltada para os países maduros daquela voltada para menos desenvolvidos. Existe, também, a consideração de que a sua atuação externa poderá estimular uma abertura para futuras expansões e o surgimento de novas oportunidades, as quais tendem a surgir em decorrência do processo natural de crescimento do País em questão e do sucesso no desempenho da prática de suas estratégias iniciais.

Um exemplo disso, a partir de dados coletados em periódicos, é a criação do Banco do Brasil Federal Savings Bank, nos Estados Unidos. Após décadas de atuação neste país por intermédio de uma agência em Nova Iorque (com enfoque no atendimento a empresas), uma agência em Miami (prioritariamente para Pessoas Físicas) e um escritório de representação em Washington, identificou-se a oportunidade de ampliação de sua atuação no País, através do atendimento ao nicho de imigrantes brasileiros. Foi considerada como melhor alternativa, portanto, o estabelecimento de um novo banco que tivesse esse enfoque de atuação e que, por suas características, estivesse enquadrado nas leis/normas específicas da legislação americana, permitindo trabalhar-se com o nicho pretendido e com os produtos e serviços que melhor atendem este público.

Igualmente, tem-se a recente abertura do escritório de representação do Banco do Brasil em Dubai, nos Emirados Árabes, onde, pelo crescente estabelecimento de

empresas altamente internacionalizadas, identificou-se uma oportunidade para atuação. Até então, o foco do Banco naquele país estava na intermediação de negócios entre empresas brasileiras lá presentes e empresas árabes, bem como no provimento de soluções bancárias a estas empresas brasileiras, mediante um trabalho conjunto com as agências do Banco localizadas na Europa e no Brasil.

Recentemente, o Presidente Luís Inácio Lula da Silva afirmou que quer o Banco do Brasil na América Latina, África e China. O crescimento será tanto orgânico quanto inorgânico. No exterior, o Banco do Brasil pretende adquirir, em breve, mais instituições japonesas e chinesas e já negocia a compra de bancos no Chile, Colômbia, Uruguai, Paraguai e Peru. O Conesul, devido à queda de preços por causa da crise, torna-se atraente para investimentos. No Peru, a idéia é comprar uma instituição que opera no segmento corporativo, atuando principalmente para fomentar o comércio exterior entre o país e o Brasil (MILENA, 2010).

Além disso, assim como faz alguns dos seus concorrentes, o Banco do Brasil está focando fortemente na América Latina, por ser uma região comumente considerada um lugar natural para se internacionalizar, dada a proximidade geográfica e o alinhamento cultural maior com o Brasil, uma prática que se mostra em conformidade com as diretrizes dos estudos da Escola de Uppsala. Outros fatores como o passado político, o ambiente regulatório, a dinâmica de negócios, a relação comercial, bem como o destino preferido das empresas brasileiras para se internacionalizarem, contribuem para a escolha. Nos países em que o Brasil tem forte relação comercial, como, por exemplo, México, Venezuela e Uruguai, a Instituição planeja transformar seus escritórios em agências (FOLHA DE SÃO PAULO ONLINE, 2009).

Especialmente, a proximidade geográfica e cultural, bem como os hábitos semelhantes de consumo, estão entre os principais impulsionadores (facilitadores) do processo de internacionalização do BB. Isso cria facilidades em termos de logística, questões regulatórias, idiomas, tecnologia, expatriação de funcionários, dentre outros. O contrário tenderia a dificultar e se colocar como barreira ao processo, tendo em vista que mexe com toda a organização, com todas as áreas, em decorrência da necessidade de se criar expertise para adentrar àquele mercado desconhecido (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

Para logo, a pretensão é realizar investimentos na África, onde o país conta com baixíssima bancarização. Serão priorizados os países com maior afinidade cultural, conhecida como África Portuguesa – Angola e Moçambique. Para atuar no continente, o Banco do Brasil fechou acordo com o Bradesco e o Banco Espírito Santo, conglomerado português com presença internacional em quatro continentes, inclusive, no Brasil, e detentor de larga experiência no continente africano. Segundo Silva Jr., em matéria para o jornal O Estado de São Paulo (2010), a idéia dos três bancos é criar uma *holding* financeira para coordenar futuros investimentos, envolvendo a aquisição de participações em outros bancos e o estabelecimento de operações próprias no referido continente. O foco do Banco do Brasil e do Bradesco, na África, será o varejo e, também, o crédito para empresas, inclusive, brasileiras que atuam por lá. Nestes setores, ambos os bancos competem fortemente entre si.

A atuação conjunta com o Bradesco, de acordo com Bendine, não é nova; existe há cerca de 14 anos, com a Visanet, hoje, Cielo. Recentemente, rendeu uma *holding* de empresas que atuam no mercado de cartões de crédito e de débito e a primeira bandeira de cartões genuinamente nacionais lançada é a Elo. Além dessa parceria, os dois bancos estão juntos numa operação de peso que é a Odontoprev, a maior empresa de planos odontológicos do Brasil, que vem atender a uma antiga reivindicação de funcionários do Banco do Brasil. A opção pelo Bradesco advém da comum atuação no varejo, a oferta abrangente de produtos e serviços e presença em todo o País, o que ao mesmo tempo aproxima e reforça a tradicional rivalidade entre ambos (BB.COM.VOCÊ, 2010).

Nos EUA, o Banco do Brasil está redefinindo a sua estratégia para aquele país, direcionada para uma atuação no varejo, com foco nos imigrantes brasileiros. Pode ser ainda constituído um novo banco ou podem ser realizadas aquisições. A expansão também irá ocorrer no Oriente Médio (ênfase para o escritório já instalado em Dubai). Na Ásia, a ênfase é para Japão (Hong Kong) e China. Na Oceania, a ênfase está na Austrália. Desses continentes, realmente, o Japão tem grande destaque nos planos do Banco do Brasil: são mais 120 mil clientes nesse país. Por meio de parcerias, o Banco coloca à disposição desses clientes 47 mil ATM's. Especificamente, para o fim de 2012 a meta é chegar a uma carteira de 8 mil clientes e um volume de captação na faixa de US\$ 100 milhões.

Travaglini e Romero (2010) apontam, em entrevista com Bendine, que, transformar o Banco do Brasil em um banco global é um dos objetivos atuais da Empresa. Para que esse processo se concretize, o governo brasileiro autorizou a Empresa a entrar na Bolsa de Valores de Nova York e aumentar assim, a participação de estrangeiros de 12,5%, para 20%. Com efeito, obter-se-á dinheiro extra para trabalhar para o futuro crescimento do Banco no exterior.

Estas informações evidenciam a atuação competitiva do Banco nos negócios internacionais. Com relação à estratégia de crescimento das suas operações no exterior, foram identificadas, nas entrevistas, duas formas básicas: orgânica e inorganicamente. Como evidenciado no capítulo anterior e, apesar das vantagens de um crescimento inorgânico, o modelo adotado pelo Banco é predominantemente orgânico. A rede externa, desde o princípio até os dias de hoje, se valeu, basicamente, da estrutura organizacional brasileira, o que garantiu à sede todos os direitos de sócio, com a segurança da gestão das unidades e dos negócios internacionais. Com a adoção da estratégia, todas as deliberações sociais e o poder de eleger os administradores ficam a cargo, única e exclusivamente, do Conselho de Acionistas e do Conselho Diretor do Banco.

A não adoção do crescimento inorgânico por parte do Banco do Brasil permite afirmar que sua experiência internacional destoava do movimento processado pelos bancos globais dos países desenvolvidos, como o Santander e o HSBC, que realizam aquisições de outros bancos no mercado externo, além de alianças e parcerias estratégicas. Esclarece-se que a expansão internacional do Banco do Brasil, mediante crescimento orgânico, foi, muitas vezes, decorrente de determinações do Governo Federal.

Uma mudança nessa estratégia, como já mencionado superficialmente, tem sido recentemente verificada, em resposta – reativa – à nova configuração mercadológica e financeira mundial, além do anseio que a Instituição possui de se tornar global. Atualmente, a melhor alternativa para ingresso em mercados externos seria, sob esse aspecto, a aquisição de um banco já existente, tanto pelo ambiente regulatório

favorável, quanto pela oportunidade mercadológica decorrente de baixos preços, além dos benefícios já intrínsecos nesta forma.

Na verdade, seria, interessante, a adoção um modelo híbrido, pautando a expansão organizacional em estratégias de crescimento ora, orgânico, ora inorgânico. Há indícios bastante atuais de que possa ser esta a forma de crescimento internacional do Banco do Brasil prevista para os próximos anos, haja vista exemplos retro citados.

Analisando o contexto, uma nova estratégia, ainda, que poderia ser adotada, envolve não somente a alternância entre os dois modelos (orgânico e inorgânico), mas um incremento na forma de crescer inorganicamente. Primeiro, poderia ser adquirida participação minoritária em outra instituição financeira, com direito a assento no Conselho da referida instituição. Isto se tornaria a plataforma para a atividade varejista da instituição no exterior. Além disso, o objetivo seria ganhar acesso às informações para análise de uma possível aquisição total. Logo, se viável, poderia ser, então, realizada a aquisição total da instituição já adquirida parcialmente.

A nova forma de crescimento viria a corroborar o que cita a literatura especializada. Ela aponta que mudanças ocorridas no ambiente concorrencial dos bancos desencadearam um processo de concentração e reestruturação dos sistemas bancários, o qual se manifesta na maior parte dos países, em ondas sucessivas de fusões e aquisições – uma reorganização do cenário, com considerável importância para os estudos estratégicos e de internacionalização.

Um último ponto a ser mencionado no âmbito do planejamento e da estratégia, é o fato de que o Banco do Brasil se mostra divergente da prática mercadológica, que, freqüentemente, apresenta a utilização do conceito de Administração por Valor, como é o caso do global HSBC. De acordo com o conceito de Administração por Valor, há a utilização de uma metodologia chamada *Economic Value Added* (EVA), por meio da qual o banco calcula o valor agregado de cada atividade internacional. É possível, também, a sua utilização para repensar estratégias, de modo a alocar melhor os recursos disponíveis e estabelecer prioridades. Todas as unidades de

negócio são avaliadas pelo Lucro Econômico, que agregam à organização, e as decisões de investimento são avaliadas pelo mesmo critério (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006).

### **Gestão e Controle Financeiros:**

A gestão financeira de uma dependência da rede externa ocorre em uma tesouraria, que existe em algum país do seu bloco econômico, geralmente, em centros financeiros, como Nova Iorque, Londres, Japão, e conta com uma central (externa e interna), localizada no Brasil. As entrevistas apontaram que, em certo sentido, fora as subsidiárias do BB no exterior, que deveriam ser mais autônomas, as dependências externas, de modo geral, são bastante independentes. Todavia, infere-se que a gestão e o controle são um elemento padronizado nos países. Apesar de seguirem uma orientação geral da Empresa, podem diferenciar-se em decorrência de fatores que iniciam pela própria localização da dependência, bem como a vocação dela e os principais negócios realizados por ela (padronização parcial).

A coleta de dados primários apontou que o faturamento da rede externa ainda não está dentro do almejado pelo Banco do Brasil e é inferior àquele obtido no País. Contudo, ele também não fica aquém do planejado. De acordo com um dos respondentes, não faz sentido internacionalizar-se e gerar prejuízo. Até existem problemas, mas eles são basicamente sazonais, ligados a fatores predominantemente econômicos.

No sentido de incrementar as receitas de internacionalização, afirma-se que há um movimento do Banco com o intuito de revisar seus negócios internacionais e criar um equilíbrio maior entre os vetores de internacionalização. Hoje, o que mais se destaca ainda é o comércio exterior.

Quanto aos itens que compõem o faturamento das dependências do BB no exterior pode-se inferir que eles mudam totalmente de um país para outro e as taxas

praticadas no Brasil são muito superiores às taxas cobradas internacionalmente pelos bancos (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED; ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

## MARKETING

### **Produtos e Serviços:**

Para Kohler, a ampla variedade de produtos, serviços e formas de atendimento, configuram a versatilidade do Banco do Brasil em termos de criação de oferta e de reposicionamento, as quais permitem ao Banco manter-se firme no mercado e aumentar sua fatia interna e externamente. Exemplo disto é que o Banco do Brasil é, hoje, o banco de capital aberto mais bem colocado por ativos nas Américas e o único banco brasileiro a oferecer a opção de investimento em três moedas no Japão (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008).

Presente junto às comunidades de brasileiros, o Banco do Brasil oferece produtos e serviços bancários específicos para cada mercado. Em periódico institucional foi publicado que, aos clientes da América do Norte e Europa, são oferecidos produtos e serviços de mercado de capitais, estruturação de operações de *trade finance*, varejo seletivo, alta renda e *private*, bem como captações de pessoas físicas e jurídicas. Na América do Sul, África e Oriente Médio o foco é a estruturação de operações e soluções de empréstimos, financiamentos e garantias. Na Ásia, a ênfase está no segmento de varejo junto aos *dekkasseguis* (nipo-brasileiros) com captações de pessoas físicas e jurídicas, além de prestações de serviços bancários em geral.

As soluções de *Internet Banking* para a rede externa estão disponíveis para as dependências da Europa (Frankfurt, Lisboa, Londres, Madri, Milão, Paris, Viena), em Miami, Nova Iorque e no Japão. O público-alvo abrange tanto as pessoas físicas, quanto as jurídicas.

“O foco da força de vendas muda muito de uma dependência para outra, no exterior, e varia conforme o foco de atuação naquela praça. Nos EUA, por exemplo, Nova Iorque enfoca o segmento *Corporate*; Miami, pessoas físicas etc.” (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

A atuação do BB no exterior é uma atuação focada em nichos de mercado e muda de país para país. Desta forma, os produtos e serviços que compõem o faturamento de cada dependência são diferentes entre si. Os que tem mais aceitação no exterior são os produtos de captação, de financiamento ao comércio exterior e serviços de remessas. São estes os mais demandados pela atual base de clientes atendidos pelo BB no exterior, os quais também são aceitos e utilizados no Brasil. Entretanto, a maioria dos produtos comercializados internamente no Brasil ainda não são comercializados lá fora (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

Especificamente, tem-se que ainda que:

Os formulários do Banco e os talões de cheque são adaptados de acordo com os produtos e padrões utilizados nas respectivas praças. Já os cartões de crédito, estes também sofrem pequenas alterações no *layout* (não possuem a denominação Ourocard, como ocorre no Brasil) e não possuem a mesma diferenciação de cores que varia de acordo com a respectiva segmentação de mercado (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

Com base nos dados coletados, infere-se que os produtos e serviços oferecidos pelo BB no exterior são totalmente adaptados aos países.

### **Desenvolvimento:**

Quando o foco é o mercado internacional, é preciso atentar-se para o fato de que há uma ampla variedade de exigências mercadológicas e hábitos de consumidores, que, muitas vezes, geram a necessidade de customizar o mix de marketing para atender as demandas específicas (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2010).

Nas agências externas do BB não existe uma equipe própria de desenvolvimento de produtos e serviços. Mas, existem equipes que detectam a demanda dos clientes e sugerem o desenvolvimento dessa demanda na sede brasileira. Nestes casos, a Direção Geral tem a função de

viabilizar a criação ou modificação de produtos e serviços, conforme a política do Banco (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECA, 2010).

Portanto, pode-se afirmar que o elemento analisado é parcialmente padrão, considerando que a Empresa conta com toda a estrutura da sua sede e diretrizes brasileiras para o desenvolvimento de produtos e serviços para os mais diversos países, sem onerar custos nestas operações.

