

Um estudo de internacionalização na Área Financeira: o caso do Banco do Brasil

Roberto Minadeo (CNPq/Brasil) - rminadeo@yahoo.com
• SHIS QI 1, Conjunto B, Blocos A a D, Lago Sul, 71605-001, Brasília-DF
André Teixeira Sereno (UNIEURO – DF/Brasil) - andsereno@yahoo.com.br

RESUMO O presente estudo tem como tema de estudo a internacionalização do Banco do Brasil S. A. (BB), amparado pela teoria da internacionalização financeira em geral. Há uma breve apresentação dos principais marcos do BB nos últimos anos, com destaque à sua atuação internacional. A metodologia adotada foi a análise documental e de dados secundários; sendo que o artigo constitui um estudo de caso: a internacionalização do BB, com a exposição das vantagens e desvantagens dos processos de internacionalização da instituição financeira. Os resultados mostram que o ingresso nos EUA e na Argentina foi uma opção que buscou o acesso ao mercado mediante o uso de marcas já tradicionais, através de investimentos relativamente modestos. Esta escolha levou em conta as especificidades do setor financeiro: sua atuação extremamente local e a consequente dificuldade do aproveitamento de economias de escala em caráter global. Assim, o BB optou por buscar um crescimento orgânico em uma segunda escolha; de modo a diluir os riscos. O eventual terceiro passo não pode ser adiantado: por exemplo, pode depender do surgimento de oportunidades; como eventuais ativos disponíveis a baixo preço em função da crise que afeta o setor financeiro nos principais mercados mundiais.

Palavras-chave Internacionalização do Banco do Brasil. Internacionalização do Setor Financeiro. Fusões e Aquisições (F&A's). Mercado Financeiro.

ABSTRACT *The present study aims to briefly address the Banco do Brasil (BB - Bank of Brazil) internationalization in general, supported by the financial internationalization theory in general. There is a brief presentation of the main landmarks of BB in recent years, particularly its international operations. The methodology included document and secondary data analyses – considering that the article is a case study: the internationalization of BB, exposing the advantages and disadvantages of the financial institution internationalization processes. The results showed that the entry in the U.S. and Argentina was an option that sought access to the market through the use of traditional brands, through relatively modest investments. This choice took into account the specificities of the financial sector: its extremely local action and the consequent difficulty of exploitation of economies on a global character scale. Thus, BB opted to pursue an organic growth on a second choice – in order to attenuate risks. The eventual third step could not be predicted: for example, it may depend on the emergence of opportunities – such as any available assets at low prices due to the crisis affecting the financial sector in major world markets.*

Keywords *Internationalization Of Banco Do Brasil. Financial Market Internationalization. Mergers & Acquisitions (M&A's). Financial Markets.*

1. INTRODUÇÃO

A instalação de novas plantas industriais ou a constituição de parcerias em outros países intensificou o ciclo de internacionalização das atividades das empresas brasileiras nos últimos anos. Assim, a questão problema a nortear a pesquisa é: “Existe espaço também para a internacionalização de instituições financeiras?”.

A internacionalização de instituições financeiras pode, eventualmente, ser justificada pela necessidade de prestar serviços bancários na localidade em que os clientes estão instalados, como no caso do atendimento ao segmento de pessoas físicas devido ao crescente aumento de viagens de turismo ou a trabalho. Porém, em geral, este processo decorre de formulações estratégicas das empresas visando entrar em outros mercados no exterior, por vê-los como locais com potencial para gerar novos negócios. A nova realidade do mercado levou o BB a iniciar diversas ações e projetos com o objetivo de aproveitar as oportunidades identificadas e de manter seu papel de maior protagonista em negócios internacionais dentre as instituições financeiras brasileiras.

O objetivo geral do artigo é focado na eventual internacionalização de empresas financeiras – no rastro da onda de globalização em geral da economia que ganhou forte aceleração a partir dos anos 1990. Objetivos específicos incluem: uma contextualização histórica do BB e apresentações breves a respeito da Internacionalização.

A pesquisa encontra-se organizada em 5 Seções, incluindo esta. São elas a de Referencial Teórico a seguir, na qual será contextualizada a história do Banco do Brasil e o próprio termo de internacionalização; a Metodologia que a pesquisa utilizou; a Análise dos Resultados; e por fim uma Conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Banco do Brasil S.A.

2.1.1. Breve contextualização histórica do Banco do Brasil S.A.

Fundado em 1808, o BB representou o início das relações entre o poder público e os órgãos responsáveis pela expansão monetária. O objetivo principal, expresso no alvará de constituição, custear a manutenção da monarquia, era uma limitação nas funções de um banco que devia atender às necessidades de crédito de um sistema financeiro inexistente. A vida do BB se ressentiu desta distorção (BUESCU, 2011). O início da atividade seguradora no país também está associado ao BB. Em 1808, o comerciante Elias Antonio Lopes cedeu a D. João VI uma quinta, situada na Boa Vista e em 1810, D. João VI nomeou-o corretor e provedor da Casa de Seguros da Praça da Corte. Outros acionistas do BB criaram seguradoras pioneiras no país (PIÑEIRO, 2002).

Cabe um breve resumo da Previ, cuja importância no processo de privatização dos anos 1990 foi intensa, e cujos valores de patrimônio e de associados a fazem uma grande organização. Em 1904, foi criado um fundo de pensão para os funcionários, sob a denominação de “Caixa Montepio dos Funcionarios do Banco da Republica do Brazil”, com 52 associados. No ano seguinte, o BB resolve auxiliar seus funcionários doentes ou idosos, cobrindo o pagamento de seus honorários. Em 1911, o BB destina um valor semestral a ser repassado à “Caixa Montepio”. Em 1913, é regulamentada uma proposta de aposentadoria custeada pelo BB para empregados com mais de 30 anos de serviço ou considerados inválidos por uma junta médica, e que tenham mais de 10 anos de

serviço efetivo. Em 1923, foi criado o “Fundo de Beneficência dos Funcionários do BB”, para dar assistência aos funcionários afastados. Em 1930, foi criado o “Serviço Médico do Banco do Brasil”. Em 1934, foi criada a “Caixa de Empréstimos aos Funcionários do BB”; dois anos depois, passa a financiar a “construção, aquisição e reformas de casas residenciais ou liquidação de hipotecas”. Em 1977, foi regulamentada a previdência privada. Em 1991, a PREVI participa da privatização da Usiminas, adquirindo cerca de 15% do seu capital votante, igual fatia comprada no ano seguinte, das ordinárias da Acesita. Em 2004, a Previ somava 120 mil sócios. Em 2006, seu patrimônio supera os R\$ 100 bilhões, cerca de 30% do total dos recursos dos fundos de previdência brasileiros. Em 2012, a Previ permite investimento direto no exterior e passa a investir em imóveis (PREVI, 2012).

