

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E PERFORMANCE: O CASO DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**INTERNATIONALIZATION PROCESS AND PERFORMANCE: THE CASE OF A  
FINANCIAL INSTITUTION**

Giovana Leão Borin Scaramussa, Flavia Luciane Scherer, Maríndia Brachak dos Santos e Aletéia de Moura Carpes

**RESUMO**

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. Diante desta lacuna, este estudo teve como objetivo conhecer o setor de serviços, seu processo de internacionalização, e avaliar a performance de internacionalização de uma instituição financeira. Metodologicamente, confere-se, ao presente estudo, caráter exploratório e descritivo, utilizando-se da estratégia de estudo de caso único e abordagem qualitativa. Com base nos resultados, pode-se inferir que a instituição financeira 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 uma empresa global. Com relação à concepção da cúpula diretiva quanto à performance de internacionalização, percebeu-se que em decorrência das mudanças recentes, em função da intensificação do processo de internacionalização, os aspectos avaliados não contaram com um consenso da direção.

**Palavras-chave:** Setor de serviços, Processo de internacionalização, Performance, Instituição financeira.

**ABSTRACT**

The evolution of research and practice to negotiate internationally, that have allowed increasingly on capacity and speed of the services launch themselves to the international market, generates, in academia, a great opportunity to study. Given this gap, this study aimed to identify the services sector, its internationalization process, and evaluate the performance of internationalization of a financial institution. Methodologically, gives up, the present study, exploratory and descriptive, using the strategy of a single case study and qualitative approach. Based on the results, it can be inferred that the financial institution has demonstrated a slow international expansion over the nearly 70 years of his career. But currently the targets increased considerably. The consensus is greater, in fact, the efforts directed to transform the institution into a global company. Regarding the design of the dome directive regarding the performance of internationalization, it was realized that due to the recent changes, due to the intensification of the process of internationalization, aspects reviewed have not had a consensus of direction.

**Keywords:** Services sector, Internationalization process, Performance, Financial institution.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os estudos sobre negócios internacionais evoluíram por meio de uma série de abordagens teóricas, dentre as quais os estudos de natureza econômica foram os pioneiros. A internacionalização de um negócio e a evolução dos estudos da área e da prática de negociar internacionalmente, por muitas décadas, foi tida como mérito de grandes multinacionais. Neste cenário, teorias foram sendo desenvolvidas para explicar o comportamento destas firmas. 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 e VAHLNE, 1977; BILKEY e TESAR, 1977; DUNNING, 1980; PORTER, 1980; MADSEN, 1998; CAVUSGIL, 1980; BJÖRKMAN e FORSGREN, 2000; EITEMAN, STONEHIL e 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 e WHITE, 2002).

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.

Nesta perspectiva, pode-se inferir que o ganho de visibilidade dos serviços no comércio internacional têm tornado o assunto interessante para pesquisa. Observando esta lacuna procurou-se direcionar este estudo para uma instituição financeira, em função da constatação de que a internacionalização recente de instituições não vem sendo objeto de investigação sistemática na área de estudos organizacionais, especialmente, no Brasil.

A escolha deste objeto de pesquisa justifica-se em virtude da instituição financeira estar alinhada ao contexto político e histórico do País, apoiando, sobretudo, a diversificação de suas relações comerciais, desempenhando um papel estratégico em termos de crescimento nacional. Assim, o presente estudo visa conhecer o setor de serviços e o seu processo de internacionalização, e avaliar a performance de internacionalização de uma instituição financeira.

Para uma melhor organização, este trabalho encontra-se subdividido em seis seções, sendo além desta Introdução, Referencial Teórico, Método de estudo, Resultados, Considerações Finais e Referências.

## **2 O SETOR DE SERVIÇOS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Cada vez mais se torna possível observar um consenso no que tange o aperfeiçoamento dos negócios para se tornarem globais e estes estão conseguindo mais rápido do que nunca, incrementando o comércio e os investimentos, desenvolvendo os países, gerando uma evolução tecnológica e uma 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 economicamente interdependentes, sendo quase que impossível atingir os mesmos níveis de eficiência e crescimento se atuarem sozinhas e não dentro dos fluxos internacionais.

A opção de inserir-se no mercado internacional não é tarefa fácil, no entanto, de acordo com Castro (2005), quem faz esta opção, ao adequar-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 e 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.