Isso é um ponto positivo, pois ao mesmo tempo em que não se onera os custos, pela possível necessidade de equipes de desenvolvimento espalhadas pelo mundo, exigindo estruturas diferentes, pode-se realizar adaptações aos produtos e serviços, perpassando por questões, especialmente, legais e vinculadas a hábitos de consumo.

### **Promoção:**

A promoção precisa ser compreendida como uma atividade que é peça importante do quebra-cabeça da estratégia de Marketing Internacional.

Gastos com promoção comercial consistem em investimentos de baixo custo, comparados ao retorno que oferecem (...). Cada vez mais, a promoção comercial no exterior tem feito parte da estratégia de Marketing de um número crescente de empresas no Brasil para inserção de produtos em outros países (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2010, P. 11).

Os esforços da rede externa não se limitam aos aspectos financeiros; envolvem a abertura de canais de comercialização dos produtos e serviços brasileiros nos mercados de atuação. Os esforços ainda se traduzem no fornecimento de informações sobre produtos, sobre aspectos peculiares do comércio e costumes locais e na agilidade no contato com empresas no mercado externo (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008).

O Banco do Brasil, na pretensão de apoiar os brasileiros na identificação de desafios e entraves a serem superados para o aumento da competitividade das empresas

nacionais frente às novas dinâmicas da economia mundial para sua inserção no mercado internacional, participa de feiras internacionais, realiza parcerias com órgãos governamentais internos e externos e instituições financeiras etc. Isso demonstra a disposição de atuar como colaborador integral em favor da expansão do comércio e do fomento ao desenvolvimento sustentável (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008).

Além da participação em feiras e da realização de parcerias, as ações promocionais institucionais (caráter corporativo) e mercadológicas (relativas a produtos e serviços) para o exterior são feitas das mais variadas formas, a saber: *outdoors*, *banners* e assemelhados; *folders*; *flyers*; *internet banking*; cartazes e cartazetes; televisão e rádio; revistas (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECA, 2010).

Em entrevista, esclareceu-se que as ações promocionais do BB no exterior são parcialmente padrão, tendo em vista, além dos vetores estratégicos do BB para o exterior, por determinação brasileira, o seguinte:

Todas as ações de publicidade da rede externa são centralizadas pela Diretoria de Marketing, sediada no Brasil. A rede externa possui alçada apenas para a condução de ações de patrocínio. As adaptações realizadas são pequenas e decorrem dos padrões culturais locais ou da demanda dos clientes potenciais (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECA, 2010).

### **Definição de Oferta:**

Na rede de agências do BB no Brasil, onde o número de clientes é significativamente maior que no exterior, o modelo de segmentação é algo já consolidado e que vem sendo sempre aperfeiçoado. A última atualização na classificação da base de clientes foi realizada em 2010. A redefinição dos níveis de relacionamento considera poder melhor atender os clientes, tomando por base a diferença de poder aquisitivo entre eles e os seus hábitos de consumo de produtos e serviços financeiros.

De modo geral, para os bancos essas diferenças entre os clientes significam pontos de cortes diferentes para enquadramento em determinado segmento. Os parâmetros atuais de classificação dos clientes do Banco do Brasil utilizam critérios, definidos

em função da renda bruta mensal, da renda bruta agropecuária anual e do volume/saldo de investimentos. São cinco critérios de segmentação, a saber, em ordem decrescente: NR A (antigo Nível de Relacionamento *Private*); NR B (antigo Nível de Relacionamento Estilo); NR C (antigo Nível de Relacionamento Exclusivo); NR D e NR E (antigo Nível de Relacionamento Preferencial). Para pessoas físicas, o NR (que significa Nível de Relacionamento) é substituído por PF, e, para pessoas jurídicas, por PJ.

Seguindo a prática de mercado, a forma de atendimento no Brasil é definida pelo tipo de carteira ou grupo na qual o cliente está inserido. Sumariamente, as carteiras existentes para pessoa física são: *Private*, Estilo, Rural Personalizado e Personalizado. Para pessoa jurídica: Empresas I, Empresas II e Governo. Os grupos pessoa física: Potencial Pessoa Física, Varejo I, Varejo II, Universitários e Comercial, Informativo. Grupos pessoa jurídica: Potencial PJ, Atendimento PJ, Governo com Negócios, Comercial, Informativo. Além disso, existe a segmentação comportamental dos clientes com base nos perfis: Empreendedor, Investidor, Pougador, Tomador e Básico.

No exterior, as dependências externas, em suma, até são estratificadas, mas adotam uma formatação bem mais genérica. As carteiras de clientes do BB no exterior não possuem tamanho suficiente para seguir a segmentação adotada no Brasil (GERENTE DE DIVISÃO DA DIRIN-GEROI; ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECAP, 2010).

Os clientes da rede externa são classificados em três segmentos, de acordo com o potencial de negócios. Para a classificação, são utilizados os critérios da renda bruta mensal e investimentos. Os segmentos, a saber, são: NR Rede Externa A; NR Rede Externa B; e, NR Rede Externa C. Os dois primeiros são considerados Alta Renda e, sua nomenclatura, adaptada regionalmente, é a *Private*. O relacionamento é conduzido por agências especializadas, como a BB Miami e a BB Paris, centralizadas por região geográfica.

Essa segmentação, que segue as orientações gerais da empresa, é, ao mesmo tempo, adaptada ao mercado. Neste processo, ressalta-se, inclusive, que a

segmentação das agências da rede externa depende muito da praça. Tem lugares que atendem apenas a um segmento, como já mencionado, anteriormente – nos EUA, existem-se agências com foco maior em pessoa física, outras em pessoa jurídica, umas enfocam mais o segmento *Corporate*. Tóquio, por sua vez, atende mais pessoa física, embora se tenha algum atendimento à pessoa jurídica. Em decorrência disso, portanto, as falas da coleta de dados apontaram para uma adaptação parcial quando o assunto é definição de oferta.

### **Relacionamento com Clientes:**

Um dos erros mais comuns que as empresas tendem a cometer é a ausência de uma estratégia que vise à criação de um vínculo de longo prazo com os clientes, onde quer que eles estejam (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2010). Com relação ao objetivo de aprimorar o modelo de gestão de clientes e gestão integrada de canais de varejo, apresentado no Relatório Anual de 2008 do Banco do Brasil, ressalta-se a implementação, em 2010, de um novo modelo de relacionamento para os clientes varejo, no Brasil. A finalidade maior incluiu a melhoria do atendimento, o estreitamento do relacionamento e o crescimento dos negócios.

Para tanto, foi lançado um conjunto de medidas, que de acordo com a Revista BB.Com.Você (2010), além das queixas feitas por clientes, considerou, também, a diversidade de leis decretadas em todas as esferas do poder público, que regulam o atendimento das instituições financeiras, bem como o acirramento da concorrência e o nível de exigência crescente dos clientes. Uma síntese das medidas listadas na revista envolve:

- A Sala de Auto-Atendimento: com a substituição de terminais obsoletos e a implantação de um telefone 0800 para registro de ocorrências por clientes e funcionários;

- A Criação do cargo de Supervisor do Atendimento: para garantir o padrão de atendimento e ambiência do Banco;
- O Atendimento de Excelência: que prevê a instalação de terminais dispensadores de senhas e mobiliário;
- A padronização visual do ambiente de atendimento: que prioriza por um ambiente organizado, limpo, com mobiliário e sinalização em excelente estado e dentro das normas de padronização;
- A centralização de ocorrências do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC): realizada em uma única área do Banco do Brasil, desonerando as agências dessa função;
- O treinamento de todos os funcionários das agências, desde o Gerente Geral ao Vigilante;
- As ferramentas de gestão do atendimento: com a disponibilização de relatórios gerenciais e indicadores do atendimento, em canais da Intranet do Banco, como forma de monitorar o atendimento, que inclui, por exemplo, o tempo de espera dos clientes, dentre outros.

Nenhum banco, nenhuma empresa, existe sem cliente. Desse modo, este deve ser prioridade. E se os produtos bancários são muito parecidos, o diferencial será, mesmo, o atendimento. Para Cobra (2007), os consumidores buscam no mercado financeiro, tarifas baixas e qualidade alta de serviços de atendimento. No futuro, talvez as exigências sejam ainda mais altas e personalizadas. Por outro lado, as necessidades dos consumidores financeiros têm-se tornado mais homogêneas, sobretudo, pelas influências da mídia globalizada. Para logo, já se esboça a existência de produtos e serviços globais, sem bandeiras, nem fronteiras. Surge, então, a questão do valor agregado a ser oferecido e percebido pelo cliente, como estratégia competitiva e a importância de reposicionar a empresa financeira como um todo para que possa tornar-se competitiva, seja agregando valor ao produto/serviço, seja primando pela qualidade no atendimento.

Nas dependências brasileiras do Banco do Brasil, especialmente na rede de agências, publicações externas apontam que 2010 é o ano, no qual o tema atendimento é prioridade. *Feedbacks* fornecidos por clientes ofereceram importantes *insights*, que impulsionaram inúmeras mudanças nesse sentido. Bendine esclarece que as falhas existentes não são de responsabilidade exclusiva de quem está em contato direto com o cliente. Decorrem, também, das condições oferecidas às agências. Sendo uma questão comum a todos, então, todos devem trabalhar em busca de melhorias efetivas, em busca de qualidade no atendimento. Para o presidente do Banco, o atendimento está na essência dos negócios do Banco, por isso é tão importante.

Ressalta-se que esse novo modelo foi desenhado para as dependências localizadas no Brasil. Com relação à rede externa, nas entrevistas não foi apontada nenhuma diretriz neste sentido. Existe um princípio de estudo, mas até o momento do encerramento da coleta dos dados da presente pesquisa, nada estava definido. Fica, pois, a sugestão para que relacionamento do BB com seus clientes no exterior não fique muito mais tempo desamparado, isto é, permaneça sem um projeto neste sentido. Mesmo que a clientela da rede externa seja inferior àquela do Brasil, talvez valha a pena investir em algum projeto que prime pelo relacionamento da mesma forma como se estudou para o Brasil. As medidas nacionais podem inspirar a adoção de medidas pela rede externa, de modo que todo trabalho e todo atendimento que se inicia no exterior, inicie com a criação e a manutenção de um bom relacionamento.

Pelos discursos das entrevistas e análise de material secundário, pode-se inferir que, no exterior, o relacionamento com clientes é totalmente adaptado à realidade local dos países onde o BB atua. É importante explicar que respondentes afirmaram a inexistência de um projeto em andamento como o brasileiro, mas defenderam que o relacionamento com os clientes deve prioridade em qualquer lugar onde o BB estiver.

**Padrões de Qualidade:**

Conforme os discursos das entrevistas, qualidade é algo que permeia o dia-a-dia do Banco do Brasil e por padrões de qualidade compreende-se que eles tenham a ver com operações, processos, sistemas e pessoas, salientando-se, no último caso, que o comportamento dos funcionários deve refletir cortesia, gentileza, atenção, proatividade e conhecimento teórico/técnico. Como mencionado, anteriormente, a visão do Presidente aponta que todos devem trabalhar em busca de melhorias efetivas e de qualidade, um ponto que corrobora os escritos de Cobra (2007), nos quais o autor aponta que, desenvolvendo e utilizando programas de qualidade, é possível combinar o foco no cliente com processos eficazes para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam de maneira detalhada aos desejos dos clientes.

Um exemplo do quanto tem sido relevado o assunto dentro do Banco do Brasil é o Novo Modelo de Relacionamento para os clientes varejo, implantado em 2010, conforme disposto no elemento anteriormente analisado. “Ainda talvez seja um pouco cedo para se falar nesse novo modelo para a rede externa. Mas, tudo o que existe de positivo dentro do Brasil, o BB procura levar para fora” (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED, 2010).

De tudo isso, entende-se que o elemento a qualidade é parcialmente padrão no Banco do Brasil. Onde quer que ele esteja, quer seja no Brasil, quer seja no exterior, a qualidade é levada, segundo as diretrizes da Empresa, com pequenas adaptações exigidas por cada realidade/localidade.

**OPERAÇÕES E TECNOLOGIA****Sistemas:**

Até há pouco, as dependências do exterior não estavam, de modo geral, interligadas com o Brasil, nem entre si. Hoje, isto está mudando. Está em andamento o Projeto SisRedex. Sistema é um assunto que está em alta na Dirin.

“O Banco do Brasil comprou, recentemente, o sistema FlexCube da empresa indiana I-Flex Solutions, o qual integrará toda a rede externa com o Brasil” (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010). O FlexCube é uma solução bancária global, que atende a todas as necessidades de uma instituição financeira moderna e seus múltiplos segmentos. Ele dá suporte a bancos de varejo, *corporate*, tesouraria, investimentos, dentre outros.

Na forma anterior à essa aquisição, os sistemas da rede externa eram tão independentes que havia total flexibilidade para adaptarem-se às necessidades do mercado, às mudanças na legislação, ao redirecionamento da orientação estratégica do BB. Todavia, o custo dessa operação é bastante alto, em função de horas extras, pagas por consultoria oferecida pelo fornecedor do módulo. A manutenção desses sistemas, segundo os discursos das entrevistas, também eram feitas em cada país. Poder-se-ia falar em adaptação total.

Tomando por base a realidade acerca dos sistemas do Banco do Brasil, compreende-se que, pelo fato haver, atualmente, uma fase de transição, fica difícil avaliar a estratégia em termos de padronização ou de adaptação, total ou parcialmente, dos sistemas do BB. Com a compra do novo sistema e as inúmeras mudanças decorrentes, a opinião particular da pesquisadora aponta para uma possível padronização parcial deste item.

### **Operações/Processos:**

Toda a rede externa do BB está subordinada às instruções normativas elaboradas no Brasil, mundialmente, disponível no idioma Português, sem sofrer qualquer mudança nos países (padronização total). Uma proposta de mudança envolve estudar a possibilidade de criação de uma opção nos normativos que permitisse

alterá-los, no momento da sua utilização, para o idioma de domínio do funcionário. As opções de idiomas poderiam englobar, além do Português, aqueles mais praticados mundialmente, ou aqueles que são mais freqüentes naquela região. A exemplo: inglês, espanhol, alemão, francês, italiano.

Na América Latina, nem todos os funcionários falam Português, mas o compreendem. Nos países europeus, por exemplo, já se torna mais difícil a compreensão. Nestes casos, a Administração procura incentivar o quadro de pessoal a estudar o idioma para facilitar a rotina do trabalho (GERENTE DE DIVISÃO DA DIRIN-GEROI, 2010).

O sistema de duplo controle (um faz e outro aprova), também, existe nas agências do exterior como ocorre no Brasil. Um funcionário intermediário imposta dados no sistema e, um funcionário final, aprova. Por vezes, a aprovação deve ser feita por um (comitê) Comitê de Crédito da agência.

Um último aspecto sobre operações e processos consiste na existência, no exterior, do *Service Center*, que centraliza serviços de *Back Office* (suporte, apoio) das agências. Ele trabalha com *compliance* (conformidade). Em Nova Iorque, existe, ainda, um *Compliance Officer*, que é mais um funcionário do FED do que do Banco do Brasil.