2.1.2. O Banco do Brasil a partir das últimas décadas do século XX

O Banco Central do Brasil foi criado pela lei n. 4.595, de 31/12/1964. Em relação à sua autonomia, podem ser apontados três períodos: (a) de 1965 a 1967, com autonomia moderada, ligada à coordenação de políticas; dado que a primeira equipe do Banco Central manteve as prerrogativas monetárias do BB; (b) de 1967 a 1988, a autonomia do Banco Central foi eliminada; e (c) após a Constituição de 1988, quando se criam condições para uma maior autonomia do Banco, fixadas a partir de 1994, com o Plano Real, na forma da prática de uma supremacia efetiva da política monetária sobre os demais objetivos de política econômica (SANTOS; PATRÍCIO, 2002).

Outros marcos importantes da evolução do sistema financeiro nacional: em 1987, o governo cria o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira), para acompanhar as contas públicas federais. No mesmo ano, a emissão de títulos da dívida pública fica condicionada a prévia autorização do Congresso Nacional. A redemocratização do país permitiu aos congressistas realocar poder sobre a administração da moeda no país. A extinção da conta movimento do Banco Central no Banco do Brasil, pelo Conselho Monetário Nacional, transferiu as funções da autoridade monetária do BB ao Banco Central, eliminando-se o duplo comando entre as autoridades monetárias (SANTOS; PATRÍCIO, 2002).

O BB realizou cinco alianças no setor segurador. Por um lado, havia limitações legais para criar novas empresas – mas sua imensa rede de agências forma um valioso canal de distribuição para serviços diversos, como seguros ou previdência privada (MINADEO; LOPES; ALVES, 2009). Em 2008, o BB incorpora o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), o Banco do Estado do Piauí (BEP) e em 2009, o Banco Nossa Caixa (BANCO DO BRASIL, 2012). Ainda em 2009, adquire 49,99% das ações ordinárias e 50% do capital do Banco Votorantim, por R\$ 4,2 bilhões. O acordo envolveu pagamento de R\$ 3 bilhões de reais e um aporte de R\$ 1,2 bilhão com a subscrição de novas ações preferenciais. O Banco Votorantim ocupava a quarta posição no *ranking* de financiamento de veículos do Brasil, com uma participação de 12% (ALERIGI, 2009).

O BB teve um lucro líquido de R\$ 12,126 bilhões em 2011, com crescimento de 3,6% sobre o lucro de 2010. Segundo a consultoria Economatica, foi o maior lucro anual da história desse banco (PORTAL TERRA, 2012a). Em 2012, o BB se torna o primeiro do país a somar ativos acima de R\$ 1 trilhão, e o lucro subiu ligeiramente, a R\$ 12,2 bilhões (BANCO DO BRASIL, 2012).

Em 2011, com oferta de R\$ 2,3 bilhões, o BB venceu licitação para tornar-se o novo parceiro dos Correios no Banco Postal a partir de 2012. Há dez anos o Banco Postal é comandado pelo Bradesco e hoje ele conta com 6.195 agências (BRASILPAR, 2011b).

O BB informou ao final de julho/2012 que sua carteira de crédito imobiliário chegou a R\$ 10 bilhões – sendo R\$ 7,86 bilhões para famílias e R\$ 2,14 bilhões a empresas. Além disso, desde o ingresso do BB nesse mercado em 2008, a carteira quase dobrara a cada ano (ALVES, 2012).

O BB fez um aumento de capital de R\$ 7 bilhões em outubro/2010, assim, está adequado às novas regras de capital para os bancos, o acordo Basileia 3. Além disso, em setembro/2012, o BB assinou contrato com a União que concedeu crédito na forma de títulos da Dívida Pública Mobiliária Federal no valor de R\$ 8,1 bilhões. O montante já impactou de maneira positiva no índice de Basileia do banco: o indicador fechou setembro/2012 em 15,5% contra 14,2% em junho/2012. O mínimo exigido pelo Banco Central é de 11%. Em junho/2012, o BB e a Votorantim Finanças decidiram ampliar o capital do BV no montante de R\$ 2 bilhões, sendo cada um responsável por um aporte de R\$ 1 bilhão. O Votorantim encerrou setembro com índice de Basileia de 15,2%, contra os 12,7% do terceiro trimestre de 2011 (BRONZATI, 2012a).

Os créditos do BB ao chegaram a R\$ 98,4 bilhões no terceiro trimestre/2012 – com crescimento de 17,4% sobre o mesmo período de 2011. Assim, o BB o manteve a liderança neste setor com uma participação de 62,7% no Sistema Nacional de Crédito Rural (BRONZATI, 2012b).

Os depósitos totais do Banco do Brasil somaram R\$ 476 bilhões no final de setembro de 2012, valor 13,5% superior a um ano antes. Além disso, o BB chegou a 57,9 milhões de clientes e a 65.277 pontos de atendimento. No mesmo mês, as captações totais do Banco do Brasil atingiram R\$ 722,9 bilhões, alta de 15% em comparação com o mesmo período de 2011. No mercado externo, o BB fez uma captação pública no Japão de US\$ 315 milhões. A operação marcou a volta do banco público ao mercado japonês (BRONZATI, 2012c).

O BB apresentou crescimento de 162,9% no mercado internacional de renda fixa nos nove primeiros meses de 2012, na comparação com o volume captado entre janeiro e setembro de 2011. No mesmo período, o crescimento médio do mercado foi de 23,3%. Os recursos captados por empresas brasileiras no mercado de capitais internacional somam US\$ 36,7 bilhões entre janeiro e setembro de 2012, sendo que o BB participou em US\$ 17,2 bilhões desses negócios. No mesmo período do ano passado, o banco tinha participação em US\$ 6,5 bilhões do total de US\$ 29,8 bilhões em captações. Assim, o BB chegou à liderança em: varejo, atacado, comércio exterior, agronegócios e setor público. Esse resultado deveu-se à sinergia entre as áreas de mercado de capitais, negócios internacionais, atacado e *private bank*, além do investimento na BB *Securities* na Ásia – que permite estar 24h no mercado externo (CUCOLO, 2012).

2.2. Internacionalização

Keegan (2005) afirma que a inserção de uma empresa na economia internacional pode se dar de várias maneiras, ou da combinação de mais de uma dessas alternativas:

- a) Exportação/importação: fase embrionária do processo de internacionalização, adequando-se à situação em que o produto é único e não existem restrições locais quanto à compra de produtos estrangeiros;
- b) licenciamento: acordo em que o licenciador disponibiliza um ativo a outra empresa, o licenciado, em troca de alguma forma de remuneração, como: *royalties* ou honorários de licenciamento; o ativo pode ser uma patente, um segredo comercial, uma marca, ou o nome da empresa;
- c) Alianças, incluindo o caso especial de *joint-ventures*: correspondem a uma associação com um parceiro local, em que há compartilhamento de risco e a possibilidade de combinação de diferentes elementos da cadeia de valor.