Observa-se assim, que no processo de internacionalização, enquanto alguns levantam obstáculos, outros percebem, claramente, a realização de lucros substanciais provenientes das receitas geradas pela exportação de Serviços nos mais diversos países (PATTERSON e CICIC, 1995). A verdade é que existem desafios, mas, talvez, mais que isto, existam muitas oportunidades ao redor do mundo (JAVALGI e WHITE, 2002). Este fato pode ser confirmado ao passo que 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) também 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 e 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 conseqüência, as mudanças realizadas nele acabam transformando, não somente uma realidade particular, mas todo o contexto no qual ele está inserido.

## **2.1 A internacionalização do segmento financeiro brasileiro**

A literatura aponta que os avanços no segmento financeiro 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.

Freitas (1999) defende que se acreditava em incontestáveis benefícios com a flexibilização da entrada de instituições financeiras estrangeiras 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 sistema financeiro nacional para a concorrência estrangeira pode, de fato, proporcionar benefícios potenciais para o país anfitrião. Mas não sem riscos significativos. Há quem diga que a entrada de instituições financeiras estrangeiras 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).

A expansão financeira 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 uma instituição financeira estrangeira 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 nos estudos de Johanson, Wiedershein-Paul e Vahlne (1975, 1977 e 1990). Atualmente, a internacionalização tem se valido da participação ou do controle acionário de uma instituição financeira nacional, através dos processos de fusões e aquisições (CORAZZA e OLIVEIRA, 2006).

A mesma norma que flexibilizou a entrada de estrangeiros no Brasil, também viabilizou a expansão das instituições financeiras para o exterior, com base em acordos bilaterais e na aplicação do princípio da reciprocidade entre países. Como é sabido, o segmento financeiro brasileiro desfruta de um bom nível de desenvolvimento e sofisticação e está sempre em busca da expansão das suas atividades.

O País beneficia-se de sólidas regras de supervisão das instituições financeiras, garantindo a transparência, declaradamente exigida pelo público consumidor. Além de que, o segmento financeiro possui os mais tecnologicamente avançados e modernos instrumentos, tornando-se um sistema financeiro modelo para o restante do mundo.

De acordo com a Booz & Company (2010), além do objetivo comum de acompanhar as empresas brasileiras que demandam soluções globais em serviços e financiamentos, as instituições financeiras 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 destas instituições. Em adição a este, as instituições financeiras 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.

Neste sentido, as instituições financeiras 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 (BOOZ & COMPANY, 2010). 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. Isto faz com que as estratégias utilizadas recentemente, em breve, não tenham mais a mesma efetividade.

### 3 MÉTODO DE ESTUDO

A partir das 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. Assim, entre os motivos para enquadrar o presente estudo, esta em primeiro lugar, o fato de que há pouco conhecimento disponível, tanto conceitual quanto empírico, pertencente ao setor de serviços (PATTERSON e CICIC, 1995). Em segundo, porque os estudos aplicados à internacionalização de serviços financeiros não são muito frequentes, algo que já é mais comum quando o foco são outros segmentos do mesmo setor (serviços não financeiros).

Em relação a sua estratégia caracterizou-se como estudo de caso único, que segundo Yin (2001), 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.

Quanto à abordagem da pesquisa prevalece à qualitativa, que de acordo com Richardson (2008, p. 80) “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”.

A escolha da unidade de análise caracterizou-se como uma instituição financeira em específico, por ser o sistema financeiro nacional considerado modelo para tantos outros países, tendo em vista a tecnologia empregada e a sua modernidade.

Os respondentes da instituição financeira, que contribuíram para a realização da pesquisa foram divididos em dois grupos. Um, que deveria avaliar a performance de internacionalização da instituição financeira, utilizando um questionário, enviado por email. E outro, que por sua vez, deveria responder a uma entrevista individual, via telefone, pela qual se teve a pretensão de investigar o processo de internacionalização da instituição financeira em análise.

Como respondentes do primeiro grupo, foram escolhidos os profissionais da mais alta direção: o Presidente da instituição financeira, o Vice-Presidente da área Internacional, e o Diretor da Dirin. 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 responderem, 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.

Para a coleta de dados, utilizou-se de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram coletados em documentos administrativos, vídeo institucional, registros em arquivo da própria organização; jornais; revistas e *sites* da internet. As fontes consideradas foram tanto nacionais como internacionais. Para a coleta de dados primários, por sua vez, foram utilizadas além da observação, a aplicação de questionário e a realização de entrevistas por meio de roteiros semi-estruturados com perguntas abertas e fechadas. A duração das entrevistas foi, em média, 45 minutos.