### **Layout de Pontos de Venda:**

O processo de internacionalização, diante de um cenário mundial de grandes e rápidas transformações, requer que o Banco esteja atento e pronto para acompanhar estas mudanças no mesmo ritmo em que elas ocorrem. Para tanto, freqüentemente, são feitas revisões da tipologia (tipo de dependência) e da topologia (localização da dependência) da rede externa, de forma a realizar os ajustes necessários para a manutenção da competitividade do Banco no cenário de negócios internacionais. Essas revisões estão constantemente em andamento e são necessárias para evitar que o Banco perca a sua capacidade de acompanhar o mercado no momento requerido.

Quando se fala em *layout* dos pontos de venda das dependências externas do BB, é importante distinguir, especialmente, os itens ambiência e identidade visual. Com relação ao primeiro, fala-se em mobília, porta giratória, mesas, auto-atendimento. Envolve até questões ergonômicas. Quanto à identidade visual, fala-se nas sinalizações internas e externas, tangentes à marca.

A modelagem das dependências da rede externa difere da modelagem adotada no Brasil, embora as sinalizações utilizadas sejam as mesmas. Além disso, muitos países, como alguns europeus, possuem prédios antigos, que foram tombados como patrimônio histórico. Por questões arquitetônicas e urbanísticas, às vezes, fica difícil de afixar elementos da marca BB na fachada, por exemplo. É muito importante seguir as diretrizes organizacionais, mas tão importante quanto isso é não conflitar com as normas locais (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GECEX; ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECAP, 2010).

Por estes aspectos e coerente com a teoria, conclui-se que o elemento em análise é parcialmente padrão.

## RECURSOS HUMANOS

### **Contratação e Planejamento de Carreira:**

Contratação e planejamento de carreira são elementos diferentes no exterior, se comparados à realidade brasileira, e sofrem adaptações nos países. No Brasil, os funcionários são admitidos via concurso público para o cargo de escriturário e encontram à disposição uma carreira que contempla cargos administrativos ou técnico-científicos (advogado, arquiteto, engenheiro, médico etc.), com direito a um planejamento que utiliza diversas ferramentas.

No exterior, as diretrizes brasileiras determinam que os funcionários sejam contratados (e demitidos), segundo as determinações da legislação trabalhista do

país, onde o BB está operando. Inclusive, recomenda-se utilizar a assessoria jurídica local (daquele país) para acompanhar este processo. O cadastro dos empregados é comum para todas as dependências, bem como as declarações e toda a documentação necessárias para efetuar-lo, observando-se, sempre, as determinações locais.

A rede externa também não conta com um plano de carreira para os funcionários, com toda a estrutura já desenvolvida para o Brasil, que, futuramente, até poderá se tornar modelo para os países do mundo. Lá fora, encontram-se mais promoções salariais (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED; GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GECEX, 2010).

Os discursos internos mostram que, no período de admissão, o funcionário recém-contratado passa por um período de adaptação para contextualizá-lo a respeito de assuntos da empresa, como estratégia, missão, cultura, padrões comportamentais e valores do Banco, além das responsabilidades e compromissos que assumirá. Apesar disso, “esse funcionário estrangeiro não adquire a mesma cultura organizacional que os funcionários do BB no Brasil, os quais se demonstram bem mais familiarizados com o porte e estrutura da Organização” (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECAP). Com base nas informações dispostas até aqui, infere-se a adoção da padronização parcial do elemento em análise para a rede externa do Banco do Brasil.

Uma sugestão, neste sentido, que poderia ser positiva para a rede externa, contempla a realização de um programa de ambientação para os novos funcionários admitidos – que hoje não existe –, próximo dos moldes do programa brasileiro, chamado Bem-Vindo ao BB. Através dele, o novo funcionário contratado no exterior poderia adquirir uma formação mais completa, que envolveria, inclusive, todo um conhecimento sobre a Empresa e a estrutura do Conglomerado.

### **Cargos, Salários e Remunerações:**

As entrevistas apontaram que, no exterior, o Banco do Brasil, não possui nenhum sistema oficial de cargos, salários e remunerações, tal como alguns dos seus concorrentes globais. O HSBC, por exemplo, implantou o sistema de cargos e salários Ray (SAAD; MELLO; CHAUVEL, 2006).

Como visto no item anterior,

os funcionários admitidos, no Brasil, como escriturários, podem crescer na carreira e galgar cargos administrativos ou técnico-científicos (advogado, arquiteto, engenheiro, médico etc.). Os salários e as remunerações são numerosos. No exterior, hoje, cada dependência segue um padrão local, sem muitos cargos, salários e remunerações à disposição (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GECEX, 2010).

Com a intensificação do processo de internacionalização do BB, esses elementos podem ser estudados e incrementados para a rede externa. Atualmente, existe uma adaptação total desses elementos nas dependências do Banco no exterior.

### **Treinamento e Desenvolvimento:**

As diretrizes do Banco do Brasil determinam que os funcionários da rede externa podem participar de treinamentos contratados localmente e, também, que eles podem realizar cursos, através das ferramentas brasileiras de treinamento – neste segundo caso, com limitação, para alguns, em função do idioma Português. São cursos auto-instrucionais oferecidos, especialmente, via *web*. Os objetivos são semelhantes e permitem a qualificação do funcionário, bem como seu aperfeiçoamento e atualização (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GECEX, 2010).

Desse modo, treinamento e desenvolvimento são elementos uniformes mundialmente.

## SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade infere competir com responsabilidade e, a esse respeito, a Revista Comércio Exterior Informe BB (2008), em uma de suas edições, trata do assunto com destaque. Esclarece que competitividade responsável é se trata de um tipo de competitividade, a qual privilegia o desenvolvimento sustentável. A premissa é a de que, cada vez mais, os mercados globais compensarão os modelos de negócio com melhores resultados sociais, ambientais e econômicos. Alguns princípios são listados pela revista, em uma tentativa de descrever o que significa ser socialmente responsável, a saber: adotar valores e trabalhar com transparência; valorizar empregados e colaboradores; fazer sempre mais pelo meio-ambiente; envolver parceiros e fornecedores; proteger clientes e consumidores; promover a comunidade; comprometer-se com o bem comum.

O setor financeiro tem papel imprescindível nesse contexto por ser o propulsor da atividade econômica. Bancos e seguradoras estão entre as mais importantes fontes indutoras do novo modelo de desenvolvimento. Iniciativas positivas, como as formalizadas no documento global Princípios do Equador, devem se multiplicar. Instituições financeiras devem boicotar ações econômicas desvinculadas das dimensões sociais e ambientais. E devem ir além da preocupação com o risco da co-responsabilidade, abrindo suas portas para valorizar os fundos de ações socialmente responsáveis, para estimular empreendimentos inovadores com foco na sustentabilidade e para transformar o microcrédito em operação de rotina (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008, p.9).

Pelo site e pelo Relatório Anual de 2008 do Banco do Brasil obtiveram-se muitas informações secundárias para corroborar os dados coletados nas entrevistas. A postura de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil tem como premissa a crença na viabilidade de se conciliar o atendimento aos interesses dos seus acionistas com o desenvolvimento de negócios social e ecologicamente sustentáveis, mediante o estabelecimento de relações eticamente responsáveis com seus diversos públicos de interesse, interna e externamente. Neste sentido, o Banco possui uma Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental, que se constitui em um documento conhecido por todos os funcionários, desde sua admissão na empresa, juntamente, com o Código de Ética. Para os executivos do BB, somam-se a estes dois documentos o Código de Conduta da Alta Administração Federal.

A visão de sustentabilidade do Banco do Brasil é semeada na estratégia corporativa da Empresa e retida em suas políticas, de forma que o processo decisório seja sempre permeado pela busca de um futuro sustentável, sem perder de vista os três pilares fundamentais: econômico (projetos economicamente viáveis), social (projetos socialmente justos) e ambiental (projetos ambientalmente sustentáveis). De práticas administrativas ecoeficientes – por exemplo, a redução de consumo de papel, água e energia – à oferta de produtos e serviços socioambientais – como linhas de financiamento de custeio, investimento e comercialização para o biodiesel –, bem como investimentos, as ações conduzidas pelo Banco do Brasil são reconhecidas dentro e fora do País.

A disponibilização dos Relatórios Anuais do BB, em meio eletrônico, desde a primeira vez, surpreenderam o mundo. Com relação ao objetivo de participar do índice Dow Jones de Sustentabilidade, apresentado no Relatório Anual de 2008 ressalta-se que, apesar de o Banco não ter ingressado nesse índice, em 2009 e 2010, o Banco melhorou consideravelmente seu desempenho no *ranking*, mantendo este objetivo para os próximos anos. Um exemplo de prática sustentável relacionada é os bancos não financiarem para investimentos em áreas de depredação ambiental.

Por intermédio da rede externa, o Banco do Brasil promove relações de negócios bilaterais, ações socioambientais e de desenvolvimento sustentável, mostrando-se alinhado à prática de mercado. Atualmente, as empresas demonstram um compromisso cada vez maior com o aspecto socioambiental dos projetos, com a ecoeficiência administrativa e com a evolução das políticas e práticas voltadas à sustentabilidade. Sem falar dos mecanismos de monitoramento e governança corporativa (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2008).

As ações de responsabilidades socioambiental do Banco do Brasil são inspiradas e estimuladas pelos diversos compromissos (pactos e acordos) assumidos junto a entidades setoriais e a organismos de fomento ao movimento de responsabilidade socioambiental, tanto na esfera nacional e internacional. Alguns desses compromissos que envolvem a rede externa são:

- Programa Brasileiro GHG Protocol: foi lançado em maio de 2008, é uma das principais ferramentas para a identificação e cálculo de emissões de gases de efeito estufa e suporte para o gerenciamento das mesmas, utilizada pelas maiores empresas do mundo. O Banco do Brasil realiza inventário de suas emissões, a partir dessa metodologia, tanto no Brasil quanto no exterior e, a partir disso, esforça-se na adoção de políticas e desenvolvimento de estratégias baseadas em um conhecimento consistente das emissões de gases de efeito estufa decorrentes de suas atividades e de suas oportunidades de redução.
- Pacto Global: no Fórum Econômico Mundial, em Davos, em 31 de janeiro de 1999, o Secretário-Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, desafiou os líderes empresariais mundiais a apoiar e adotar o Pacto Global, que é uma iniciativa que tem como objetivo mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. O Conselho de Administração autorizou a adesão do BB ao Pacto Global em novembro de 2003. O BB adotou, também, a partir de setembro de 2009, ao *Caring for Climate*, que é uma plataforma adicional do Pacto Global, para os participantes que queiram avançar em soluções sobre mudanças climáticas.
- Princípios do Equador: são um conjunto de políticas e diretrizes a serem observadas na análise de projetos de investimento de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões. Tendo por base critérios estabelecidos pelo International Finance Corporation, braço do Banco Mundial, versa sobre avaliações ambientais; proteção a habitats naturais; gerenciamento de pragas; segurança de barragens; populações indígenas; reassentamento involuntário de populações; propriedade cultural; trabalho infantil, forçado ou escravo; projetos em águas internacionais e saúde e segurança no trabalho. O Banco do Brasil, em fevereiro de 2005, foi o primeiro banco oficial a integrar o grupo de instituições financeiras brasileiras que aderiu aos Princípios do Equador.

- Princípios de Basileia: essenciais para uma supervisão bancária eficaz de forma a garantir: a manutenção da estabilidade e da confiança no sistema financeiro; a disciplina de mercado, difundindo bons princípios de gestão corporativa e intensificando a transparência do mercado e o acesso às suas informações; que os riscos assumidos pelos bancos sejam adequadamente administrados; que os bancos disponham de recursos apropriados para assumir riscos, incluindo capital adequado, administração sólida e sistemas de controle e registros contábeis eficazes; dentre outros. Os princípios versam sobre as condições para uma supervisão bancária eficaz, sobre autorizações e estrutura, regulamentos e requisitos prudenciais, métodos de supervisão bancária contínua, requisitos de informação, poderes formais dos supervisores, atividades bancárias internacionais (COMITÉ DE SUPERVISÃO BANCÁRIA DA BASILÉIA, 1997).
- Programa Investimento Responsável: o Fundo de Previdência do Banco do Brasil - Previ - foi a única instituição da América Latina convidada pela ONU para participar da elaboração do documento Princípios para o Investimento Responsável, juntamente com outros vinte maiores investidores do mundo. Os princípios foram lançados em abril de 2006, na Bolsa de Nova York.

A partir dos relatos, pode-se inferir que as diretrizes de atuação, os pactos e acordos, inclusive, a Agenda 21, enfim, toda e qualquer prática sustentável, é auferida por toda a rede e por todos os negócios e investimentos realizados pelo BB. As práticas sustentáveis procuram ser estendidas a todos os fornecedores; nas licitações; para os acionistas; funcionários; clientes; sociedade. Todavia, não se pode dizer que há um padrão global total dessas ações, mas um padrão parcial. “Adota-se, na rede externa, ações de sustentabilidades do Banco no Brasil que não entrem em choque com a cultura e legislações locais” (GERENTE DE DIVISÃO DA DIRIN-DIAGE, 2010).

Concluindo a equalização das estratégias de internacionalização, em termos de padronização global e adaptação local, total ou parcial, a partir da aplicação da Matriz de Análise Estratégica, ao caso do Banco do Brasil produziram-se os dados

apresentados no Quadro 14. Na perspectiva da presente autora, com base na análise dos dados primários e secundários, a estratégia do banco analisado pode ser entendida como sendo transnacional, conforme o conceito definido por Hill (1997), à medida que, por vezes, a Empresa demanda estratégias de padronização (economias de escala, na linguagem do autor) e, por outras, de adaptação (resposta às pressões locais por customização, na linguagem do autor).

| <b>MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>   |                        |                |                            |              |
|--|------------------------|----------------|----------------------------|--------------|
| <b>Elemento Estratégico</b>            | <b>Adaptação Local</b> |                | <b>Padronização Global</b> |              |
|  | <b>Total</b>           | <b>Parcial</b> | <b>Parcial</b>             | <b>Total</b> |
| <b>Orientação Estratégica</b>          |                        |                |                            |              |
| Posicionamento                         |                        | X              |                            |              |
| Marca                                  |                        |                |                            | X            |
| Planejamento e Estratégia Competitiva  |                        | X              |                            |              |
| Gestão e Controle Financeiros          |                        |                | X                          |              |
| <b>Marketing</b>                       |                        |                |                            |              |
| Produtos e serviços                    | X                      |                |                            |              |
| Desenvolvimento                        |                        |                | X                          |              |
| Promoção                               |                        |                | X                          |              |
| Definição de Oferta                    |                        | X              |                            |              |
| Relacionamento com Clientes            | X                      |                |                            |              |
| Padrões de Qualidade                   |                        |                | X                          |              |
| <b>Operações e Tecnologia</b>          |                        |                |                            |              |
| Sistemas                               | -                      | -              | -                          | -            |
| Operações/Processos                    |                        |                |                            | X            |
| Layout de Pontos de Venda              |                        |                | X                          |              |
| <b>Recursos Humanos</b>                |                        |                |                            |              |
| Contratação e Planejamento de Carreira |                        |                | X                          |              |
| Cargos, Salários e Remunerações        | X                      |                |                            |              |
| Treinamento e Desenvolvimento          |                        |                |                            | X            |
| <b>Sustentabilidade</b>                |                        |                |                            |              |
|  |                        |                | X                          |              |

Quadro 14 – Matriz de análise da estratégia de internacionalização do Banco do Brasil

A literatura aponta que bancos internacionais padronizam sua atuação, onde é possível e potencialmente proveitoso (marca, posicionamento, planejamento, estratégia competitiva, promoção, padrões de qualidade, planejamento de carreira), junto com determinados níveis de adaptação, onde for inevitável ou desejável (treinamento, sistemas, desenvolvimento de produtos, oferta). Isso põe à prova o pensamento de ambigüidade que gira em torno desse tipo de estratégia. Estudos, como o de Saad, Mello e Chauvel (2006), sobre o global HSBC, também, mostram, que a investida no exterior ora, irá demandar uma ou outra forma, o que significa atingir escala mínima, equilibrando com os padrões nacionais e locais.