Segundo Minadeo (2005), as alianças são o que delas fizerem os parceiros, sendo submetidos às alterações do ambiente. Elas fornecem meios para o crescimento das partes envolvidas, mas não criam forças fixas. As alterações dos mercados, a evolução tecnológica e a própria formação de parcerias alteram as estratégias. Assim, as alianças têm que ser revigoradas pelos parceiros, sob pena de ruírem.

Vantagens das alianças: (a) a busca de economias de aprendizado ou de escala, obtidas pela união de forças na comercialização, produção ou montagem; (b) o acesso aos mercados locais, ou a tecnologias necessárias; (c) para atender a exigências governamentais; (d) diluição de riscos, como é o caso da indústria farmacêutica, que apresenta investimentos muito elevados em novas substâncias, podendo se mostrar infrutíferos; (e) para condicionar a natureza da competição em um setor, licenciando, por exemplo, uma tecnologia, visando padronizar o setor.

A aliança da GM com a Toyota (NUMMI), para a GM, poderia significar um acesso ao conhecimento da manufatura *just-in-time* da Toyota, enquanto que esta ganhou maior rapidez de ingresso nos EUA. A Coca-Cola instalara operações de engarrafamento pelo mundo para fornecer aos soldados norte-americanos, a pedido do Gen. Eisenhower, de modo que sua internacionalização foi em grande parte devida ao esforço de guerra, mais do que a um processo planejado. Já a Hyundai abriu sua primeira linha de montagem no exterior em 1989, no Canadá, menos de dez anos após ter começado a exportar (PORTER, 1993).

Para Keegan (2005), no Investimento Direto Estrangeiro (IDE), o investidor tem controle, ou, ao menos, uma significativa influência sobre o investimento, materializado na posse de pelo menos 20% das ações. Corresponde ao extremo de um *continuum*, que se inicia com o licenciamento e passa pelas alianças. Porém, ser proprietário significa, além do maior comprometimento de capital, maior esforço gerencial, assunção de maiores riscos e, em alguns casos, o comprometimento dos objetivos financeiros de curto prazo.

Silva (2005) apresenta duas correntes teóricas que explicam a internacionalização de empresas. A primeira delas, Escola Nórdica ou Modelo de Uppsala, foi desenvolvida na década de 1970, e sugere que o envolvimento de empresas no exterior é gradual, com base em aspectos relativos à proximidade de línguas, culturais e de sistemas políticos que favoreçam a interação com o mercado a ser explorado. Mariotto (2007) aduz que a teoria representou um dos primeiros esforços para caracterizar esse processo como uma seqüência de estágios, seguindo um crescimento gradativo do conhecimento da empresa sobre o mercado estrangeiro, e seu compromisso com mercados no exterior. A ordem de ingresso em novos países guarda relação à “distância psíquica” entre o país de origem e cada novo mercado em que se ingressa. Essa distância se refere a diferenças de linguagem, educação, práticas de negócio, cultura e grau de desenvolvimento.

Para Mariotto (2007), a segunda corrente teórica corresponde ao modelo OLI (*ownership, location, internalization*), proposto por John Dunning nos anos 1970, que veio a ser conhecido como “paradigma eclético da produção internacional”. Segundo o modelo, as empresas procuram se internacionalizar de acordo com determinadas vantagens, tais como:

- *Ownership advantages*: relacionam-se ao controle de recursos específicos (humanos, tecnologia, marcas) que possibilitam uma vantagem competitiva internacional;
- *Locational advantages*: relacionam-se a características do país de destino em termos de custos de produção, dimensão do mercado ou integração com outros mercados;
- *Internalization advantages*: ligadas à utilização de canais próprios da empresa (subsidiárias e associadas) ao invés de mecanismos de mercados, devido a imperfeições desses últimos.

Para Grant (1995), a internacionalização é o mais importante fator mudando a competição empresarial das últimas décadas. Nos anos 60, as empresas locais dominavam a maior parte dos mercados dos países industrializados, porém, isso mudou. A habilidade de sair na frente da globalização foi um fator chave do sucesso ou fracasso de muitas empresas, como a liderança do Citigroup em serviços financeiros e a da Honda em motocicletas. O processo não foi isento de fracassos, como o da Saatchi & Saatchi em agências de propaganda – ilustrando que não se trata de uma receita universal para todas as empresas e situações.

Fatores da globalização: (a) homogeneização cultural; (b) economias de escala e de escopo; (c) desenvolvimento tecnológico; (d) desregulamentação; e (e) surgimento de competidores globais. Alguns mitos da globalização: (a) os grandes grupos sempre vencem; (b) os produtos padronizados sempre vencem; (c) os fatores geográficos não mais representam um problema; e (d) a globalização é um jogo de soma zero (SEGAL-HORN, 2002).

Segundo Minadeo (2001), os seguintes fatores permitiram a aceleração do fenômeno da globalização: (a) maior nível educacional dos recursos humanos; (b) tecnologia; (c) facilidade de comunicação; (d) facilidade de transporte; (e) interligação dos mercados financeiros mundiais; (f) possibilidade de atingir consumidores através de mídias de alcance global; (g) existência de consumidores em todo o mundo com elevada homogeneidade de estilo de vida; (h) existência de necessidades mercadológicas globais; (i) a globalização permite volumes de produção elevados, viabilizando investimentos em marcas e P&D; (j) abertura das fronteiras nacionais; (k) surgimento de diversas instituições de caráter verdadeiramente transnacional; (l) causas históricas; (m) criação de míni mercados globais; (n) surgimento de diversas oportunidades de investimento causadas por programas de privatização; (o) aumento do investimento no exterior após a II Guerra pelas empresas norte americanas.

A globalização foi influenciada por um conjunto de fatores político-ideológicos e impulsionada por tecnologias de informação e comunicação do final da década de 1960. A comunicação eletrônica alterou o mundo. Por exemplo, foram precisos 40 anos para que o rádio atingisse 50 milhões de lares norte americanos. Contudo, em apenas 15 anos, 50 milhões de lares daquele país chegaram à posse de um computador pessoal. Mais recentemente, com a popularização da *Internet*, em apenas 4 anos a marca de 50 milhões usuários norte americanos foi atingida (GIDDENS, 2003).

O fenômeno da globalização não se restringe à economia ou aos grandes sistemas – como a ordem financeira mundial. Ela também abrange aspectos culturais, políticos e tecnológicos. Inúmeros debates sobre valores familiares que se desenvolvem em diversos países seriam impensáveis sem a existência desse fenômeno. Assim, a globalização é, em especial, um conjunto complexo de processos. Além disso, enquanto faz as nações perderem parte de seu poder econômico, também faz com que ressurgam identidades culturais locais. Pode-se considerar que esses movimentos brotam como respostas a tendências globalizantes, à medida que o domínio de estados nacionais mais antigos enfraquece (GIDDENS, 2003). Michalet (2003) corrobora, afirmando que a mundialização é um fenômeno multidimensional, englobando a dimensão das trocas de bens e serviços, a dimensão dos investimentos diretos no exterior e a dimensão do fluxo circulatório de recursos financeiros.