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 e HUBERMAN, 1994). Desta forma, além da análise documental, optou-se em desenvolver constructos que seriam as categorias maiores, enquanto as variáveis seriam suas subcategorias, conforme apresentado no Quadro 1:

CONSTRUCTOS	VARIÁVEIS
Processo de internacionalização (C1)	Histórico (V1)
	Barreiras (V2)
	Impulsionadores (V3)
Performance de internacionalização (C2)	Aspectos financeiros (V4)
	Aspectos estratégicos (V5)
	Satisfação da empresa (V6)

**Quadro 1: Matriz de agrupamento conceitual ou categorias analíticas**

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta pesquisa, códigos foram utilizados para recuperar e organizar as informações e idéias transmitidas pelos interlocutores, permitindo defini-los em categorias, que reúnem características, apontadas como elementos estratégicos importantes para evidenciar o processo e a performance de internacionalização da instituição financeira.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se a seguir uma descrição do objeto de análise do presente estudo, logo mais, analisado empiricamente.

##### 4.1 A instituição financeira *Alfa*

A instituição financeira objeto deste estudo, denominada para fins deste trabalho, como instituição financeira *Alfa*, caracteriza-se como uma das empresas que possui a maior presença no mercado internacional. Além da rede própria, mantém relação de negócios com cerca de 1,4 mil instituições financeiras de 143 países, instalando-se nos lugares de mais difícil acesso 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, agências, subagências, escritórios de representação e unidades de negócios ou postos de atendimento. Através da sua capilaridade, a instituição financeira *Alfa* atende todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro, apoiando-se em três pilares de atendimento: varejo, atacado e governo. Já a atuação da instituição no exterior, contempla os pilares negociais: varejo e o atacado.

A busca por novas oportunidades de mercado, aliados ao desejo de se tornar competitivo e estabelecer um novo posicionamento, a instituição financeira *Alfa* aderiu ao Novo Mercado, em 31 de maio de 2006. O Novo Mercado trata-se 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, e é melhorada a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias, dentre outros.

A instituição financeira *Alfa* destaca-se também pelo compromisso com o desenvolvimento do País 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, de uma Fundação 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.

Salienta-se também que muitos dos resultados da instituição financeira podem ser em decorrência dos investimentos em tecnologia (a instituição financeira *Alfa* 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 da instituição financeira *Alfa* 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.

#### **4.2 O processo de internacionalização da instituição financeira *Alfa*.**

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, a instituição financeira é tida como parceira que apoia negócios também fora do Brasil.

Neste contexto, a instituição 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 INSTITUCIONAL, 2009). O gerente executivo da Dirin 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, a instituição financeira 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 e Portugal.

#### **Fatos históricos**

A história da expansão internacional da instituição financeira pode ser observada, através de três fases. A primeira, de 1941 a 1985, corresponde à fase na qual a instituição foi utilizada, basicamente, como instrumento de políticas públicas. A instituição financeira avança internacionalmente em apoio ao comércio exterior brasileiro e como instrumento de captação de recursos estrangeiros para financiar grandes 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). 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 a 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, a instituição financeira 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, a instituição financeira foi liberada para atuar em todos os segmentos de mercado. Pôde, então, concorrer, de igual para igual, com as instituições privadas, obrigando-se a implementar um amplo programa de reordenamento, reaparelhamento e modernização, com vistas a tornar-se uma instituição múltipla (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 da instituição financeira, culminando com a elaboração de um modelo promissor – o de uma instituição múltipla. 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.

Dessa forma, foi sendo construída a história da instituição financeira no exterior e foram sendo garantidas, cada vez mais, solidez e confiança para a Instituição em análise. São aspectos considerados importantes pelos clientes, onde quer que eles estejam. Presente internacionalmente em diversos países e continentes, o movimento desta empresa para o exterior tem sido grande nos últimos tempos o que remete dizer que a instituição financeira esta se preparando para ser global (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2010).

As realizações externas que têm sido experimentadas pela instituição financeira, 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 a abertura da sua primeira agência no país vizinho Paraguai, em 1941, até a concretização da sua primeira subsidiária no exterior, ou ainda, até a conquista da Instituição Federal Savings Bank, nos EUA, recentemente. 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 e WHITTINGTON, 2002).