Ressalta-se que as regulamentações estabelecidas pelo Banco Central do Brasil (Bacen) exigem que as organizações que atuam no segmento financeiro brasileiro adaptem tanto seus portfólios de produtos e serviços, quanto os processos e a própria gestão dos recursos financeiros sob suas custódias. Além disso, as diferenças nas preferências e níveis de renda do mercado externo parecem contribuir significativamente para a estratégia de adaptação observada no caso do Banco do Brasil.

## 9 PERFORMANCE DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para esta pesquisa, a performance internacional do Banco do Brasil foi avaliada pela sua cúpula diretiva (Presidente, Vice-Presidente e Diretor). Sobre a performance das empresas do setor bancário, entende-se que ela abrange questões como: fatores econômicos, que levam todo o setor a uma maior ou menor rentabilidade; fatores legais; fatores políticos, que também poderiam influenciar todo o setor; influência das estratégias escolhidas; dentre outros (BRANDÃO *et al.*, 2005). Todavia, esse é apenas um enfoque acerca do conceito de performance.

A performance empresarial em negócios internacionais têm sido medida por diversos indicadores e vista com muitas faces (FISCHER, 2006). O presente estudo optou pela avaliação da performance internacional do Banco do Brasil, baseando-se em três dimensões-chave que a empresa que se movimenta para o exterior pode avaliar: aspectos financeiros, aspectos estratégicos e nível de satisfação da direção com as operações internacionais.

Todas essas dimensões foram avaliadas em um questionário estruturado, construído em escala de 5 pontos, variando de uma discordância total (1) à uma concordância total (5). Cada uma dessas três dimensões abrangeu três questões, a saber:

- 1) Aspectos Financeiros dos Empreendimentos Internacionais do BB: ponderam a lucratividade, o volume de vendas e a velocidade de crescimento dos empreendimentos;
- 2) Aspectos Estratégicos dos Empreendimentos Internacionais do BB: refletem os objetivos de longo prazo da empresa e analisam a competitividade global,

o fortalecimento da posição estratégica e a participação de mercado dos empreendimentos internacionais;

- 3) Satisfação da Empresa com os Empreendimentos Internacionais do BB: expõe a percepção da direção quanto à performance e ao sucesso dos empreendimentos internacionais, refletindo, inclusive, se essa avaliação corresponde às suas expectativas.

No primeiro item (**aspectos financeiros**), a lucratividade foi assinalada pelo Presidente no ponto 4, significando que os empreendimentos no exterior são muito lucrativos. Já o Diretor da Dirin discorda totalmente com relação a este aspecto, para o qual apontou o ponto 1 da escala. O Vice-Presidente, por sua vez, preferiu ficar no meio termo, marcando o ponto 3 da escala. Não há um consenso quanto ao quesito lucro.

O volume de vendas no exterior também é marcado pelo Presidente no ponto 4, o que significa que os empreendimentos externos geram altos volumes de venda. Porém, o Vice-Presidente e o Diretor preferiram ficar no meio termo, assinalando o ponto 3 da escala. De modo geral, volume das vendas foi avaliado como sendo intermediário.

O último aspecto financeiro (velocidade do alcance de crescimento), é avaliado, pelo Presidente, também no ponto 4. O Vice-Presidente mantém a marcação no terceiro ponto e o Diretor, por sua vez, avalia no ponto 2, significando, de modo geral, que o crescimento dos empreendimentos no exterior não foram de alcance muito rápido. Não houve um consenso nessa avaliação.

Voltando os olhares para o segundo item do questionário, o qual pondera **aspectos estratégicos**, o Presidente aponta que os empreendimentos internacionais do BB ampliaram totalmente a competitividade global da Instituição (ponto 5), visão compartilhada pelo Vice-Presidente (que assinala o ponto 4 da escala). Diferentemente, o Diretor discorda totalmente desse pensamento (ponto 1).

Para o Presidente, os empreendimentos internacionais ainda fortaleceram totalmente a posição estratégica institucional (ponto 5), corroborando o que pensa o

Vice-Presidente, que marcou o ponto 4 da escala. O Diretor, por sua vez, mantém-se discordando totalmente e, por isso, assinala o ponto 1.

Com relação ao aumento da participação de mercado, O Presidente acredita que os empreendimentos da rede externa contribuíram, mas não de maneira significativa – ponto de vista compartilhado pelo Vice-Presidente. Ambos marcaram o ponto 3 da escala. Já para o Diretor, esses empreendimentos não contribuíram para aumentar a participação do BB no mercado. Ele anotou o item 1 da escala.

A cúpula diretiva apontou mais para uma visão positiva quanto à competitividade global e à posição estratégica do Banco. Já com relação ao aumento da participação de mercado, predominou uma visão mais negativa.

Quanto ao último item, que pontua a **satisfação** da direção com relação à performance dos empreendimentos, o ponto 5 é marcado pelo Presidente, o ponto 3, pelo Vice-Presidente, e o Ponto 1, pelo Diretor. São demonstradas percepções bastante diferentes com relação à performance internacional do BB. Não houve consenso entre a direção, com relação à sua satisfação acerca dos empreendimentos internacionais da Instituição.

O Presidente considera que os empreendimentos em questão são bem sucedidos (ponto 4) e aponta que eles correspondem às suas expectativas (ponto 4). O Vice-Presidente, concorda, de certa forma (ponto 3), mas, o Diretor, ainda mantém-se com uma visão mais negativa (ponto 1), tanto na avaliação do sucesso desses empreendimentos, quanto na avaliação do quanto eles correspondem às suas expectativas. Predomina, aqui, a percepção de que eles sejam bem sucedidos e correspondam, de certo modo, às suas expectativas.

Sumariamente, quanto aos aspectos estratégicos, ao avaliar a competitividade global e a posição estratégica do Banco, a cúpula diretiva apontou mais para uma visão positiva. Já com relação ao aumento da participação de mercado, predominou uma visão mais negativa. Segundo a direção, os empreendimentos da rede externa contribuíram, mas não de maneira significativa para aumentar a participação de mercado do BB. Com relação à sua satisfação acerca dos empreendimentos

internacionais da Instituição, não houve consenso entre a direção. Todavia, predomina a percepção de que eles sejam bem sucedidos e correspondam, de certo modo, às suas expectativas.

Provavelmente, em decorrência das muitas mudanças recentes, decorrentes da intensificação do processo de internacionalização por parte do Banco do Brasil, os aspectos avaliados em torno da performance internacional do Instituição não contaram com uma percepção predominantemente semelhante por parte da direção. As informações coletadas até apontaram para uma lenta expansão internacional do BB ao longo dos cerca de 70 anos de sua trajetória. Mas, atualmente, as metas sofreram um grande impulso. O consenso maior está, de fato, nos esforços direcionados para transformar a Instituição em um banco global.

## **10 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Objetivando entender como o Banco do Brasil equaliza suas estratégias de padronização e de adaptação no seu processo de expansão internacional, elaborou-se a dissertação de mestrado, a partir de uma perspectiva macro, ao abordar o setor ao qual pertence à Instituição sob análise – o setor de serviços. Tal setor foi contextualizado internacionalmente e, também, nacionalmente, até chegar a uma perspectiva menor, porém, não menos importante, que envolve o segmento bancário, representado, no presente estudo, pelo caso da internacionalização do Banco do Brasil. Desse modo, caminhou-se para o cumprimento, inclusive, dos objetivos mais específicos do estudo, mencionados no capítulo 1 do trabalho.

Identificou-se como oportunidade de estudo, o que se apresenta como uma tendência na área de Negócios Internacionais e que é algo relativamente novo, segundo Javalgi e White (2002): a gestão estratégica de negócios internacionais, com ênfase para o setor de serviços, tendo em vista a equalização entre estratégias de padronização global e de adaptação local para o mercado externo. Optou-se, portanto, abordar a gestão da estratégia da internacionalização de serviços, com enfoque direcionado para o segmento financeiro, representado pelo caso particular do Banco do Brasil. Justifica-se a escolha pela visibilidade que eles atribuem ao Brasil, mundialmente, e pelos poucos estudos disponíveis no meio acadêmico.

Sobressai-se no setor de serviços o segmento financeiro por inúmeros fatores. A solidez e a competitividade dos bancos nacionais tranquilizam fortemente a nação. Existe a configuração de um sistema sólido, competitivo e que pretende levar a bancarização ao maior número possível de pessoas, através da oferta de crédito, preferivelmente a baixo custo. Tudo isso, sob sólidas regras de supervisão bancária,

garantindo a transparência, declaradamente exigida pelo público consumidor. Adicionalmente, o mercado bancário brasileiro é tecnologicamente avançado e moderno, tornando-se um sistema financeiro modelo para o restante do mundo. Neste cenário, o Banco do Brasil se destaca e sua história chega a se confundir com a história do País.

Em linhas gerais, a teoria abordada apontou que a internacionalização de empresas refere-se a uma atitude em direção aos mercados externos, ou o desenvolvimento das atividades empresariais no exterior. Para alguns autores, trata-se de um processo de envolvimento em operações internacionais, que pode abranger atividades de comércio exterior, fluxos de capital, transferência de tecnologia, fluxo de informações e dados, alianças, fusões, aquisições, Investimento Direto no Exterior (IDE), dentre outras. Implica, geralmente, mudanças dinâmicas em uma organização.

A literatura da área esclarece que o movimento das empresas em direção aos mercados internacionais surge, naturalmente, graças às disparidades existentes entre o potencial de crescimento das empresas nacionais e o ritmo de expansão dos seus mercados domésticos. As organizações que crescem e obtêm sucesso no mercado interno tendem a buscar novas oportunidades em mercados externos.

Assim como os produtores, os fornecedores de serviços têm, igualmente, almejado presença em diversos países, optando por competir em um mundo sem fronteiras. Uma atitude coerente com os novos padrões de competitividade trazidos pelo fenômeno da globalização e exigidos por mercados mais desenvolvidos.

Vivendo em mundo praticamente sem fronteiras, tornar-se global não é mais uma opção; é uma necessidade para continuar atendendo os clientes. As expansões para além das fronteiras nacionais apresentam riscos e desafios e dependem de muitas questões impostas pelo país anfitrião, além dos requisitos do comércio internacional. Todavia, apresentam-se, concomitantemente, inúmeras oportunidades, que se espalham ao redor do globo. Cabe às empresas de serviços estarem atenta a estes aspectos e adequarem-se para a expansão.

Pode-se afirmar que o crescimento das exportações brasileiras, nos últimos anos, contribuiu para a internacionalização das empresas, as quais passaram a abrir representações em outros países como forma de se manterem próximas de clientes estrangeiros. Com efeito, tais empresas tornam-se mais competitivas, uma vez que seus produtos precisam ter qualidade para concorrer em países mais exigentes. Isto fortalece, inclusive, o mercado interno.

A intensificação dos processos de internacionalização bancária é um dos mais importantes desenvolvimentos na história econômica recente e o mais notável exemplo do processo de globalização, internacionalização e integração dos mercados financeiros mundiais. A análise desse movimento exigiu uma referência, ainda que sucinta, às transformações financeiras que ocorreram ao longo dos anos mais próximos do cenário atual. Fenômenos como a desregulamentação e a liberalização financeiras, bem como a proliferação de novos instrumentos e produtos e o surgimento de novos concorrentes, dentre outros, revolucionaram o mercado bancário em âmbito mundial e nacional.

A partir de 1990, os maiores conglomerados financeiros do mundo desenvolveram estratégias de expansão para os principais mercados emergentes, a saber, América Latina, Ásia e Leste Europeu. Coerente com este fato, a internacionalização do Banco do Brasil teve elementos de sua estratégia internacional ponderados em uma matriz. A análise deve auxiliar a empresa bancária nas suas decisões sobre se deve e como deve competir em mercados globais.

Para equalizar as estratégias de padronização e de adaptação do processo de expansão internacional do Banco do Brasil, foram avaliados cinco elementos: Orientação Estratégica, Marketing, Operações e Tecnologia, Recursos Humanos e Sustentabilidade. O elemento Sustentabilidade, não fora avaliado pelas matrizes originais, que embasaram a pesquisa. Porém, fora incluído, neste trabalho, pelo destaque que recebeu em todas as falas analisadas do Banco.

Com base nos resultados, pôde-se inferir que a estratégia do banco analisado caracteriza-se como transnacional, conforme o conceito de Hill (1997). A adoção desse tipo de estratégia significa que, por vezes, a Empresa demanda estratégias de

padronização (economias de escala, na linguagem do autor) e, por outras, de adaptação (resposta às pressões locais por customização, na linguagem do autor). Tal consideração coloca à prova as afirmações teóricas que apontam a estratégia como sendo uma ambígua. A descoberta está em consonância com a literatura que aponta que bancos internacionais padronizam sua atuação, junto com altos níveis de adaptação.

Alguns apontam o Banco do Brasil não como um banco internacional, mas como um banco com apenas presença internacional. Todavia, se tomarmos por base os conceitos elaborados por Wright, Kroll e Parnell (2000) acerca das estratégias que podem orientar a trajetória internacional de uma empresa, poder-se-ia definir, de fato, o BB como uma instituição internacional. Segundo os autores, esse tipo de organização possui características de envolvimento mínimo ou moderado em operações externas. Seriam descartados os outros níveis de operações: doméstica, multinacional, global e transnacional. Esse pensamento é corroborado por Tschoegl (1982), que afirma que um banco é considerado internacional, quando possuir ao menos um escritório em país diferente do seu de origem.

Avaliando a performance de internacionalização do Banco do Brasil, em seus aspectos financeiros, verificou-se que não houve um consenso quanto à lucratividade auferida pelas dependências externas, tampouco quanto à velocidade de crescimento. Todavia, de modo geral, o volume das vendas foi avaliado como sendo intermediário.

Quanto aos aspectos estratégicos, ao avaliar a competitividade global e a posição estratégica do Banco, a cúpula diretiva apontou mais para uma visão positiva. Já com relação ao aumento da participação de mercado, predominou uma visão mais negativa. Segundo a direção, os empreendimentos da rede externa contribuíram, mas não de maneira significativa para aumentar a participação de mercado do BB.

Com relação à sua satisfação acerca dos empreendimentos internacionais da Instituição, não houve consenso entre a direção. Todavia, predomina a percepção de que eles sejam bem sucedidos e correspondam, de certo modo, às suas expectativas.

O Banco do Brasil demonstrou uma lenta expansão internacional ao longo dos seus 200 anos de história e dos seus cerca de 70 anos de trajetória internacional. Todavia, atualmente, está trabalhando na intensificação desse processo. Em decorrência do fenômeno da globalização e do amadurecimento do mercado doméstico, a meta de internacionalização sofreu um grande impulso.

Essa é uma afirmação do Presidente do Banco do Brasil, que corrobora a prática de mercado verificada, atualmente, no País. O Banco está se preparando para ser global e, com efeito, o seu movimento contribuirá, também, para fortalecer a economia brasileira no mundo.