A queda do Muro de Berlim pode ser vista em parte pelo fato de que as estatais – apoiadas na indústria pesada – não mais conseguiam acompanhar o crescimento do Ocidente originado a partir do desenvolvimento da eletrônica do final dos anos 1960. Por outro lado, o controle ideológico e cultural imposto pelos líderes comunistas não conseguiu sobreviver em uma era de mídia global – com a recepção abundante de sinais de TV e rádio vindos do Ocidente e mostrando outra realidade além do muro. As revoluções de 1989 podem ser vistas como revoluções da TV. A própria derrubada do muro foi filmada em primeira mão pela TV, que até chegou a encenar com algumas pessoas a subida e descida ao muro por escadas (GIDDENS, 2003).

Grant (1995) afirma que a internacionalização é a mais importante força alterando o ambiente competitivo empresarial das últimas décadas. Nos anos 60, as empresas locais dominavam a maior parte dos mercados dos países industrializados, porém, isso mudou. A habilidade de sair na frente da globalização foi um fator chave do sucesso ou fracasso de muitas empresas, como a liderança do Citigroup em serviços financeiros e a da Honda em motocicletas. O processo não foi isento de fracassos.

Pastor (2008) afirma que: (a) a globalização é um processo irreversível; (b) ainda que se fosse possível deter o processo, tal medida seria inadequada, pois as vantagens superam as desvantagens sob o ponto de vista da Economia; e (c) o processo deve ser guiado pelos atores de maior peso na vida econômica dos países: Governo, empresas, entidades financeiras e sindicatos.

Os principais fatores da globalização, segundo Segal-Horn (2002) são: (i) homogeneização cultural; (ii) economias de escala e de escopo; (iii) desenvolvimento tecnológico; (iv) desregulamentação; e (v) aparecimento de competidores de atuação global. Da mesma forma, o autor enumera os mitos da globalização: (i) os grandes grupos prevalecem; (ii) os produtos padronizados sempre vencerão; (iii) os fatores geográficos não mais representam obstáculos; e (iv) a globalização é um jogo de soma zero.

Calori *et al.* (2000) apontam quatro fatores para a internacionalização: (a) busca de vantagens competitivas; (b) processo de internacionalização; (c) foco em certo segmento; e (d) nível de coordenação internacional. Minadeo (2008) considera o ingresso de empresas em outros países como estratégia de crescimento, destacando que a abertura de mercados e o desenvolvimento das áreas de tecnologia da informação e comunicações, permitiram a atuação global das empresas. Segundo Greenaway e Kneller (2007), exportações e o IDE podem ser estratégias substitutas para a globalização. Aduzem que as condições para a produção no exterior ficam mais favoráveis, em relação à exportação, assim que crescem o tamanho do mercado externo e o custo de exportação. Por outro lado, ficam menos favoráveis devido ao crescimento do custo de estabelecimento de produção no estrangeiro.

3. MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa é qualitativa, que para Hair *et al.* (2005) e Mattar (2005), é aquela em que se busca a presença ou ausência de um fenômeno e utiliza dados qualitativos. Sendo assim, a análise de dados foi essencialmente qualitativa, com enfoque em aspectos econômicos e motivacionais. Os dados foram coletados em documentos fornecidos pela empresa e na literatura consultada. O processo de internacionalização envolve diversos aspectos a serem considerados em uma pesquisa, como a empresa (suas características, mercados em que atua, experiência no mercado internacional, países em que se instala, etc). Desta forma, os dados utilizados referem-se a características gerais do processo do Banco do Brasil, sem pretender ser uma coleta abrangente e exaustiva de dados de desempenho do Banco, de outras empresas e dos países em que ele começou a atuar.

O presente estudo também é descritivo, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e documental, com objetivos claros em evidenciar as aquisições e o fenômeno da internacionalização por meio de estudo de caso da instituição financeira Banco do Brasil.

Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica é uma reunião dos principais trabalhos já realizados para fornecimento de dados atuais e relevantes relacionados ao tema. As autoras destacam que o estudo da literatura apóia o planejamento do trabalho representando fonte indispensável de informações, e concluem que esse tipo de pesquisa não é mera repetição do que já foi escrito sobre certo assunto, mas que propicia o exame de um tema sob nova abordagem, trazendo conclusões inovadoras.

O ponto de partida de uma investigação científica deve basear-se em um levantamento de dados. Para isso, se requer uma pesquisa bibliográfica. Em um segundo momento, o pesquisador realiza uma observação dos fatos para obter maiores informações, e, em um terceiro momento, contata pessoas que possam fornecer dados ou sugerir possíveis fontes de informações (BONI; QUARESMA, 2005). Neste artigo, apenas foram usados dados secundários, em função da impossibilidade de acesso a dados primários, bem como às limitações de tempo e recursos do pesquisador. Ao mesmo tempo, uma cuidadosa busca – verdadeiro trabalho de garimpagem – de dados secundários ao longo de diversos anos, se constitui em um valioso ativo, que não pode ser desprezado.

As principais fontes da pesquisa documental foram artigos acadêmicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e matérias publicadas na imprensa especializada sobre aquisições e internacionalização, em especial relacionadas ao Banco do Brasil. Também foram usadas fontes provenientes de artigos e notícias da *web*. Segundo Tachizawa e Andrade (2003), em decorrência da rápida disseminação de informações por meio da *Internet*, a pesquisas se apoiam cada vez mais em biblioteca virtual, por meio digital/eletrônico. De acordo pesquisa dos autores, em 171 Instituições de Ensino Superior (IES) consultadas, 64,9% declararam possuir sistemas de consultas *online* à base de dados de outras instituições.

A pesquisa buscou um retrato histórico. Lakatos e Marconi (2010) consideram a importância da análise das raízes das empresas para compreender sua natureza e função. Segundo as autoras, o método histórico consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado observando sua influência na atualidade. Sauerbroon e Faria (2009) apontam a necessidade de se retornar ao uso do método histórico, visando trazer o próprio contexto das organizações ao centro dos estudos; desde a formulação do problema de pesquisa ao desenvolvimento das conclusões. Nesse sentido, o presente estudo procurou um embasamento em pesquisas históricas realizadas ao longo de um razoável período de acompanhamento das organizações envolvidas. Corroborando com esses autores, o artigo segue uma linha de pesquisa de vários anos, ancorada em História Empresarial, com diversos resultados apresentados.