Neste sentido, de acordo com os relatos de alguns entrevistados sobre a história da experiência internacional da instituição financeira, 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 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).

### **Barreiras à internacionalização**

Os planos de expansão da instituição financeira 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 a instituição financeira viu-se compelida a repensar sua estratégia que, até então,

era de expansão continuada. Fez-se necessário, 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, a instituição financeira não perdeu a condição de instituição do comércio exterior brasileiro, mantendo-se na primeira posição do mercado de câmbio nacional e do mercado latinoamericano. 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, a instituição financeira 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 instituições, 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. A instituição financeira 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 da instituição financeira passou a ter uma ênfase maior.

Em virtude da mudança na condução da política macroeconômica em função do novo governo, houve a necessidade de adoção, por parte da instituição financeira, de um modelo mais eficiente de gestão. Salienta-se que, próximo à implantação do Real e do fim do fantasma da inflação, a instituição financeira 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.

### **Principais impulsionadores**

Do ano 2000 em diante, pode-se afirmar que a instituição financeira 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 mundial existente. Em declarações à imprensa, representantes da cúpula diretiva da instituição financeira 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).

Outra questão impulsionadora deve-se ao fato do Banco Central norte-americano (FED) conferir, à instituição financeira o status de *Financial Holding Company*, que permite a instituição exercer atividades financeiras 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. A instituição financeira é a única instituição pública no mundo autorizada a atuar no varejo dos EUA. Um dos argumentos do FED é o de que a instituição financeira é bem capitalizada, bem administrada, com uma visão abrangente e bases consolidadas – o que confirma a sua boa governança corporativa e solidez do sistema financeiro nacional.

Do início da sua trajetória internacional até os dias de hoje, a instituição financeira acompanha o movimento migratório de brasileiros que vivem no exterior, pois ela acredita que as pessoas, quando viajam, sentem-se bem ao reconhecer uma marca tipicamente nacional, onde quer que estejam. 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 a instituição financeira atue em conjunto.

O fato das empresas nacionais estarem, cada vez mais, investindo numa trajetória internacional e precisando de soluções financeiras voltadas para este processo pode ser considerado um impulsionador (facilitador) da internacionalização da instituição. 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 instituições estrangeiras, 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 aumento dos concorrentes não bancários (corretoras, administradoras de cartões, cooperativas de crédito, financeiras, *factorings*, etc.) (GERENTE DE DIVISÃO DA DIRIN-GEROI, 2010).

Atualmente, a instituição financeira está voltada, 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 INSTITUCIONAL, 2008). 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*. Ressalta-se também que a instituição financeira precisa ter presença no exterior para atender, especialmente, os brasileiros, onde quer que estejam.

Desta forma, considerando a intensificação do processo de internacionalização da instituição, pode-se inferir que a mesma está passando por um realinhamento organizacional. Como resultado da fusão de duas diretorias, o novo organismo tem por finalidade aprimorar a sinergia nos negócios e otimizar a eficiência operacional, proporcionando ganhos de escala. Para o Presidente da instituição, essa reestruturação tem papel fundamental na intensificação do apoio da instituição à expansão das relações comerciais do Brasil com o mundo. Segundo ele, a internacionalização requer do segmento financeiro uma configuração que possibilite potencializar negócios com brasileiros e com empresas que atuam no exterior, e 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, 2008, p. 31).

Uma sugestão seria que o tema internacionalização estivesse permeado em todas as áreas da instituição, que ele fosse uma linguagem comum de um lado a 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, a instituição 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, apresenta-se uma visão sobre a performance internacional da instituição financeira, salientando que para fins deste estudo, a performance internacional foi avaliada pela sua cúpula diretiva (Presidente, Vice-Presidente e Diretor).

### 4.3 Performance de internacionalização

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 da instituição financeira *Alfa*, 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 cinco (5) pontos, variando de uma discordância total (1) à uma concordância total (5). Cada uma dessas três dimensões abrangeu três questões, a saber:

a) Aspectos Financeiros dos Empreendimentos Internacionais da instituição financeira: ponderam a lucratividade, o volume de vendas e a velocidade de crescimento dos empreendimentos;

b) Aspectos Estratégicos dos Empreendimentos Internacionais da instituição financeira: 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; e

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

#### Aspetos financeiros

Com relação aos 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. Com base nas respostas observa-se que 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) foi 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.