Segundo o diálogo das entrevistas, frutos já estão sendo colhidos, entretanto, há muito que ser feito. É preciso, especialmente, mudar a velocidade de resposta do banco às mudanças, o que pode significar a adoção de estudos diversos. Atualmente, um dos estudos que cabe mencionar é o de que o BB está revisitando sua estrutura organizacional para se internacionalizar e está com grande mudanças quanto aos sistemas adotados pela rede externa.

Retomando alguns estudos organizacionais e estratégicos, é possível que o fato do Banco do Brasil explicitar, interna e externamente, a sua estratégia de se internacionalizar, tornando-a elemento-chave do posicionamento da empresa, contribua para amenizar o ponto fraco decorrente pouca inserção do tema em todas as áreas da Instituição, bem como a pouca padronização voltada para a rede externa. Trata-se de um ponto que merece maiores investigações e que poderia ser aprofundado por meio de novos estudos de caso em instituições financeiras e empresas onde se identificasse posicionamento com características semelhantes.

O processo estratégico de internacionalização do Banco do Brasil parte de uma análise detalhada e aprofundada dos mercados potenciais, em um determinado país ou localidade. Em adição, a rede externa esforça-se para operar em harmonia com a legislação local dos países em que o Banco do Brasil está presente, mas a sua subordinação está sempre relacionada à política estratégica da sede no Brasil.

O Diretor da Dirin aponta que a transnacionalização crescente das empresas brasileiras demandam do BB uma forma de atuar, com um portfólio de produtos e serviços capazes de atender às necessidades dessas empresas no exterior, inclusive, de sua cadeia de valor, formada por clientes e fornecedores. Além disso, existe uma presença significativa de comunidades de brasileiros que vivem em outros países. Em terceiro lugar, o Banco do Brasil é um importante ator no reforço das relações comerciais do Brasil com outros países, trabalhando em prol do comércio exterior brasileiro. Onde houver comunidade de brasileiros, empresas brasileiras ou fluxo de comércio exterior consistente, com volume e escala, o Banco do Brasil precisa estar oferecendo suporte e assessoria financeira. Unindo essas três pontas o Banco vislumbra ser uma instituição financeira, cada vez mais, com destaque no cenário internacional (BB.COM.VOCÊ, 2010).

O cenário atual mundial tem, realmente, estimulado as empresas e, de modo especial, os bancos, a se internacionalizar. Contudo, é pertinente atentar-se para as premissas da empresa global de consultoria Booz & Company (2010). Segunda ela, é previsto que uma nova realidade está por vir. No curto prazo, a estratégia das organizações deverá ser outra. A estrutura competitiva do setor bancário vem se modificando, devido ao grau de concentração e internacionalização, e isto faz com que estratégias, em breve, não tenham mais a mesma efetividade.

## **10.1 Estudos futuros**

A coleta de dados de uma nova pesquisa poderia contemplar entrevistas com funcionários aposentados da área internacional para responder, sobretudo, as questões relacionadas ao processo histórico de internacionalização do Banco do Brasil, como forma de complementar os resultados obtidos no presente estudo. Este público poderia ser contatado via correio, e-mail, ou telefone, conforme o que fosse avaliado como a forma mais apropriada.

O questionário sobre a performance de internacionalização do Banco do Brasil poderia ser enviado para gerentes de dependências no exterior. Neste caso,

conforme o volume de dados, poder-se-ia ainda contemplar algum método de análise quantitativa, com a utilização de uma estatística descritiva, ou alguma outra análise mais encorpada.

O mesmo questionário também poderia ser enviado a funcionários da rede externa, como outra forma de ampliar ou confirmar os dados. Neste caso, a elaboração da escala ou formato de resposta, deveria levar em conta os níveis de instrução ou de alfabetização dos respondentes dos mais distintos países, considerando que os funcionários possam ser tanto brasileiros quanto de outras nacionalidades. Uma alternativa nestes casos é elaborar escalas chamadas de panculturais, isto é, elaboradas em escalas livres de tendenciosidades decorrentes da cultura local.

Caso a idéia de abordar funcionários lotados no exterior fosse efetivada, poder-se-ia utilizar uma escala de diferencial semântico, pois foi testada em vários países e tem produzido consistentemente resultados semelhantes. De acordo com este tipo de escala, que é construída com sete pontos, os extremos estão associados a rótulos bipolares que apresentam significado. Nela, o respondente deve marcar um campo dentro dos sete que existem (MALHOTRA, 2006). A exemplo, os funcionários do Banco do Brasil que respondessem a uma pesquisa com esta escala, teriam um questionário como o disposto no Quadro 15:

|  |                                    |           |
|--|------------------------------------|-----------|
| O Banco do Brasil, no exterior, é visto como um banco: |                                    |           |
| Poderoso   | __ : __ : __ : __ : __ : __ : __ : | Fraco     |
| Não confiável  | __ : __ : __ : __ : __ : __ : __ : | Confiável |
| Moderno  | __ : __ : __ : __ : __ : __ : __ : | Antiquado |

Quadro 15 – Exemplo de escala de diferencial semântico  
Fonte: Adaptado de Malhotra (2006)

Baseando-se na atual fase do Banco do Brasil, outro enfoque poderia ser tomado e eles envolvem os assuntos de fusão, aquisição e parceria, como padrões de consolidação bancária. Brito, Batistella e Fama (2005) poderiam fornecer algumas

diretrizes. Segundo os autores, os principais motivadores para as aquisições são os ganhos de escala e de poder de mercado, pois elas possibilitam a ampliação da base de clientes e do volume de negócios, bem como uma maior diluição dos custos e despesas fixas, principalmente, os gastos com pessoal e administrativos. Uma das formas de avaliar se as fusões e as aquisições beneficiam os acionistas das empresas envolvidas é a resposta dada pelo mercado acionário no momento do anúncio da transação. Outros autores que poderiam ser observados são Nakane e Alencar (2004).

Considerando a compilação dos dados coletados, sugere-se estudar, futuramente, a internacionalização do Banco do Brasil sob a ótica dos estudos sobre os *late movers*, ou novos entrantes, ou entrantes tardios, investigando-se, inclusive, os fatores que impulsionaram a sua internacionalização e os desafios encontrados neste processo. Esse é um assunto relativamente novo, mas de crescente importância no meio acadêmico. Uma abordagem sob este enfoque poderia tomar por base os estudos de Rialp, Rialp e Knight (2004), por exemplo. De forma a caracterizar um novo entrante, poder-se-ia ainda utilizar a literatura de gestão internacional, que faz uma caracterização das Grandes Economias Emergentes, e/ou identificar quais das estratégias empregadas trazem mais resultados para a organização, no curto, médio e longo prazo.

A globalização da estratégia corporativa, conceito estabelecido na pauta de muitas corporações multinacionais, tem sido tratada por inúmeros artigos publicados nos mais variados periódicos, como o *The Harvard Business Review*, *Fortune*, *The Economist* (GOSHAL, 1987). Um novo estudo sobre o Banco do Brasil poderia envolver um foco mais estreito nas suas estratégias para se tornar uma empresa global. Segundo este enfoque, fatores organizacionais podem apoiar ou dificultar o processo de globalização empresarial. Yip, Lowe e Yoshino (1988) apostam em quatro fatores, que podem interferir no desenvolvimento e implementação da estratégia global: (1) estrutura organizacional, (2) gestão de processos, (3) pessoas e (4) cultura. Os autores consideram que cada um destes aspectos impacta fortemente e de diversas maneiras no processo e o erro mais comum na implementação de qualquer estratégia é ignorar um ou mais deles – especialmente, aqueles menos tangíveis, como a cultura, por exemplo. Adicionalmente, Kogut

(1985) poderia agregar, ao novo estudo, idéias sobre a identificação e o gerenciamento de oportunidades globais, assim como poder-se-ia visitar Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), que observam cinco estratégias globais para serviços: expansão para vários países, importação de clientes, seguir seus clientes, serviço diferenciado (*unbundling*), serviço a qualquer hora (*beating-the-clock*).

## 11 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. **Harvard Business Review**, p. 137-144, nov./dec.1999.

ALASHBAN, A. A.; HAYES, L. A.; ZINKHAN, G. M.; BALAZ, A. L. International brand-name standardization/adaptation: antecedents and consequences. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 3, p. 22-48, 2002.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M. NEWTON, R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work Study**, v. 51, 1. ed., p. 17-31, 2002.

A.T. KEARNEY. **Foreign direct investment confidence index**. In: FDI Confidence Index – Global Business Policy Council, v. 8, 2005. Disponível em: <[http://www.atkearney.com/images/global/pdf/FDICI\\_2005.pdf](http://www.atkearney.com/images/global/pdf/FDICI_2005.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2009.

ANGELO, E. B. **Inserção do Brasil no setor de serviços da economia mundial**, 2003. In: Cebri – Centro Brasileiro De Relações Internacionais. Disponível em: <[http://www.cebri.org.br/pdf/221\\_pdf.pdf](http://www.cebri.org.br/pdf/221_pdf.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2009.

B2B MAGAZINE. **Brasil é 7º país mais atrativo para investimentos externos**. São Paulo: Padrão Editorial, 12 dez. 2005. Disponível em: <[http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id\\_canais=4&id\\_subcanais=10&id\\_noticia=14786&nome=&descricao=&foto=&colunista=1&pg=>](http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id_canais=4&id_subcanais=10&id_noticia=14786&nome=&descricao=&foto=&colunista=1&pg=>)>. Acesso em: fev. 2009.

BACOCINA, D. BB acelera o crédito. **Revista Isto é Dinheiro**. São Paulo: Editora3, 30 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/edicoes/604/artigo132940-1.htm>>. Acesso em: out. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – Bacen. **50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional**, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/TOP50/port/Top502008120P.asp>>. Acesso em: mai. 2009.

\_\_\_\_\_. **Participação das instituições do segmento bancário no patrimônio líquido deste segmento**, out. 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r200612/quadro13.asp?idpai=REVSFN200612%20>>. Acesso em: mai. 2009.

BANCO DO BRASIL: credibility and strength worldwide. **Financial Times Brazil**, 07 julh. 2009.

**BANCO DO BRASIL**. Disponível em: <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. Acesso em: 11 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de 2009**. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2009/read.html#/1.2/apresentacao/>>. Acesso em: out. 2010.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Tradução: Lucia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v.9, p. 93-98, Spring/Summer 1977.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic internacional research: a review of its development. **International Studies of Management and Organizations**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BOOZ & COMPANY. Disponível em: <<http://www.booz.com>>. Acesso em: set. 2010.

\_\_\_\_\_. **Serviços financeiros**. Disponível em: <<http://www.booz.com/br/home/42546309/42546557/42550977>>. Acesso em: set. 2010.

BORIN-SCARAMUSSA, G. **Negócios internacionais**: uma análise do perfil e das estratégias das empresas exportadoras de Santa Maria – RS. In: SEMEAD, 11, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/565.pdf>>. Acesso em: ago. 2009.

BRANDÃO, M. M.; OLIVEIRA, F. R.; GOLDNER, F.; GOLLNER, E. S. **Marketing e performance no setor bancário**. In: Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP, 5, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2005. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/195.pdf>>. Acesso em: mai. 2010.

BRITO, G. A. S.; BATISTELLA, F. F.; FAMÁ, R. Fusões e aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 40, n.4, out./nov./dez. 2005.

**CAIXA abre unidade no Japão**. Jornal Valor Econômico, 09 fev. 2007. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=354081>>. Acesso em: out. 2010.

CASTRO, J. A. **Exportação**: aspectos práticos e operacionais. 6. ed. São Paulo: Lex, 2005.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p. 273-81, 1980.

COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. 3. ed. São Paulo: Cobra, 2007.

COMITÊ DE SUPERVISÃO BANCÁRIA DA BASILÉIA. **Os princípios essenciais da Basiléia**. Tradução: Jorge R. Carvalheira. São Paulo: FGV, 1997. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/1200300701.pdf>>. Acesso em: out. 2010.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO – CRA-SP. Alca: a "briga" começa pelo setor de serviços. **Jornal Administrador Profissional**, n. 1999, 2003. Disponível em: <<http://www.crasp.com.br/jornal/jornal199/sec2.html>>. Acesso em: 16 jan. 2009.

CORAZZA, G.; OLIVEIRA, R. **Os bancos nacionais face à internacionalização do sistema bancário brasileiro**. IN: Jornadas de Economía Crítica, 10, 2006, Barcelona. Anais... Barcelona: Universidad Complutense de Madrid, 2006.

Disponível em: <

<http://www.ucm.es/info/ec/jec10/ponencias/303CorazzaOliveira.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2009.

COSTA, B. G.; LADEIRA, R.; SILVA, B. R. **Made in Bahia**: estratégias de marketing internacional no setor de vestuário. In: EnANPAD, 31, Rio de Janeiro, 2007. Anais... Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2007.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. London: Sage, 1998.

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

DENZIN, N; LINCOLN, Y. The discipline and practice of qualitative research. In: **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DE-PAULA, L. F.; ALVES-JR., A. J. The determinants and effects of foreign bank entry in Argentina and Brazil: a comparative analysis. **Investigación Económica**, v. 76, n. 259, enero-marzo, p. 65-104, 2007.

Doz, Y. L.; Prahalad, C.K. **The Multinational Mission, Balancing Global Integration with local Responsiveness**. New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1987.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. Elsevier: Oxford, 1955.

DUNNING, J. Toward an Eclectic Theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980.

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

EITEMAN, D.; STONEHILL, A.; MOFFET, M. **Administração financeira internacional**, 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002, 542 p.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (Febraban). **O setor bancário em números**. São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34++5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/informacoes\\_do\\_setor.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/informacoes_do_setor.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2009.

FERNANDES, B. H. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo: FGV, p. 14-24, jan./mar., 1999. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/158.pdf>>. Acesso em: abr., 2009.

FISCHER, B. B. **Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras**. In: EnANPAD, 30, 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Bookman: Porto Alegre, 2005.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GINEBRA. **Como avançam as multinacionais brasileiras?** Disponível em: <<http://www.pro.poli.usp.br/ginebra>>. Acesso em: set. 2010.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./junh. 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOSHAL, S. Global Strategy: an organizing framework. **Strategic Management Journal**, vol. 8, p. 425-440, 1987.

HARTUNG, D. S. **Negócios internacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HUN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, p. 30-45 oct. 1998.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Dados da pesquisa anual de serviços (PAS)**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2006/default.shtm>>. Acesso em: 19 fev. 2009.

INSTITUTO DE BOTÂNICA JARDIM BOTÂNICO DE SÃO PAULO. **Agenda 21**: Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. São Paulo, [200-]. Disponível em: <<http://www.ibot.sp.gov.br/legislacao/agenda21.htm>>. Acesso em: 19 de abril de 2009.

INSTITUTO UNIEMP. **Instituições passam a financiar empreendimentos de empresas que assumirem responsabilidade social e ambiental**. São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://www.uniemp.br/imprensa/imp\\_unicorp170804.html](http://www.uniemp.br/imprensa/imp_unicorp170804.html)>. Acesso em: 19 abr. 2009.

JAVALGI, R. G.; WHITE, D. S. Strategic challenges for the marketing of services internationally. **International Marketing Review**, v. 19, n. 6, p. 563-581, 2002.

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

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIN-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KIM, W. C., MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOGUT, B. Designing global strategies: profiting from operational flexibility. **Sloan Management Review**, p. 27-38, Fall, 1985.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, vol. 19, n. 2, p. 74, abr./junh. 1999.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **Globalização e investimento estrangeiro no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LEVY, L. F.; WOLFFENBÜTELL, A. **O novo Brasil**. Rio de Janeiro: Nobel, 2003.

Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=-Nc43kbFipcC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=%22brasileiros+n%C3%A3o+t%C3%AAm+acesso+%C3%A0+rede+banc%C3%A1ria%22&source=bl&ots=XOfHwyC6RN&sig=vlxUNXgXk6fNp3SH4W0paXWPMOc&hl=pt-BR&ei=55vBSab7B4mGsQOmzq30Bg&sa=X&oi=book\\_result&resnum=4&ct=result#PPA68,M1](http://books.google.com.br/books?id=-Nc43kbFipcC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=%22brasileiros+n%C3%A3o+t%C3%AAm+acesso+%C3%A0+rede+banc%C3%A1ria%22&source=bl&ots=XOfHwyC6RN&sig=vlxUNXgXk6fNp3SH4W0paXWPMOc&hl=pt-BR&ei=55vBSab7B4mGsQOmzq30Bg&sa=X&oi=book_result&resnum=4&ct=result#PPA68,M1)>. Acesso em: 25 mar. 2009.

LOPES; C. F.; CARVALHO, R. A. A. **Diálogos culturais no Banco do Brasil /Regional MG: uma abordagem psicossociológica**. Biblioteca Digital: UFMG, 2006.

Disponível em: <[www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VCSA-6W9R9C/2/cultura\\_organizacional\\_e\\_trabalho\\_caso\\_bbrasil.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VCSA-6W9R9C/2/cultura_organizacional_e_trabalho_caso_bbrasil.pdf)>. Acesso em 27 jan. 2009.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução: Cid Knipel Moreira. Revisão técnica: Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

**LULA critica privatização de bancos feitas "a troco de nada"**. Folha de São Paulo Online, São Paulo, 21 julh. 2009. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u597906.shtml>>. Acesso em: set. 2010.

MADSEN, T. Managerial judgement of export performance. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 82-93, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MEYER, V. **Internacionalização dos bancos brasileiros**: motivações produtivas ou parasitárias? (indagações para uma pesquisa). Bahia: UFBA, 1997.

MILENA, A. BB negocia compra de bancos no Peru e no Chile. **Portal Exame**, São Paulo, 9 set. 2010. Disponível em:  
<<http://portalexame.abril.com.br/negocios/noticias/bb-negocia-compra-bancos-peru-chile-594299.html>>. Acesso em: 05 out. 2010.

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

MINAYO, M.C.S. (Org.); DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Importância do comércio internacional de serviços**. Brasília, 2009. Disponível em:  
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=1773>>. Acesso em: mai. 2009.

MITGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.

MOTTA, P. C. **Serviços**: pesquisando a satisfação do consumidor. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 1999.

NAKANE, M. I.; ALENCAR, L. S. **Análise de fusões e aquisições horizontais no setor bancário**: uma reflexão a partir da experiência internacional. Brasília: Departamento de Estudos e Pesquisas, Banco Central do Brasil, 2004.

NEVES, C.; SAMIOS, E. (Org.). **Nicklas Luhman**: a nova teoria dos sistemas. Porto Alegre: UFRGS, 1997.

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

PATTERSON, P. G.; CICIC, M. A typology of service firms in international markets: an empirical investigation. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, p. 57-83, 1995.

PEEK, J.; ROSENGREN, E. S. **Implications of the globalization of the banking sector: the Latin American experience.** In: Federal Reserve Bank de Boston, 2000. Disponível em: <  
<http://www.bosfed.org/economic/neer/neer2000/neer500c.pdf>>. Acesso em: mar. 2010.

PETTIGREW, A. M.; THOMAS H.; WHITTINGTON, R. (Org.) **Handbook of strategy and management.** Londres: Sage, 2002. Disponível em:  
[http://books.google.com.br/books?id=Mm5Ut6daL2oC&printsec=frontcover&dq=Handbook+of+Strategy+and+Management&source=bl&ots=2o8Z1v2jxi&sig=wWxVyyCsM10O8ZkgXH4CpQZDgDU&hl=pt-BR&ei=E8WGTOzbCoP78Ab56ZDYAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=Mm5Ut6daL2oC&printsec=frontcover&dq=Handbook+of+Strategy+and+Management&source=bl&ots=2o8Z1v2jxi&sig=wWxVyyCsM10O8ZkgXH4CpQZDgDU&hl=pt-BR&ei=E8WGTOzbCoP78Ab56ZDYAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 07 set. 2010.

PORTER, M. **Competitive strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva:** Criando e Sustentando um Desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

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

REVISTA BB.COM.VOCÊ. Brasília: Banco do Brasil, ed. 61, abr. 2010.

\_\_\_\_\_. Brasília: Banco do Brasil, ed. 63, julh./ago. 2010.

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB. **Há dois séculos ajudando a construir o futuro do comércio exterior brasileiro.** Brasília: ed. 75, ano 16, 2008. Edição especial.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade:** dimensões econômica, social e ambiental influenciam uma nova ordem mundial nos negócios. Brasília: ed. 73, ano 16, jan./fev., 2008.

\_\_\_\_\_. **Mercosul:** Presidente Lula fala sobre o processo de integração. Brasília: ed. 78, ano 17, 3. trimestre 2009.

\_\_\_\_\_. **Importações em alta:** desembarques do exterior crescem e alimentam discussões sobre o futuro da Balança Comercial. Brasília: ed. 81, 2. trimestre 2010.

\_\_\_\_\_. **Promoção comercial:** ações que mostram ao mundo a força de um novo Brasil. Brasília: ed. 80, 1. trimestre 2010.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalization firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **Journal of International Business Review**, v.14, n. 2, p. 147-166, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

SAAD, A. D.; MELLO, R. C.; CHAUVEL, M. A. **Estratégia global e adaptação local:** um estudo de caso no setor financeiro Brasileiro. In: EnANPAD, 30, Salvador, 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

SALLES, Y. Itaú e Unibanco planejam ser banco internacional em cinco anos. **Folha de São Paulo Online**, São Paulo, 3 nov. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u463648.shtml>>. Acesso em: out. 2010.

SEIDMAN, I. **Interview as qualitative research.** New York: Teachers College Press, 1998.

SENNES, R; ZINNER, T. (Org.). **Serviços financeiros e internacionalização de empresas brasileiras:** políticas públicas e estratégias privadas. São Paulo: Aduaneiras, 2009. Disponível em: <<http://www.multieditoras.com.br/produto/PDF/500402.pdf>>. Acesso em: set. 2010.

SILVA-JR, A. *et. al.* BB fecha acordo com Bradesco e BES para parceria na África. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 9 ago. 2010. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/30724,0.htm>>. Acesso em: 19 set. 2010.

\_\_\_\_\_. Bradesco faz acordo com a Rede Connector. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 17 set. 2008. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=493283>>. Acesso em: out. 2010.

STIGLITZ, J. E. **A globalização e seus malefícios**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Making globalization work**. New York: Pengu Books, 2005.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guide book and resource**. 3ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

THOMAS, D. R. E. **Em empresas de serviços a estratégia é outra**. São Paulo: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v. 1, art. 16, 1978.

TRAVAGLINI, F.; ROMERO, C. BB Negocia uma sociedade para banco hipotecário. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 27 ago. 2010.

TSCHOEGL, E. A. Concentration Among International Banks. **Journal of Banking and Finance**, v. 6, n. 4, p. 567- 578, 1982.

\_\_\_\_\_. FDI and Internationalization: evidence from USA subsidiaries of foreign banks. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p.805-815, Fourth Quarter, 2002.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. New York: State University of New York Press, 1990.

VIEIRA, S. **As exportações brasileiras no contexto atual**, 2006. Trabalho de conclusão apresentado ao curso de MBA em Negócios Internacionais – Universidade de São Paulo – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (USP-Fipe), São Paulo, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, X.; SHANLEY, M. Industry determinants of the “merger versus alliance” decision. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 473–491, 2008.

YIP, G. **Mercado Global**. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B. O Processo da Estratégia. 3.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, G. S.; LOEWE P. M; YOSHINO, M. Y. How to take your company to the global market. **Columbia Journal of World Business**, p. 37-48, winter, 1988.

## APÊNDICE A – Questionário performance de internacionalização



UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, o qual pretende, em seus aspectos principais, equacionar as estratégias de padronização e adaptação da Empresa. Através do questionário que lhe é encaminhado, pretende-se avaliar, adicionalmente a estes aspectos, a **performance de internacionalização do Banco do Brasil**.

A realização deste estudo obteve autorização prévia da Dipes e tem, também, o consentimento da Diretoria Internacional, que acompanha o desenvolvimento do trabalho deste o princípio.

Para responder a esta pesquisa, foram selecionados os executivos nacionais com competência relacionada, encontrados na figura do **Presidente do BB, do Vice-Presidente da Diretoria de Negócios Internacionais e Atacado e do Diretor da Dirin**. O questionário poderá ser devolvido respondido via malote para a Agência 0337-9 – Tupanciretã/RS, ou via e-mail da pesquisadora ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) – da forma como o respondente achar mais conveniente. Para o e-mail também podem ser encaminhadas possíveis dúvidas.

Vale salientar que as respostas serão confidenciais e os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente não precisa se identificar.

### QUESTIONÁRIO

#### AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BB

*Para avaliar os itens da tabela referentes à performance de internacionalização, basta marcar um "X" sobre um único número da escala numérica de cada linha, considerando que (1) significa "discordo totalmente" e (5), "concordo totalmente".*

**PARTE 1 – ASPECTOS FINANCEIROS DOS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS DO BB****Nossos empreendimentos internacionais:**

|  |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| São muito lucrativos                   | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| Geram altos volumes de vendas          | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| Alcançaram um crescimento muito rápido | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |

**PARTE 2 – ASPECTOS ESTRATÉGICOS DOS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS DO BB****Nossos empreendimentos internacionais:**

|   |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ampliaram nossa competitividade global                      | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| Fortaleceram nossa posição estratégica                      | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| Aumentaram significativamente nossa participação de mercado | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |

**PARTE 3 – SATISFAÇÃO DA EMPRESA COM OS EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS**

|   |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| A performance dos nossos empreendimentos internacionais é satisfatória                  | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| Nossos empreendimentos internacionais são muito bem sucedidos                           | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| Nossos empreendimentos internacionais correspondem completamente às nossas expectativas | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |

## APÊNDICE B – Avaliação da Dirin-Gecap sobre o Histórico Internacional do BB



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, o qual pretende, em seus aspectos principais, equacionar as estratégias de padronização e adaptação da Empresa. Através do questionário que lhe é encaminhado, pretende-se obter informações adicionais, que cercam o **histórico de internacionalização da Empresa**.

O questionário será respondido por telefone, mediante entrevista previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Gecap** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que vinte minutos. Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Gecap**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

**QUESTIONÁRIO**  
**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

**1. Barreiras e impulsionadores**

- a) Na sua opinião, quais as principais barreiras (dificultadores) no processo de internacionalização?
- b) Na sua opinião, quais os principais impulsionadores (facilitadores) no processo de internacionalização?

## APÊNDICE C - Avaliação da Dirin-Gecap sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB



UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, que pretende, em seus aspectos principais, equacionar as **estratégias de padronização e adaptação da Empresa, total ou parcialmente**.

Por **padronização** entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa.

Por outro lado, a **adaptação** orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

O presente questionário visa colher informações sobre **alguns dos elementos estratégicos tangentes à fase atual da internacionalização da Empresa**. Ele será respondido por telefone, mediante **entrevista** previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Gecap** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que meia hora.

Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Gecap**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

## ELEMENTOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 1. Marca

a) Na tabela abaixo, estão discriminados alguns itens relacionados à marca do BB. Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie cada item, marcando com um X na coluna ao lado de cada um, se eles são mundialmente **padronizados ou adaptados** aos países. Considere “T” para “**totalmente**” e “P” para “**parcialmente**”.

|   | Padrão |   | Adaptado |   |
|---|--------|---|----------|---|
|   | T      | P | T        | P |
| Bandeira  |        |   |          |   |
| Lema (“ <i>Todo seu</i> ”)  |        |   |          |   |
| Tipologia/Modelagem das agências  |        |   |          |   |
| Sinalização interna e externa   |        |   |          |   |
| Materiais promocionais ( <i>flyers, folders...</i> )                              |        |   |          |   |
| Cartões de crédito  |        |   |          |   |
| Talões de cheque  |        |   |          |   |
| Formulários em geral  |        |   |          |   |
| Símbolo “BB”  |        |   |          |   |
| Símbolo “Ouro”  |        |   |          |   |
| Via do cliente em amarelo e azul e as demais, monocromáticas                      |        |   |          |   |
| Outras disposições normativas da identidade visual definida como padrão no Brasil |        |   |          |   |
| Outros:   |        |   |          |   |

### 2. Gestão financeira e Controle

a) O faturamento obtido pela rede externa:

( ) Supera o planejado

Fica aquém do planejado

b) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, aponte como são os itens que compõem o faturamento obtido pela rede externa.

Sim. São totalmente padrão.

Sim. São parcialmente padrão.

Não. Eles mudam totalmente de país para país.

Não. Eles mudam parcialmente de país para país.

c) Em caso de resposta negativa na questão anterior, elenque algumas das principais diferenças existentes na receita de internacionalização:

d) Qual a relação entre a receita de internacionalização e aquela obtida em âmbito nacional (faturamento no Brasil)?

A primeira é maior que  
a segunda

A segunda é maior que  
a primeira

e) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie como é realizada a gestão financeira das operações no exterior:

Sempre no Brasil

No próprio país onde o BB opera e é totalmente padrão com Brasil

No próprio país onde o BB opera e é parcialmente padrão com Brasil

No próprio país onde o BB opera e é totalmente adaptada à realidade local

No próprio país onde o BB opera e é parcialmente adaptada à realidade local

## ELEMENTO MARKETING

### 3. Desenvolvimento

a) Em cada país em que o BB opera, ele possui uma equipe própria de desenvolvimento de produtos?  Sim  Não

Explique:

b) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, os mesmos produtos do BB são oferecidos em todos os países?

Sim e são totalmente padronizados.

Sim e são parcialmente padronizados.

Não, são totalmente adaptados aos países.

( ) Não, são parcialmente adaptados aos países e as modificações que ocorrem tangem, especialmente, a(o) seguinte(s) aspecto(s):

c) Que produtos têm mais aceitação no exterior? Por quê?

d) Eles têm a mesma aceitação no Brasil?

( ) Sim, porque...

( ) Não, porque...

f) Que produtos têm mais aceitação no Brasil? Por quê?

g) Eles têm a mesma aceitação no exterior?

( ) Sim, porque...

( ) Não, porque...

h) A venda de algum produto já foi suspensa no exterior que você ache importante salientar?

( ) Sim. Explique em caso afirmativo: ( ) Não

i) E no Brasil? ( ) Sim. Explique em caso afirmativo: ( ) Não

#### 4. Promoção

a) As ações promocionais institucionais (caráter corporativo) e mercadológicas (relativas a produtos e serviços) para o exterior são feitas através de (questão de múltipla escolha):

- |   |                    |                   |
|---|--------------------|-------------------|
| ( ) <i>Outdoors, banners</i> e assemelhados | ( ) <i>Folders</i> | ( ) <i>Flyers</i> |
| ( ) <i>Internet banking</i>                 | ( ) Cartazes       | ( ) Cartazes      |
| ( ) Feiras e eventos                        | ( ) TV/rádio       | ( ) Revistas      |
| ( ) Outros:                                 |                    |                   |

b) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, marque a que se relaciona às ações promocionais do BB. Comente:

- |  |   |
|--|---|
| ( ) São totalmente padrão                      | ( ) São parcialmente padrão   |
| ( ) São totalmente adaptadas à realidade local | ( ) Combinam ações globais (todos os países) com ações locais (um único país), sendo parcialmente adaptável |

c) Toda comunicação da rede externa deve passar pela Dimac, no Brasil?