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica profunda de um fenômeno da atualidade no seu contexto de vida real. Da mesma forma, ele se depara mais com uma situação única com inúmeras variáveis de interesse do que pontos de dados. Assim, o estudo de caso é baseado em várias fontes de evidência e possui a vantagem do prévio conceito teórico para orientar a coleta e análise de dados. Martins (2006) considera que um estudo de caso deve ser: (1) “importante” ao apresentar um recorte de uma situação complexa da realidade, (2) “eficaz” ao planejar a orientação do estudo e (3) “suficiente” ao delimitar as fronteiras do fenômeno em estudo e o seu contexto. O autor destaca seis fontes de evidências mais comumente usadas no estudo de caso: documentos, registros em arquivos (normalmente digitais), entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O presente estudo utilizou: (i) artigos acadêmicos acerca do referencial teórico de internacionalização; e (ii) pesquisa documental sobre marcos históricos do BB.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. Processo de internacionalização das organizações brasileiras

De acordo com Barcellos (2010), as empresas brasileiras não devem ser desencorajadas pelos efeitos negativos dos desempenhos financeiros nas fases iniciais dos seus processos de internacionalização. Segundo a autora, ao adquirir os conhecimentos e as competências específicas para atuar internacionalmente, as empresas obterão benefícios maiores do que os custos associados inicialmente.

Os ativos de companhias brasileiras no exterior mais que dobraram entre 2005 e 2006 (ano em que se tornou o segundo maior investidor externo entre nações em desenvolvimento, apenas atrás de Hong Kong) segundo estudo conjunto entre a universidade de Columbia e a Fundação Dom Cabral. A internacionalização foi liderada por Vale do Rio Doce, Petrobras e outras companhias de recursos naturais, que detêm 70% dos investimentos estrangeiros diretos brasileiros, de US\$ 108 bilhões. A Vale tem 46% de seus ativos no exterior e a aquisição da Inco explica a posição do país como grande investidor externo em 2006. As empresas nacionais totalizam 77 mil funcionários no exterior. A Gerdau liderava o “índice de transnacionalidade” dentre as empresas brasileiras. Esse índice calcula a participação de ativos, empregados e vendas externas no total de negócios da companhia, e no caso da Gerdau, ficou em 54% (MOREIRA, 2007).

Existem naturais contrapartidas: por exemplo, a presença de capital estrangeiro na torrefação de café (um dos mais tradicionais produtos de nossa pauta de exportação) tem crescido no país, a ponto de ser dominante. A Sara Lee, com seis marcas no país, é a líder, seguida pela Santa Clara, que tem como sócia a israelense Strauss-Elite; a alemã Melitta é a quarta. Em 2011, a israelense Strauss, detentora de 50% da 3 Corações Alimentos, fabricante de café solúvel e expresso líder de mercado em MG, firmou acordo para incorporar a Fino Grão, também de MG, por um valor entre R\$ 64 e R\$ 70 milhões. Em 2012, a Sara Lee ampliou seus investimentos no Brasil, ingressando no varejo, com a aquisição da Expresso.Coffee, detentora de cerca de mil pontos de venda em São Paulo e no Rio de Janeiro (BRASILPAR, 2011a; FOLHA ONLINE, 2012).

Finalmente, nos processos de internacionalização, não se podem desconsiderar os riscos. Apenas um dentre inúmeros exemplos: a Natura saiu da Venezuela em 2009 em função do conturbado panorama institucional enfrentado pelo país, face ao recrudescimento do nacionalismo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2009).

O Quadro 1 a seguir aponta algumas empresas brasileiras com processos de internacionalização relativamente avançados, ou seja, com operações em vários países, ou com operações de porte significativo em algum outro país.

Quadro 1 – Empresas brasileiras à busca da internacionalização.

1) A internacionalização da Marcopolo se iniciou em 1999, com o México. Dez anos depois, somava fábricas em nove países e escritórios comerciais em 13 – com um total de 119 brasileiros trabalhando no exterior para um total de 2,5 mil funcionários locais. Porém, a crise apanhou a empresa: a fábrica da Rússia encerrara as atividades em 2008, e estudava-se encerrá-la; as boas notícias estavam por conta do aumento da produção na Índia. A empresa produzia ônibus na Argentina, Colômbia, México e África do Sul e componentes na China. Previa iniciar produção no Egito em 2010 (BUENO, 2009; TEIXEIRA, 2009).

2) Em 2001, a Votorantim adquiriu a St. Mary's Cement, no Canadá, visando exportar aos EUA e à África. Também adquiriu uma fábrica de cimento na Flórida, com capacidade de 800 mil toneladas ao ano. A Votorantim iniciou sua internacionalização na produção de zinco ao adquirir uma unidade no Peru, por US\$ 500 milhões, que foi ampliada para produzir 160 mil toneladas em 2008; em 2006, adquiriu 25% da peruana Milpo por US\$ 100 milhões; e em 2007, ingressou nos EUA, comprando a USZinc, por US\$ 295 milhões, que contava com 5 unidades nesse país e outra na China. Com essa expansão, tornou-se a quinta maior produtora mundial de zinco. Em 2009, a Votorantim venceu concorrência em Trinidad Tobago para construir e operar uma fundição de alumínio de 250 mil toneladas anuais – mediante US\$ 1,1 bilhão em investimentos; de início como minoritária, porém com contrato garantido para chegar a 60% das ações (RANGEL, SILVEIRA e TAKATA, 2008; DURÃO, 2008; RIBEIRO, 2009).

3) Em 2005, a Camargo Corrêa Cimentos adquiriu a Loma Negra, maior cimenteira da Argentina, com 14 fábricas de cimento, 12 centros de produção de concreto, uma concessão ferroviária, e ativos no Uruguai. A empresa ingressou em 2005 em Angola e em três anos formou uma carteira de contratos de US\$ 1 bilhão, o melhor resultado em sua expansão internacional (RANGEL; SILVEIRA; TAKATA, 2008; BOECHAT, 2008).

4) Em 2008, a Cutrale adquiriu a portuguesa Lara – Laranja do Algarve, com uma fábrica no Algarve, Portugal. A Cutrale é a principal produtora e exportadora de suco de laranja do mundo, e já contava com duas fábricas na Flórida, adquiridas em 1996. Na Europa, possui um terminal em Roterdã (LOPES, 2008).

5) A primeira experiência internacional da Stefanini, prestadora nacional de serviços de TI se deu em 1996, na Argentina, um fiasco. Em 2000, foi retomado o processo, com pessoas de confiança nos postos cruciais. Depois vieram aquisições, que a levaram ao topo do ranking nacional do setor. Em 2011, a empresa estava em 28 países do exterior (RYDLEWSKI, 2011).

Fonte: Autor.

4.2. Internacionalização do Banco do Brasil S.A.

O Quadro 2 abaixo apresenta uma cronologia, apontando os principais marcos da internacionalização do BB.

Quadro 2 – Internacionalização do Banco do Brasil S.A.