### **Aspetos estratégicos**

Voltando os olhares para o segundo item do questionário, o qual pondera aspectos estratégicos, o Presidente aponta que os empreendimentos internacionais da instituição financeira 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 da instituição financeira no mercado. Ele apontou o item 1 da escala.

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

### **Satisfação da empresa**

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. Nota-se que são apresentadas percepções bastante diferentes com relação à performance internacional da instituição financeira. 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.

Segundo a direção, os empreendimentos da rede externa contribuíram, mas não de maneira significativa para aumentar a participação de mercado da instituição. 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.

Pondera-se que, em decorrência das recentes mudanças, inerentes a intensificação do processo de internacionalização por parte da instituição financeira, os aspectos avaliados em torno da performance internacional da Instituição não contaram com uma percepção predominantemente semelhante por parte da direção. O consenso maior está, de fato, nos esforços direcionados para transformar a Instituição em uma empresa global.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Objetivando conhecer o processo de internacionalização, bem como avaliar a performance de uma instituição financeira, elaborou-se o presente estudo, a partir de uma

perspectiva macro, ao abordar o setor o qual pertence à instituição em 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 financeiro.

Destaca-se no setor de serviços o segmento financeiro por inúmeros fatores, dentre eles, o fato do mercado financeiro brasileiro ser tecnologicamente avançado e moderno, tornando-se um sistema financeiro modelo para o restante do mundo. Neste cenário, a instituição financeira *Alfa* se destaca e a sua história chega a se confundir com a história do País.

Com base nos resultados pode-se inferir 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 de instituições financeiras 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. Fenômenos como a desregulamentação e a liberalização financeira, bem como a proliferação de novos instrumentos e produtos e o surgimento de novos concorrentes, dentre outros, revolucionaram o mercado financeiro em âmbito mundial e nacional.

Em relação à avaliação da performance de internacionalização da instituição financeira, 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 da instituição, 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 da instituição financeira.

Os aspectos relacionados com a satisfação da cúpula diretiva acerca dos empreendimentos internacionais, por sua vez, não contaram com um consenso entre a direção. Todavia, predomina a percepção de que eles sejam bem sucedidos e correspondam, de certo modo, às suas expectativas.

Recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas tendo como enfoque o setor de serviços e o processo de internacionalização de instituições financeiras tanto no âmbito público como privado, inclusive promovendo relações entre as mudanças econômicas e sociais e suas implicações para este segmento.

Torna-se oportuno salientar que as informações discorridas no presente trabalho não pretendem encerrar o tema, visto que existem outros tantos aspectos relevantes acerca do processo de internacionalização e performance da instituição financeira, os quais não serão mencionados por serem considerados estratégicos e sigilosos por parte da empresa e por não se possuir autorização para publicá-los.

## 6 REFERÊNCIAS

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.

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 international research: a review of its development. *International Studies of Management and Organizations*, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BOOZ & COMPANY. *Serviços financeiros. 2010*. Disponível em: <<http://www.booz.com/br/home/42546309/42546557/42550977>>. Acesso em: 10 set. 2010.

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: 05 mai. 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.

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.

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.

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

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.

FREITAS, M. Emissões brasileiras no mercado financeiro internacional nos anos 90. In: Freitas, Maria Cristina P. (Org.). *Abertura do sistema financeiro no Brasil*. São Paulo: Fundap/Fapesp, Brasília: Ipea, 1999.

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

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.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. *Bradesco faz acordo com a Rede Connector*. São Paulo, 17 set. 2010. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=493283>>. Acesso em: 10 out. 2010.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. Tradução: Cid Knipel Moreira. Revisão técnica: Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

MADSEN, T. Managerial judgement of export performance. *Journal of International Marketing*, v. 6, n. 3, p. 82-93, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage, 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: 02 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.

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: 10 mar. 2010.

PETTIGREW, A. M.; THOMAS H.; WHITTINGTON, R. (Org.) *Handbook of strategy and management*. Londres: Sage, 2002.

PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME INSTITUCIONAL. *Há dois séculos ajudando a construir o futuro do comércio exterior brasileiro*. Brasília: ed. 75, ano 16, 2008. Edição especial.

---

\_\_\_\_\_. *Mercosul*: Presidente  
Lula fala sobre o processo de integração. Brasília: ed. 78, ano 17, 3. trimestre 2009.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.