( ) Sim ( ) Não

d) O foco da força de vendas no Brasil e exterior é o mesmo? Comente. ( ) Sim ( ) Não

### 5. Definição de Oferta

a) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, as dependências da rede externa são segmentadas em níveis de relacionamento da mesma forma como é a rede de agências no Brasil (questão de múltipla escolha)?

- Sim. Totalmente, para o(s) segmento(s)  
 PF,  PJ,  Governo,  
 Outros:
- Sim. Parcialmente, para o(s) segmento(s)  
 PF,  PJ,  Governo,  
 Outros:
- Não. Muda totalmente de país para país, para o(s) segmento(s)  
 PF,  PJ,  Governo,  
 Outros:
- Não. Muda parcialmente de país para país, para o(s) segmento(s)  
 PF,  PJ,  Governo,  
 Outros:  
 Explique as possíveis diferenças:

### 6. Relacionamento com Clientes

a) Os clientes PF da rede externa têm acesso ao Programa de Relacionamento disponível no Brasil?

b) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, o Novo Modelo de Relacionamento do BB para a rede de agências pretende estender-se para a rede externa?

- Sim. Totalmente.                       Sim. Em partes.                       Não.

Se sim, de que forma?

### 7. Comunicação

a) Os veículos informativos de comunicação interna, utilizados pela rede externa são (questão de múltipla escolha):

- Agência de Notícias  
 Boletim Executivo  
 Boletim Pessoal  
 *Broadcast*  
 Papel de Parede  
 Quadro Mural  
 Revista bb.com.você  
 Tela de Descanso do SISBB  
 TVBB  
 Outros:

b) Com relação aos itens assinalados na questão anterior, aponte quais deles são padronizados:

c) Com relação aos itens assinalados na questão anterior, aponte quais deles são adaptados aos países:

d) A comunicação com clientes da rede externa se dá através de (questão de múltipla escolha):

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comunicação postal              | <input type="checkbox"/> Mala direta       |
| <input type="checkbox"/> Revista Comércio Exterior       | <input type="checkbox"/> Rodapé de extrato |
| <input type="checkbox"/> Portal bb.com.br                | <input type="checkbox"/> Espera telefônica |
| <input type="checkbox"/> Caixa Postal Privativa e Segura | <input type="checkbox"/> TAA               |
| <input type="checkbox"/> Celular                         | <input type="checkbox"/> CABB              |
| <input type="checkbox"/> Outros:                         |  |

e) Dos itens assinalados acima são considerados padrão:

f) Deles, quais são adaptados nos países:

g) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, responda se meios de comunicação utilizados internamente no BB são os mesmos no Brasil e na rede externa:

- Sim. São totalmente padrão.
- Sim. São parcialmente padrão.
- Não. São totalmente diferentes nos países.
- Não. São sofrerem mudanças parciais nos países.

h) Em caso de resposta negativa na questão anterior, cite algumas das principais mudanças:

i) Quais os maiores desafios em termos de comunicação interna no Brasil?

j) Quais os maiores desafios em termos de comunicação interna na rede externa?

k) Quais os maiores desafios em termos de comunicação interna entre Brasil e rede externa?

l) Como é vista a diferença de idiomas para a comunicação interna no BB?

## APÊNDICE D – Avaliação da Dirin-Gepex sobre o Histórico Internacional do BB



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, o qual pretende, em seus aspectos principais, equacionar as estratégias de padronização e adaptação da Empresa. Através do questionário que lhe é encaminhado, pretende-se obter informações adicionais, que cercam o **histórico de internacionalização da Empresa**.

O questionário será respondido por telefone, mediante entrevista previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Gepex** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que vinte minutos. Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Gepex**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.



## APÊNDICE E - Avaliação da Dirin-Gepex sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB



UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, que pretende, em seus aspectos principais, equacionar as **estratégias de padronização e adaptação da Empresa, total ou parcialmente**.

Por **padronização** entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa.

Por outro lado, a **adaptação** orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

O presente questionário visa colher informações sobre **alguns dos elementos estratégicos tangentes à fase atual da internacionalização da Empresa**. Ele será respondido por telefone, mediante **entrevista** previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Gepex** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que meia hora.

Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Gepex**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

## ELEMENTOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 1. Planejamento e estratégia competitiva

a) Qual a periodicidade adotada para a revisão do planejamento do BB?

b) Responda as próximas questões (de I à VII) sobre alguns dos principais aspectos do planejamento da Empresa e sua gestão estratégica:

I) As metas do BB para o mercado externo estão, de alguma forma, relacionadas às metas do BB para o mercado brasileiro? ( ) Sim ( ) Não

II) A determinação e o acompanhamento das metas relacionadas à rede externa se dão da mesma forma como no Brasil? ( ) Sim ( ) Não

III) No caso de resposta afirmativa, na questão anterior, assinale os meios existentes para o acompanhamento das metas (questão de múltipla escolha):

|   | Brasil | Exterior |
|---|--------|----------|
| Plano Diretor e de Mercados (indicadores e metas) |        |          |
| Mapa Estratégico (acompanhamento PD e PM)         |        |          |
| ATB (Acordo de Trabalho – SISBB)                  |        |          |
| Sinergia (Intranet)                               |        |          |
| Outros:   |        |          |

IV) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie se os itens da tabela anterior são padronizados ou adaptados aos países, total ou parcialmente.

|   | Padrão |   | Adaptado |   |
|---|--------|---|----------|---|
|   | T      | P | T        | P |
| Plano Diretor e de Mercados (indicadores e metas) |        |   |          |   |
| Mapa Estratégico (acompanhamento PD e PM)         |        |   |          |   |
| ATB (Acordo de Trabalho – SISBB)                  |        |   |          |   |

|                     |  |  |  |  |
|---------------------|--|--|--|--|
| Sinergia (Intranet) |  |  |  |  |
| Outros:             |  |  |  |  |

V) Atualmente, os critérios que predominam na escolha do país/mercado são (questão de múltipla escolha):

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Demanda específica  | <input type="checkbox"/> Abertura para futuras expansões |
| <input type="checkbox"/> Interesses negociais  | <input type="checkbox"/> Estratégia Corporativa          |
| <input type="checkbox"/> Bloco econômico   | <input type="checkbox"/> Localização ou distância física |
| <input type="checkbox"/> Proximidade cultural com o Brasil   | <input type="checkbox"/> com relação ao Brasil           |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento de mercado (inteligência de marketing ou inteligência competitiva) | <input type="checkbox"/> Legislação local de um país     |
| <input type="checkbox"/> Outros:   | <input type="checkbox"/> Legislação nacional             |

VI) Você acredita que a proximidade cultural do Brasil com os primeiros países/mercados atendidos (Paraguai, Uruguai) foram relevantes para uma gradual experiência internacional do BB?

- Sim                       Não

VII) A empresa pretende realizar uma expansão continuada das suas atividades internacionais?

- Sim                       Não

## 2. Gestão financeira e Controle

a) O faturamento obtido pela rede externa:

- Supera o planejado  
 Fica aquém do planejado

b) Os itens que compõem o faturamento obtido pela rede externa são os mesmos que compõem o faturamento obtido no Brasil?

- Sim. São totalmente padrão.  
 Sim. São parcialmente padrão.  
 Não. Eles mudam totalmente de país para país.  
 Não. Eles mudam parcialmente de país para país.

c) Em caso de resposta negativa na questão anterior, elenque algumas das principais diferenças existentes na receita de internacionalização:

d) Qual a relação entre a receita de internacionalização e aquela obtida em âmbito nacional (faturamento no Brasil)?

A primeira é maior que a segunda

A segunda é maior que a primeira

e) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie como é realizada a gestão financeira das operações no exterior:

É sempre, no Brasil

É realizada no próprio país onde o BB opera e é totalmente padrão com Brasil

É realizada no próprio país onde o BB opera e é parcialmente padrão com Brasil

É realizada no próprio país onde o BB opera e é totalmente adaptada à realidade local

É realizada no próprio país onde o BB opera e é parcialmente adaptada à realidade local

### ELEMENTO TECNOLOGIA E OPERAÇÕES

#### 3. Sistemas

a) Os sistemas do BB disponíveis para a rede externa são (questão de múltipla escolha):

SISBB       Swift       Wordnet       Notes       Intranet

Outros:

b) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie o sistema de informações do BB, em termos de sistemas operacionais:

Totalmente padrão

Parcialmente padrão

Muda totalmente de país para país

Muda parcialmente de um país para outro

c) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie o sistema de informações do BB, em termos de sistemas *softwares*:

Totalmente padrão

Parcialmente padrão

Muda totalmente de país para país

Muda parcialmente de um país para outro

d) No caso de um sistema padrão:

I) Cite e explique como funciona:

II) Elenque as principais vantagens:

III) Elenque as principais limitações:

e) No caso de um sistema de informações que varia conforme o país, explique:

I) Quais são eles e como funcionam:

II) Descreva algumas das principais vantagens:

III) Descreva algumas das principais limitações:

f) Existe flexibilidade do(s) sistema(s) utilizado(s) no exterior para adaptação:

I) Às necessidades do mercado?

( ) Sim ( ) Não

II) Às mudanças ocasionadas por alterações na legislação do setor?

( ) Sim ( ) Não

III) Ao redirecionamento da orientação estratégica do BB?

( ) Sim ( ) Não

g) Onde é feita a manutenção dos sistemas de informação do BB?

( ) No Brasil ( ) Em cada país ( ) Outro:

h) Explique e avalie as vantagens do programa de manutenção vigente:

I) No Brasil:

II) No exterior:

i) Explique e avalie as limitações do programa de manutenção vigente:

III) No Brasil:

IV) No exterior:

## APÊNDICE F – Avaliação da Dirin-Gered sobre o Histórico Internacional do BB



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, o qual pretende, em seus aspectos principais, equacionar as estratégias de padronização e adaptação da Empresa. Através do questionário que lhe é encaminhado, pretende-se obter informações adicionais, que cercam o **histórico de internacionalização da Empresa**.

O questionário será respondido por telefone, mediante entrevista previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Gered** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que vinte minutos. Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Gered**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.



## APÊNDICE G - Avaliação da Dirin-Gered sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, que pretende, em seus aspectos principais, equacionar as **estratégias de padronização e adaptação da Empresa, total ou parcialmente**.

Por **padronização** entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa.

Por outro lado, a **adaptação** orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

O presente questionário visa colher informações sobre **alguns dos elementos estratégicos tangentes à fase atual da internacionalização da Empresa**. Ele será respondido por telefone, mediante **entrevista** previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Gered** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que meia hora.

Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Gered**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se

identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildaqi@terra.com.br](mailto:emaildaqi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

## ELEMENTOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 1. Gestão financeira e Controle

a) O faturamento obtido pela rede externa:

- Supera o planejado
- Fica aquém do planejado

b) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, os itens que compõem o faturamento obtido pela rede externa são os mesmos que compõem o faturamento obtido no Brasil?

- Sim. São totalmente padrão.
- Sim. São parcialmente padrão.
- Não. Eles mudam totalmente de país para país.
- Não. Eles mudam parcialmente de país para país.

c) Em caso de resposta negativa na questão anterior, elenque algumas das principais diferenças existentes na receita de internacionalização:

d) Qual a relação entre a receita de internacionalização e aquela obtida em âmbito nacional (faturamento no Brasil)?

- A primeira é maior que a segunda
- A segunda é maior que a primeira

e) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, responda onde é realizada a gestão financeira das operações no exterior:

- Sempre, no Brasil
- No próprio país onde o BB opera e é totalmente padrão com Brasil
- No próprio país onde o BB opera e é parcialmente padrão com Brasil

- ( ) No próprio país onde o BB opera e é totalmente adaptada à realidade local  
 ( ) No próprio país onde o BB opera e é parcialmente adaptada à realidade local

## ELEMENTO RECURSOS HUMANOS

### 2. Contratação e Planejamento de Carreira

a) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie como pode ser considerada a contratação de empregados locais, no Brasil, e na rede externa:

- ( ) Totalmente padrão  
 ( ) Parcialmente padrão, sendo padrão nos seguintes aspectos:

- ( ) Totalmente adaptada aos países  
 ( ) Parcialmente adaptada aos países, sendo adaptada nos seguintes aspectos:

b) No Brasil, os funcionários podem seguir, atualmente, a carreira administrativa ou técnico-científica (advogado, arquiteto, engenheiro e médico). E no exterior, quais são as carreiras disponíveis e quão longe os funcionários podem ir?

c) As experiências e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), bem como outros fatores, contam muito para a ascensão do funcionário dentro do BB. Para tanto, são disponibilizados pela Organização, recursos tecnológicos, sistemas e programas de desenvolvimento. Marque com um X, quais são utilizados no Brasil e quais são utilizados no exterior (questão de múltipla escolha):

|  | Brasil | Exterior |
|--|--------|----------|
| Dados pessoais   |        |          |
| Dados funcionais   |        |          |
| Formação acadêmica   |        |          |
| Conhecimentos adquiridos de forma autodidata ou em treinamentos          |        |          |
| Realizações/experiências extrabanco                                      |        |          |
| Experiências no BB (cargos atual e exercidos)                            |        |          |
| PDC (Plano de Desenvolvimento de Competências)                           |        |          |
| GDP (Gestão de Desempenho por Competências)                              |        |          |
| Programas de orientação profissional                                     |        |          |
| Certificações  |        |          |
| Cursos   |        |          |
| Filmes/Vídeos auto-instrucionais   |        |          |
| Sites na internet/intranet   |        |          |
| Leitura de Livros, Manuais, Periódicos e Publicações Internas e Externas |        |          |

|              |  |  |
|--------------|--|--|
| Recrutamento |  |  |
| Seleção      |  |  |
| Outros:      |  |  |

### 3. Cargos, Salários e Remunerações

a) Existe algum sistema oficial de cargos e salários utilizado pelo BB, como, por exemplo, o sistema de cargos Ray, utilizado pelo HSBC?

- Não
- Sim. Os cargos e os salários variam conforme a carreira, administrativa ou técnico-científica
- Sim. Outro:

b) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie a política ou o sistema de cargos, salários e remunerações:

- É padrão no mundo todo (totalmente padrão)
- É padrão no Brasil, mas muda totalmente na rede externa
- É padrão no Brasil, mas sofre adaptações nos diferentes países

c) Assinale se as remunerações abaixo são pagas aos funcionários do BB no Brasil e/ou no exterior:

|   | Brasil | Exterior |
|---|--------|----------|
| Proventos do Escriturário                                     |        |          |
| Adicionais de Função  |        |          |
| Gratificação Semestral  |        |          |
| Complemento Temporário Variável – Função Comissionada         |        |          |
| Décimo Terceiro Salário                                       |        |          |
| Adicional de Trabalho Noturno, Periculosidade e Insalubridade |        |          |
| Remuneração por Fatores – Fator Praça                         |        |          |
| Remuneração por Fatores – Fator Competência                   |        |          |
| Participação nos Lucros e Resultados                          |        |          |
| Outros:   |        |          |

### 4. Treinamento e Desenvolvimento

a) O treinamento realizado com os funcionários do BB lotados em dependências no exterior se dá através de (questão de múltipla escolha):

- Cursos presenciais. Comente sobre a escolha do local e a forma de realização dos cursos:
- Cursos Auto-Instrucionais via *web*
- Cursos Auto-Instrucionais via material impresso
- Cursos Auto-Instrucionais em vídeo/filme

- Cursos em serviço
- Cursos contratados no mercado
- Leitura de manuais, periódicos e publicações
- Nenhuma das respostas anteriores
- Outros:

b) O que é padronizado mundialmente no BB em termos de treinamento e desenvolvimento (questão de múltipla escolha)?