<p>Em 1941, o BB inicia sua expansão internacional e inaugura a primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai. A Segunda Guerra Mundial, que contou com a participação dos pracinhas na Itália, abriria novas oportunidades para a economia brasileira. O Banco do Brasil vai à guerra e acompanha as tropas brasileiras, abrindo escritórios em Roma, Nápoles e Piemonte em 1944. Em 1967, o Banco do Brasil passa a dedicar maiores esforços ao mercado internacional (BANCO DO BRASIL, 2012).</p>
<p>1953: Em dezembro, pela Lei nº 2.145, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em maio de 1941. À Cacex cabia, entre outras atribuições, a emissão de licenças de importação e o estabelecimento de sobretaxas de câmbio (BANCO DO BRASIL, 2010).</p>
<p>1971: já existiam 975 agências no território nacional e 14 no exterior. O Banco associou-se a quatro instituições financeiras internacionais e criou, em Londres, o <i>European Brazilian Bank Ltd.</i> (Eurobraz), uma empresa de investimentos. Associou-se à <i>Cia. Arabe et Internationale D'Investissement</i>, em Luxemburgo, ao <i>Banque Arabe et Internationale D'Investissement</i>, em Paris, e criou o <i>Brazilian American Merchant Bank</i>, com capital exclusivo do BB, em Grand Cayman. Entre 1974 e 1975, o BB respondeu por 25% dos repasses de recursos externos mediante a Resolução 63 – tomando dólares no exterior em curto prazo e emprestando no Brasil em longo prazo. Em 1977, o BB somava 36 agências. Em 1980, eram 61 agências e três subsidiárias no exterior. Após a moratória do México, de 1982, e das dificuldades decorrentes do estancamento dos empréstimos internacionais ao Brasil, o BB foi obrigado a usar seus recursos no exterior para honrar os débitos das estatais inadimplentes. Em 1985 foram desativadas 19 unidades no exterior – ficando 59 unidades. Mais seis foram cortadas no ano seguinte. Em 1987, a rede externa do BB sofreu novos cortes, indo a 47 unidades. Em 1992, o BB contava com 44 dependências em 32 países – sendo aberta no ano seguinte uma unidade no Japão para atender a crescente comunidade brasileira naquele país. O Banco passou a prestar serviços de consultoria e treinamento em negócios internacionais. Em 2007, prestou serviço de consultoria a mil empresas, apoiando-as em sua inserção no mercado internacional e capacitou 12,9 mil empresários. Nesse ano, o banco somava 42 pontos de atendimento em 23 países (BANCO DO BRASIL, 2010).</p>
<p>Nos anos 1990, o BB seguiu a prioridade nacional de ingresso no Mercosul, assinando protocolos de cooperação mútua com os principais estabelecimentos financeiros do bloco. Criou linha de crédito para ampliar os negócios entre os países-membros. Instalou Salas Mercosul localizadas nas capitais do sul do país, além do Rio de Janeiro e São Paulo, onde oferecia diversos serviços (BANCO DO BRASIL, 2010).</p>
<p>Em 2007, obteve autorização para abertura de três empresas nos EUA: uma de remessa (<i>BB Money Transfer</i>), um banco de varejo (<i>BB Federal Savings Bank</i>) e uma holding (<i>BB USA Holding Co.</i>). O Balcão do Comércio Exterior é uma solução de comércio eletrônico para simplificar as negociações entre exportadores brasileiros e importadores em todo o mundo. Nesse ano, o número de exportadores e importadores cadastrados foi de 6,8 mil e 3,6 mil. Com grande diversidade de produtos catalogados em diferentes categorias, a maior vantagem do Balcão aos importadores era a certeza da procedência das empresas ofertantes; todas clientes do BB (BANCO DO BRASIL, 2010).</p>
<p>Em 2009, inaugura uma unidade de serviços (<i>BB USA Servicing Center</i>) e um escritório de representação no Uruguai. Realiza sua primeira captação no exterior após a SEC (<i>Securities and Exchange Commission</i>) ter concedido registro ao seu programa de ADR Nível I.</p>
<p>Em 2010, o BB adquiriu 51% do Banco da Patagônia, da Argentina, com presença nacional, com 154 agências, US\$ 2,5 bilhões em ativos e créditos de US\$ 1,1 bilhão. Pagou US\$ 479,6 milhões. Outros acionistas são a Administração Nacional de Seguridade Social da Argentina e o banco italiano Intesa Sanpaolo (BRASILPAR, 2010; CARMO, 2010). A atuação do BB em 23 países soma 5 subsidiárias, 15 agências, 10 subagências, 12 escritórios de representação e 1 unidade de serviços.</p>

2011: Adquiriu 100% do EuroBank, com sede na Flórida. O BB anuncia que pretende investir US\$ 25 milhões de dólares e inaugurar 20 agências no país até 2015 nos EUA (OLIVON, 2011). Também anuncia o início da instalação de uma corretora BB em Cingapura e a transformação do escritório de Xangai em agência bancária.

O BB recebeu em dezembro/2012 autorização do governo chinês para transformar o escritório de Xangai em agência bancária. O BB pretende contratar 20 funcionários locais para dar suporte à operação, que visa atender empresas que tenham negócios no Brasil e na China. O BB, que tem presença em 23 países, conta com 50 pontos de atendimento fora do Brasil entre escritórios e agências (ROSA, 2012).

Fonte: Autor

Os riscos na internacionalização financeira existem. Apenas com base na esteira da crise deflagrada em 2012, Yousuf (2012) aponta que o Citigroup cortou 25% de sua força de trabalho entre 2008 e 2012, sendo que ao final desse ano anunciou novas onze mil demissões, e o fechamento de 84 agências, no Brasil, EUA, Hong Kong e Coréia do Sul. Dessa forma, a análise de Grant (1995) da liderança global do Citigroup talvez deva ser repensada.

Ainda nesse contexto e nesse mesmo ano, podem ser apontadas duas vendas de ativos por parte de grupos que haviam empreendido processos de internacionalização: (a) O banco suíço Julius Baer anunciou em agosto/2012 a compra da unidade de gestão de fortunas do Merrill Lynch fora dos EUA e Japão (PORTAL TERRA, 2012b); e (b) o banco americano Wells Fargo adquiriu a Merlin Securities, que atuava com: empréstimos, negócios de compensação e manutenção de registros de ativos. O Wells Fargo já resgatara o Wachovia Corp., em 2008. A Merlin somava cerca de 500 clientes, como fundos *hedge*, *family offices* e consultores de investimentos, e cerca de 100 funcionários em Nova York, São Francisco e Toronto (VALOR ECONÔMICO ONLINE, 2012).

5. CONCLUSÕES

Os fatores econômicos, históricos e culturais são relevantes para a tomada de decisão de internacionalização, variando a importância relativa em função do ramo de negócio, da experiência da empresa investidora, do risco envolvido não só pelo negócio como também pelo país, entre outros; como ilustrado por Porter (1993). A internacionalização das instituições financeiras é consequência da globalização em geral. No caso nacional, também pode ser fruto da chegada de instituições estrangeiras ao mercado nacional e por um relativo encarecimento ou até esgotamento das possibilidades crescimento dentro do Brasil mediante operações de fusões e aquisições ou de crescimento orgânico.

Dentre os desafios impostos à ação empresarial atual, existem aqueles formados por culturas diversas e sindicatos de trabalhadores nos diferentes países de sua atuação como proposto por Barcellos (2010). No caso de instituições financeiras, cabe destacar que estas apresentam maiores riscos, porque as legislações são extremamente variáveis de um a outro mercado – dificultando o uso de economias de escala. Os exemplos acima apontados – apenas decorrentes da crise surgida em 2007 – apontam que o setor financeiro parece ser mais volátil e apresentar maior dificuldade em sua internacionalização do que outros setores. Basta verificar que existem indústrias com processos centenários de internacionalização, como: GE, Siemens, GM, Ford, IBM. Além disso, prestadoras de serviços como as varejistas IKEA e Aldi há décadas obtiveram elevados volumes de operações no exterior, superando as operações domésticas.

Na internacionalização, os riscos políticos não podem ser desprezados, bastando ver recentes recrudescimentos de nacionalismo em vários países sul americanos, os quais já mostraram resultados negativos em setores pontuais da economia brasileira. No caso de bancos, os riscos políticos são superiores aos de outros setores da economia, pela dificuldade de se avaliarem os ativos existentes e se obter uma indenização ou uma venda justa a grupos locais.

Em suma, se por um lado, as áreas de tecnologia da informação e comunicações permitiram a atuação global das empresas financeiras, cabe salientar que os investimentos tecnológicos para atuar internacionalmente devem ser expressivos e de risco mais elevado. Uma possível vantagem de entrar em outro país mediante aquisições é herdar os clientes, a expertise dos funcionários e a marca tradicional da antiga instituição – como na situação do Banco Patagônia. Em outras palavras, uma aquisição pode representar um “atalho”, de modo a acelerar o retorno do capital investido, e a plena inserção no novo mercado – o que também se viu na forma de ingresso do Santander no Brasil: após adquirir o Banespa, realizou diversas outras aquisições, de modo a se posicionar dentre os maiores grupos financeiros do país.

As ações de internacionalização do conglomerado BB visam especialmente fortalecer o relacionamento com instituições financeiras internacionais, agentes econômicos e governos por meio de apoio à implantação de projetos transnacionais e binacionais. Os planos táticos de atuação regional deverão ser alinhados à estratégia corporativa. Diante da capilaridade atual proposta com atuação em 23 países, uma das dificuldades do BB de operar no exterior é identificar setores econômicos locais que possuem potencial de desenvolvimento, como observado por Barcellos (2010).

A atuação nos EUA é imprescindível pelo porte do seu mercado, e pelo fato de deter um importante grupo de latinos em geral e de brasileiros em particular; assim, a compra do norte-americano EuroBank, e o anúncio de posteriores investimentos para o aumento de suas operações é compatível com uma estratégia de ingressar aos poucos no país, conhecer a cultura local, encontrar nichos mercadológicos, e, eventualmente realizar novas aquisições ou ampliações orgânicas *a posteriori*.

Uma comparação com o processo de internacionalização de um grande banco privado brasileiro pode ser oportuna: a primeira agência do Itaú no Japão foi aberta em Tóquio, em 2004. Em 2006, comprou as operações de depósitos e remessas dos clientes do Banespa nesse país. Expandiu, abrindo em 2008 uma subagência em Toyohashi, onde há 35 mil brasileiros. Em 2008, sua agência em Tóquio somava 50 mil clientes. Os clientes podem usar cerca de 26 mil terminais de atendimento do Correio Postal, *internet* e telefone. Em novembro/2008, foi anunciada a fusão dos bancos Itaú e Unibanco, cujo Presidente, Pedro Moreira Salles, disse ser um pré-requisito à internacionalização do banco resultante dessa fusão. A única operação internacional do Unibanco na região era o controle do Interbanco, um dos maiores do Paraguai. O Itaú detinha ativos na Argentina, além de estar no Chile e no Uruguai, onde ingressou com a aquisição das operações do BankBoston nesses países, em 2006 (LUCCHESI, 2008; ROCHA, 2008; SALLES, 2008). Assim, a fusão entre aqueles que detinham a posição de segundo e terceiro maiores bancos privados nacionais parece ter sido ferramenta para dotar o grupo de musculatura para obter o máximo porte no país, e permitir posterior ida ao exterior com maior agressividade. O crescimento doméstico, mediante aquisições ou apenas orgânico, parece ter sido visto no limite, face à intensa concorrência com outros grupos de grande porte, privados, estrangeiros e estatais.

Além dos EUA, o BB necessita ampliar sua presença na Europa e no Japão. São mercados nos quais igualmente existe uma base considerável de brasileiros e de empresas daqui, e uma presença com um crescimento orgânico poderia apresentar um grau de risco razoavelmente aceitável, e indica uma realidade inescapável diante da presença em nosso país de grandes bancos europeus. Parece inteligente a paciente estratégia adotada: investimentos iniciais relativamente baixos e posterior crescimento orgânico. O passo seguinte depende dos resultados, e não pode ser previsto. Porém, dada a existência no Brasil de bancos de atuação em inúmeros mercados, como o HSBC, o Santander e o Citibank, o BB corre o risco de tornar-se um importante *player* em um único país, mas fora do mercado financeiro global, o que é um risco inaceitável, dado o seu porte.

Assim, parece que o foco de atuação do BB no momento parece apoiar-se no apoio aos imigrantes brasileiros, na assessoria financeira às empresas brasileiras para ampliar o comércio exterior e a atuação em mercado de capitais na busca de recursos a custos menores.

Desse modo, a questão de pesquisa do artigo (“Existe espaço também para a internacionalização de instituições financeiras?”) foi exaustivamente debatida e considerada respondida de modo positivo.

É inegável a possibilidade de efeitos negativos nos desempenhos financeiros ao longo do processo de internacionalização de qualquer organização. O BB detém algumas décadas de inserção e experiência em alguns países dos quais obteve êxito e decisões de redirecionamentos. Diante das oportunidades e estratégias de internacionalização, o BB pode buscar nos próximos anos um crescimento de maior representatividade.

REFERÊNCIAS

ALERIGI, A., JUNIOR BB compra 50% do Banco Votorantim por R\$4,2 bi. **O Estado de São Paulo Online**, 09 jan. 2009.

ALVES, M. R. Carteira de crédito imobiliário do BB alcança marca de R\$ 10 bilhões. **Valor Online**, 27 jul. 2012.

BANCO DO BRASIL **Banco do Brasil – 200 Anos**, 2010. Brasil. Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB2.pdf>. Acessado em: 23/11/2012.

BANCO DO BRASIL **História do Banco do Brasil**. Relatório anual de 2012. Disponível em: www.bb.com.br/portalbb/govfederal/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2. Acessado em: 02/04/2014.

BARCELLOS, E. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro**. 2010. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Florianópolis: Em Tese, **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, jan.-jul/2005, p. 68-80.

BRASILPAR. São Paulo: **Newsletter Negócios e Investimentos**, n. 107, 30 jun. 2010.

BRASILPAR. São Paulo: **Newsletter Negócios e Investimentos**, n. 112, 31 mar. 2011a.

BRASILPAR. São Paulo: **Newsletter Negócios e Investimentos**, n. 113, 31 mai. 2011b.

BRONZATI, A. BB não precisará de capitalização, diz executivo. **Portal Exame**, 08 nov. 2012a.

BRONZATI, A. Crédito de agronegócio do BB cresce 17,4%, para R\$ 98,4 bi no 3º trimestre. **O Estado de São Paulo Online**, 08 nov. 2012b.

BRONZATI, A. Saldo de depósitos no BB avança 13,5% no 3º trimestre. **Portal Exame**, 08 nov. 2012c.

BUENO, S. Marcopolo vai reorganizar suas operações no exterior. **Valor Online**, 18 nov. 2009.

BUESCU, M. **História Econômica do Brasil – Leitura Básica**. Antonio Paim (Org.). **Centro de documentação do pensamento brasileiro**, 2011. Disponível em: http://www.cdpb.org.br/mircea_buescu.pdf. Acessado em: 22/11/2012.

CALORI, R.; MELIN, L.; ATAMER, T.; GUSTAVSSON, P. **Innovative International Strategies**.

- Journal of World Businesses**, v. 35, n. 4, p. 333-354. 2000.
- CARMO, M. Banco do Brasil compra 51% das ações de banco argentino. **O Estado de São Paulo Online**, 21 abr. 2010.
- CUCOLO, E. Cresce participação do BB no mercado internacional. **Portal Exame**, 24 out. 2012.
- DURÃO, V. S. Votorantim Metais amplia área de zinco. **Valor Online**, 09 jun. 2008.
- FOLHA DE SÃO PAULO Risco institucional e câmbio levam Natura a sair da Venezuela. **Folha de São Paulo**, Cad. Dinheiro, 22 ago. 2009, p. B9.
- FOLHA ONLINE Sara Lee, dona do Pilão, compra brasileira Expresso.Coffee. **Folha Online**, 10 abr. 2012.
- GIDDENS, A. **Mundo em descontrole** – o que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1995.
- GREENAWAY, D; KNELLER, R. Firm Heterogeneity and Foreign Direct Investment. Oxford (UK), **The Economic Journal**, n. 117, Feb. 2007, p. 134-161.
- HAIR, J. F., JUNIOR; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KEEGAN, W. J. **Marketing global**. São Paulo: Pearson, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7ª Ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- LOPES, F. Cutrale começa a produzir na Europa. **Valor Online**, 08 set. 2008.
- LUCCHESI, C. P. Itaú amplia tesouraria e abre subagência no Japão. **Valor Online**, 13 Mai. 2008.
- MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo, Thomson, 2007.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MICHALET, C. **O que é a mundialização?** São Paulo: Loyola, 2003.
- MINADEO, R. **Marketing internacional: conceitos e casos**. Rio de Janeiro: Thex. 2001.
- MINADEO, R. **Mil perguntas marketing**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 2005.
- MINADEO, R. Internacionalização do varejo: o caso Ikea. **Revista Alcance – Eletrônica**. V. 15, nº 03, ISSN 1983-716X, UNIVALI, p. 378 – 396, set/dez. 2008, Santa Catarina.
- MINADEO, R.; LOPES, A. L. M.; ALVES, C. M. Análise do Novo Quadro Mercadológico do Setor de Seguros à Luz do Modelo de Weston, Chung e Hoag. *In: ANPAD: 3Es, IV Encontro de Estudos em Estratégia*. Recife, 2009.
- MOREIRA, A. Dobram os ativos no exterior de companhias brasileiras. **Valor Online**, 03 dez. 2007.

- OLIVON, B. Como os Bancos brasileiros crescem no exterior. **Portal Exame**, 12 mai. 2011.
- PASTOR, A. **La Ciencia Humilde** – economía para ciudadanos. Barcelona: Ed. Crítica, 2008.
- PIÑEIRO, T. L. **Os Simples Comissários** – negociantes e Política no Brasil Império. Tese de Doutorado (História). Niterói: UFF, 2002.
- PORTAL TERRA, Banco do Brasil registra lucro recorde de R\$ 12,1 bilhões em 2011. **Portal Terra**, 14 fev. 2012a.
- PORTAL TERRA, Julius Baer corta cargos após compra de unidade do Bank of America. **Portal Terra**, 09 out. 2012b.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus. 1993.
- PREVI **Nossa história**. 2012. Disponível em: <https://www.previ.com.br/a-previ/nossa-historia/>. Acessado em: 02/04/2014.
- RANGEL, F. C.; SILVEIRA, M. A. P.; TAKATA, E. H. Análise do processo de Internacionalização de uma empresa cimenteira brasileira com base em teorias selecionadas. *In: SEMEAD*, 11, 2008. São Paulo: USP. CD-ROM... **Anais Eletrônicos**, São Paulo, 2008.
- ROCHA, J. Itaú mantém expansão na Argentina. **Valor Online**, 08 dez. 2008.
- ROSA, S. Banco do Brasil procura aquisições na América do Sul, diz executivo. **Valor Econômico Online**, 12 dez. 2012.
- RYDLEWSKI, C. O Brasil ficou pequeno. **Época Negócios**, v. 4, n. 54, ago 2011, p. 124-133.
- SALLES, Y. Internacionalização de Itaú e Unibanco não seria possível sem fusão, diz banqueiro. **Folha Online**, 04 nov. 2008.
- SANTOS, F.; PATRÍCIO, I. Moeda e poder legislativo no Brasil: prestação de contas de bancos centrais no presidencialismo de coalizão. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, V. 17, N. 49, p. 93-111. 2002.
- SAUERBROON, F. F.; FARIA, A. A utilização do método histórico em pesquisa acadêmica de marketing. Florianópolis: **Estratégia e Negócios**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2009, p. 78-95.
- SEGAL-HORN, S. Global firms: heroes or villains? How and why companies globalise. **European Business Journal**, v. 14, n. 1, p. 8-19, 2002.
- SILVA, J. R. A Internacionalização das Empresas Portuguesas: o caso brasileiro. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**: v. 45, ed. Especial, dez./2005.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. A. **Tecnologias da Informação aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- TEIXEIRA, A. Liderança depois da Crise. **Época Negócios**, v. 3, n. 31, set. 2009, p. 66-71.
- VALOR ECONÔMICO ONLINE Wells Fargo compra corretora Merlin Securities nos Estados Unidos. **Valor Econômico Online**, 27 abr. 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YOUSUF, H. Citigroup to slash 11,000 jobs. **CNNMoney**, 05 dez. 2012.