- As modalidades de treinamento (presencial, autoinstrucional e em serviço)
- Os tipos de treinamento (curso, seminário, oficina, fórum, encontro, jornada, workshop, módulos externos)
- Os objetivos dos treinamentos (qualificação, aperfeiçoamento, atualização)
- A metodologia dos treinamentos
- A forma de avaliação do treinamento (*feedback*)
- A ajuda de custo para a participação do treinando
- Nenhuma das respostas anteriores
- Outros:

c) Em termos de treinamento e desenvolvimento dentro do BB, quais itens sofrem adaptações nos países (questão de múltipla escolha)?

- As modalidades de treinamento (presencial, autoinstrucional e em serviço)
- Os tipos de treinamento (curso, seminário, oficina, fórum, encontro, jornada, workshop, módulos externos)
- Os objetivos dos treinamentos (qualificação, aperfeiçoamento, atualização)
- A metodologia dos treinamentos
- A forma de avaliação do treinamento (*feedback*)
- A ajuda de custo para a participação do treinando
- Nenhuma das respostas anteriores
- Outros:

d) Atualmente, nesta fase de implantação do novo modelo de relacionamento do BB, existe alguma ação voltada para o exterior, que exija treinamento dos funcionários da rede externa para um atendimento de excelência, focado em vendas?  Sim  Não

Explique:

e) Existe uma meta de capacitação por período para os funcionários lotados em dependências da rede externa, da mesma forma como ocorre no Brasil?

## APÊNDICE H – Avaliação da Dirin-Geroi sobre o Histórico Internacional do BB



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, o qual pretende, em seus aspectos principais, equacionar as estratégias de padronização e adaptação da Empresa. Através do questionário que lhe é encaminhado, pretende-se obter informações adicionais, que cercam o **histórico de internacionalização da Empresa**.

O questionário será respondido por telefone, mediante entrevista previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Geroi** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que vinte minutos. Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Geroi**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

**QUESTIONÁRIO**  
**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

**1. Barreiras e impulsionadores**

- a) Na sua opinião, quais as principais barreiras (dificultadores) no processo de internacionalização?
  
- b) Na sua opinião, quais os principais impulsionadores (facilitadores) no processo de internacionalização?

## APÊNDICE I - Avaliação da Dirin-Geroi sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB



UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, que pretende, em seus aspectos principais, equacionar as **estratégias de padronização e adaptação da Empresa, total ou parcialmente**.

Por **padronização** entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa.

Por outro lado, a **adaptação** orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

O presente questionário visa colher informações sobre **alguns dos elementos estratégicos tangentes à fase atual da internacionalização da Empresa**. Ele será respondido por telefone, mediante **entrevista** previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Geroi** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que meia hora.

Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Geroi**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

## ELEMENTO MARKETING

### 1. Definição de Oferta

a) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, aponte se as dependências da rede externa são segmentadas em níveis de relacionamento da mesma forma como é a rede de agências no Brasil (questão de múltipla escolha):

Sim. Totalmente, para o(s) segmento(s)

PF,  PJ,  Governo,

Outros:

Sim. Parcialmente, para o(s) segmento(s)

PF,  PJ,  Governo,

Outros:

Não. Muda totalmente de país para país, para o(s) segmento(s)

PF,  PJ,  Governo,

Outros:

Não. Muda parcialmente de país para país, para o(s) segmento(s)

PF,  PJ,  Governo,

Outros:

Explique as possíveis diferenças:

### 2. Relacionamento com Clientes

a) Os clientes PF da rede externa têm acesso ao Programa de Relacionamento disponível no Brasil?

b) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie se o Novo Modelo de Relacionamento do BB para a rede de agências pretende estender-se para a rede externa:

Sim. Totalmente.

Sim. Em partes.

Não.

**ELEMENTO TECNOLOGIA E OPERAÇÕES****3. Operações/Processos**

a) As operações, os processos e os procedimentos, úteis à rede externa, são normatizados da mesma forma como no Brasil?       Sim       Não

b) A norma fora do Brasil muda de país para país?       Sim       Não

c) Delineie as possíveis adaptações realizadas nos normativos externos:

d) Qual o idioma dos normativos utilizado pela rede externa?

- Português       Inglês       Espanhol  
 Idioma do próprio país onde o BB opera       Outros:

e) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, aponte se a filosofia do duplo controle (um faz e outro aprova) ou similar é utilizada no exterior da mesma forma como no Brasil.

- Sim. Totalmente.  
 Sim. Parcialmente.  
 Não. Muda totalmente de país para país.  
 Não. Sofre mudanças parciais nos países.

Explique em caso negativo:

## APÊNDICE J - Avaliação da Dirin-Diage sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB



UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, que pretende, em seus aspectos principais, equacionar as **estratégias de padronização e adaptação da Empresa, total ou parcialmente**.

Por **padronização** entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa.

Por outro lado, a **adaptação** orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

O presente questionário visa colher informações sobre **alguns dos elementos estratégicos tangentes à fase atual da internacionalização da Empresa**. Ele será respondido por telefone, mediante **entrevista** previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Diage** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que meia hora.

Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Diage**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

## ELEMENTOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 1. Posicionamento

a) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie o posicionamento do BB no Brasil e no exterior (questão de múltipla escolha):

- Totalmente padrão
- Totalmente adaptado aos países
- Parcialmente padrão
- Parcialmente adaptado aos países

Explique:

b) O posicionamento do BB **no Brasil** baseia-se (questão de múltipla escolha):

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco brasileiro                | <input type="checkbox"/> No relacionamento com seus clientes   |
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco global                    | <input type="checkbox"/> Na conquista de novos clientes        |
| <input type="checkbox"/> Na solidez e experiência                          | <input type="checkbox"/> No foco das operações                 |
| <input type="checkbox"/> Na ética  | <input type="checkbox"/> Na redução de custos                  |
| <input type="checkbox"/> Na visão  | <input type="checkbox"/> Na diferenciação/inação da sua oferta |
| <input type="checkbox"/> Na missão   | <input type="checkbox"/> Outros. Cite:                         |
| <input type="checkbox"/> Nos valores/crenças                               |  |
| <input type="checkbox"/> No diálogo, formação e valorização do funcionário |  |

c) O posicionamento do BB **no exterior** baseia-se (questão de múltipla escolha):

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco brasileiro                | <input type="checkbox"/> No relacionamento com seus clientes   |
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco global                    | <input type="checkbox"/> Na conquista de novos clientes        |
| <input type="checkbox"/> Na solidez e experiência                          | <input type="checkbox"/> No foco das operações                 |
| <input type="checkbox"/> Na ética  | <input type="checkbox"/> Na redução de custos                  |
| <input type="checkbox"/> Na visão  | <input type="checkbox"/> Na diferenciação/inação da sua oferta |
| <input type="checkbox"/> Na missão   | <input type="checkbox"/> Outros. Cite:                         |
| <input type="checkbox"/> Nos valores/crenças                               |  |
| <input type="checkbox"/> No diálogo, formação e valorização do funcionário |  |

**ELEMENTO SUSTENTABILIDADE**

**2. Comente sobre ações sustentáveis do BB que são padrões adotados pela rede externa:**

**3. Comente sobre ações sustentáveis do BB que são adotadas pela rede externa, com alguma adaptação aos países:**

## APÊNDICE K - Avaliação da Dirin-Gecex sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB



UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, que pretende, em seus aspectos principais, equacionar as **estratégias de padronização e adaptação da Empresa, total ou parcialmente**.

Por **padronização** entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa.

Por outro lado, a **adaptação** orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

O presente questionário visa colher informações sobre **alguns dos elementos estratégicos tangentes à fase atual da internacionalização da Empresa**. Ele será respondido por telefone, mediante **entrevista** previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Gecex** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que meia hora.

Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Gecex**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

## ELEMENTOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 1. Posicionamento

a) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie o **posicionamento** do BB no Brasil e no exterior (questão de múltipla escolha):

- Totalmente padrão
- Totalmente adaptado aos países
- Parcialmente padrão
- Parcialmente adaptado aos países

Explique:

b) O posicionamento do BB **no Brasil** baseia-se (questão de múltipla escolha):

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco brasileiro                | <input type="checkbox"/> No relacionamento com seus               |
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco global                    | clientes  |
| <input type="checkbox"/> Na solidez e experiência                          | <input type="checkbox"/> Na conquista de novos clientes           |
| <input type="checkbox"/> Na ética  | <input type="checkbox"/> No foco das operações                    |
| <input type="checkbox"/> Na visão  | <input type="checkbox"/> Na redução de custos                     |
| <input type="checkbox"/> Na missão   | <input type="checkbox"/> Na diferenciação/ inovação da sua oferta |
| <input type="checkbox"/> Nos valores/crenças                               | <input type="checkbox"/> Outros. Cite:                            |
| <input type="checkbox"/> No diálogo, formação e valorização do funcionário |   |

c) O posicionamento do BB **no exterior** baseia-se (questão de múltipla escolha):

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco brasileiro                | <input type="checkbox"/> No relacionamento com seus               |
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco global                    | clientes  |
| <input type="checkbox"/> Na solidez e experiência                          | <input type="checkbox"/> Na conquista de novos clientes           |
| <input type="checkbox"/> Na ética  | <input type="checkbox"/> No foco das operações                    |
| <input type="checkbox"/> Na visão  | <input type="checkbox"/> Na redução de custos                     |
| <input type="checkbox"/> Na missão   | <input type="checkbox"/> Na diferenciação/ inovação da sua oferta |
| <input type="checkbox"/> Nos valores/crenças                               | <input type="checkbox"/> Outros. Cite:                            |
| <input type="checkbox"/> No diálogo, formação e valorização do funcionário |   |

## APÊNDICE L - Avaliação da Dirin-Direo sobre o Atual Processo de Internacionalização do BB



UFSM  
Universidade Federal de Santa Maria



**Acadêmica:** Giovana Leão Borin Scaramussa

**Profª Drª:** Flavia Luciane Scherer

Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa busca complementar meu estudo sobre o processo de internacionalização do Banco do Brasil, que pretende, em seus aspectos principais, equacionar as **estratégias de padronização e adaptação da Empresa, total ou parcialmente**.

Por **padronização** entende-se que algo é uniforme em âmbito regional ou mundial (padronização total), mesmo que pequenas alterações sejam feitas para atender às exigências locais ou condições de mercado (padronização parcial). O intuito é explorar as necessidades comuns dos consumidores ao redor do globo e reduzir os custos da empresa.

Por outro lado, a **adaptação** orienta-se para o mercado, isto é, revela mudanças que visam atender o consumidor local e aumentar sua satisfação com relação àquilo que lhe é oferecido. Se seguir orientações gerais da empresa, falar-se-á em adaptação parcial. Caso contrário, a adaptação será total.

O presente questionário visa colher informações sobre **alguns dos elementos estratégicos tangentes à fase atual da internacionalização da Empresa**. Ele será respondido por telefone, mediante **entrevista** previamente agendada, e será disponibilizado à **Dirin-Direo** para leitura antecipada. A entrevista não pretende durar mais que meia hora.

Para respondê-la, buscam-se funcionários vinculados à **Dirin**, que detenham conhecimento acerca dos temas abordados, ou funcionários vinculados a outras diretorias com conhecimento específico. Neste caso específico, espera-se entrevistar o(a) **Gerente Executivo da Dirin-Direo**.

O presente questionário é composto por questões discursivas e objetivas. As que forem possíveis de múltipla escolha terão esta observação no enunciado. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa acadêmica. O respondente poderá optar por não se identificar e pode ainda salientar questões consideradas de caráter sigiloso, que por ventura constem no questionário ou nas respostas fornecidas.

Possuo autorização da Dirin e da Dipes para a realização do estudo. A documentação para obter autorização para o levantamento de informações (trabalhos acadêmicos), requeridas conforme as instruções normativas do Banco, já foi enviada para a Gestão de Pessoas, em Porto Alegre/RS, que as encaminhou à presente diretoria.

Qualquer contato poderá ser feito por e-mail ([emaildagi@terra.com.br](mailto:emaildagi@terra.com.br)) ou pelos telefones pessoais e comercial, disponíveis no sistema do BB.

## ELEMENTOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

### 1. Posicionamento

a) Com base na definição acerca dos elementos de adaptação e de padronização, mencionados na carta de apresentação, avalie o **posicionamento** do BB no Brasil e no exterior (questão de múltipla escolha):

- Totalmente padrão
- Totalmente adaptado aos países
- Parcialmente padrão
- Parcialmente adaptado aos países

Explique:

b) O posicionamento do BB **no Brasil** baseia-se (questão de múltipla escolha):

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco brasileiro                | <input type="checkbox"/> No relacionamento com seus               |
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco global                    | clientes  |
| <input type="checkbox"/> Na solidez e experiência                          | <input type="checkbox"/> Na conquista de novos clientes           |
| <input type="checkbox"/> Na ética  | <input type="checkbox"/> No foco das operações                    |
| <input type="checkbox"/> Na visão  | <input type="checkbox"/> Na redução de custos                     |
| <input type="checkbox"/> Na missão   | <input type="checkbox"/> Na diferenciação/ inovação da sua oferta |
| <input type="checkbox"/> Nos valores/crenças                               | <input type="checkbox"/> Outros. Cite:                            |
| <input type="checkbox"/> No diálogo, formação e valorização do funcionário |   |

c) O posicionamento do BB **no exterior** baseia-se (questão de múltipla escolha):

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco brasileiro                | <input type="checkbox"/> No relacionamento com seus               |
| <input type="checkbox"/> Na dimensão de um banco global                    | clientes  |
| <input type="checkbox"/> Na solidez e experiência                          | <input type="checkbox"/> Na conquista de novos clientes           |
| <input type="checkbox"/> Na ética  | <input type="checkbox"/> No foco das operações                    |
| <input type="checkbox"/> Na visão  | <input type="checkbox"/> Na redução de custos                     |
| <input type="checkbox"/> Na missão   | <input type="checkbox"/> Na diferenciação/ inovação da sua oferta |
| <input type="checkbox"/> Nos valores/crenças                               | <input type="checkbox"/> Outros. Cite:                            |
| <input type="checkbox"/> No diálogo, formação e valorização do funcionário |   |

**ELEMENTO MARKETING****2. Padrões de Qualidade**

a) Na sua opinião, os padrões de qualidade do BB:

- Tem mais a ver com a qualidade das operações/processos
- Tem mais a ver com a qualidade dos sistemas
- Tem mais a ver com o comportamento dos funcionários (cortesia, atenção, pró-atividade, conhecimento teórico/técnico)
- Outros. Explique:

b) Na sua opinião, o que é considerado padrão de qualidade (questão anterior):

- É padrão de qualidade no Brasil e na rede externa
- É padrão de qualidade no Brasil
- Muda de país para país

Explique a sua resposta: