

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**ESTRATÉGIAS DE PADRONIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA**

**STANDARDIZATION AND ADAPTATION STRATEGIES IN THE PROCESS OF A
FINANCIAL INSTITUTION INTERNATIONALIZATION BRAZILIAN**

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

RESUMO

Vivendo em mundo praticamente sem fronteiras, tornar-se global não é mais uma opção; é uma necessidade para continuar atendendo os clientes. No entanto, observa-se que mesmo que a expansão internacional esteja na pauta de muitas organizações, existem poucos estudos que confrontam estratégias de padronização global e de adaptação local no processo de internacionalização, sobretudo, de organizações brasileiras (SAAD, MELLO e CHAUVEL, 2006). Nesta lacuna, pretendeu-se com este estudo entender como uma instituição financeira equaliza suas estratégias de padronização global e de adaptação local no seu processo de expansão internacional. Metodologicamente, confere-se, ao presente estudo, caráter exploratório e descritivo, utilizando-se da estratégia de estudo de caso único. O desenvolvimento do estudo contou ainda com uma releitura da matriz de análise estratégica de Day (1990), por meio da análise de cinco elementos estratégicos: Orientação Estratégica, Marketing, Operações e Tecnologia, Recursos Humanos e Sustentabilidade. Os resultados demonstraram que a estratégia da instituição financeira caracteriza-se como transnacional, segundo o conceito de Hill (1997). A adoção desse tipo de estratégia significa que, por vezes, a Empresa demanda estratégias de padronização e, por outras, de adaptação.

Palavras-chave: Gestão estratégica internacional, Padronização global, Adaptação local.

ABSTRACT

Living in the world virtually without borders, going global is no longer an option, it is a necessity to continue serving customers. However, it is observed that while international expansion is on the agenda of many organizations, there are few studies which compare strategic global standardization and local adaptation in the process of internationalization, especially in Brazilian organizations (SAAD, MELLO and Chauvel, 2006 .) In this gap, it was intended with this study to understand how a financial institution equalizes their strategies for global standardization and local adaptation in the process of international expansion. Methodologically, we grant, the present study, exploratory and descriptive, using the strategy of a single case study. The development of the study also included a reading of the array of strategic analysis of Day (1990), by analyzing five strategic elements: Strategic Orientation, Marketing, Operations and Technology, Human Resources and Sustainability. The results show that the strategy of the financial institution is characterized as trans-line with the objective to Hill (1997). Adopting this strategy means that sometimes the company demands standardization strategies, and others, to adapt.

Keywords: International strategic management, Global standardization, Local adaptation

1 INTRODUÇÃO

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

Pondera-se que a partir dos anos 70 até final da década de 1980, as pesquisas e os discursos da área internacional tinham como ênfase 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).

Atualmente, a internacionalização dos negócios, pode ser observada por inúmeras dimensões, com base em um amplo escopo teórico como os dos serviços que demonstram tendência de crescimento, ganham destaque no mercado doméstico e se lançam no comércio internacional, gerando, inclusive, novas oportunidades de estudo. Os fornecedores de serviços têm almejado presença em diversos países e competido em um mundo sem fronteiras, atendendo diferentes demandas e enfrentando concorrentes simultaneamente locais e globais (PATTERSON e CICIC, 1995).

Neste cenário, observa-se que mesmo que a expansão internacional esteja na pauta de muitas organizações, existem poucos estudos que confrontam estratégias de padronização global e de adaptação local no processo de internacionalização, sobretudo, de organizações brasileiras (SAAD, MELLO e CHAUVEL, 2006). A lacuna é ainda maior quando se trata das instituições financeiras, nas quais se verifica um movimento mais intenso dessas instituições para fora do País. Neste sentido, a realização da pesquisa teve como objeto de estudo uma instituição financeira, pelo fato da mesma ter sido a primeira instituição fundada no País, com vistas a sanar a deficiência nacional em intermediação financeira, a qual foi, por muito tempo, um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento do Brasil (LOPES e CARVALHO, 2006). Para tanto, considerando o objetivo do trabalho que é entender como uma instituição financeira equaliza suas estratégias de padronização global e de adaptação local no seu processo de expansão internacional, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Como uma instituição financeira, equaliza suas estratégias de padronização global e de adaptação aos cenários locais encontrados advindos do seu processo de internacionalização?

2 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS: PADRONIZAR GLOBALMENTE OU ADAPTAR LOCALMENTE?

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

Ao visar à expansão em um mundo sem fronteiras, as organizações terão que ajustar-se não só às exigências do comércio internacional, como, também, às peculiaridades e restrições do país anfitrião, e promover, internamente, alguns ajustes. Terão que se preparar em todas as instâncias e formular uma estratégia adequada com vistas à obtenção de sucesso nos mais diversos países.

Nesta busca por melhores resultados, Wright, Kroll e Parnell (2000) destacam algumas estratégias básicas que podem orientar a trajetória internacional de uma empresa, as quais se estruturam em três níveis de operações e podem ser consideradas mundiais: internacional, multinacional e global. Os negócios internacionais possuem envolvimento mínimo ou moderado em operações externas. Podem envolver importação, exportação, acordos de licenciamento com empresas sediadas no exterior ou alianças estratégicas com empresas de outros países. As operações multinacionais, por sua vez, são originárias de empresas altamente envolvidas externamente, via investimentos diretos. Por último, as empresas que realizam operações globais, também, altamente envolvidas em investimentos externos, possuem subsidiárias que funcionam de modo interdependente, como um sistema único e coordenado. Lacerda (2001) acrescenta a estes três níveis de empresas/operações as que são conhecidas como transnacionais, cuja característica básica está em fixar suas estratégias e organizar sua produção em bases internacionais, sem vínculo direto com as fronteiras nacionais.

Nesta perspectiva, considerando-se a importância do mercado que será explorado e ao estudar os temas atuais de gestão e competitividade, Hill (1997), identifica quatro estratégias básicas que podem orientar a atuação das empresas no mercado internacional: transnacional, global, multi-doméstica, multinacional. A estratégia transnacional visa permitir à empresa se beneficiar da eficiência de custos (economia de escala), através da integração de algumas atividades entre diferentes regiões, ao mesmo tempo em que busca flexibilidade para responder às pressões locais por customização. Já com a adoção de uma estratégia global, as empresas focam suas ações na crescente lucratividade trazida pelas reduções de custos (economia de escala) advindas da experiência e da localização, sem preocupar-se, portanto, com a questão da customização.

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

Tais estratégias descritas por Hill (1997) são semelhantes àquelas de Doz e Prahalad (1987), distribuídas de acordo com dois eixos: o da pressão advinda da necessidade de responder às demandas dos mercados locais e o da pressão por uma maior integração global. De acordo com Doz e Prahalad (1987), pode-se inferir que a estratégia transnacional corresponde a uma alta capacidade de resposta às demandas locais e de alta capacidade de padronização. Já a estratégia global corresponde a uma baixa capacidade de resposta às demandas locais e alta capacidade de integração global. Quanto à estratégia multi-doméstica, ela corresponde a um nível relativamente alto de capacidade de resposta às demandas locais e à um nível relativamente baixo de integração global. Por fim, uma estratégia multinacional apresenta um nível baixo tanto de capacidade de resposta às demandas locais quanto de integração global.

Com relação à padronização, a literatura frequentemente infere que muitas empresas internacionais consolidadas substituíram suas estratégias multi-domésticas, focadas nos países, por uma estratégia que envolve uma coordenação mais próxima e integra as operações geograficamente dispersas. Entretanto, Aaker e Joachimsthaler (1999) reconhecem que

pequenas adaptações podem se fazer necessárias, e o que decide é, certamente, o conhecimento que se tem acerca do mercado a ser explorado.

Nesta linha, Day (1990) propõe uma matriz de análise estratégica para auxiliar na tomada de decisão das empresas quanto à estratégia internacional mais adequada a ser adotada. Tal matriz foi elaborada com base no modelo desenhado por Quelch e Hoff (1986) que propõe a existência de uma sequência de dois estágios em termos de estratégia internacional – a escolha da estratégia e a definição da melhor forma de implementá-la em cada unidade de negócios. A relevância da utilização da matriz de análise estratégica pode ser observada em estudos como o de Saad, Mello e Chauvel (2006) que aplicaram as matrizes de Quelch, Hoff e Day num estudo de caso aplicado ao HSBC, uma já consagrada instituição financeira global.

Considerando a sua aplicabilidade, uma matriz de análise estratégica foi construída e adaptada com base nos estudos de Quelch e Hoff (1986), Day (1990) e Saad, Mello e Chauvel (2006) com vistas a sua aplicação em uma instituição financeira. Os resultados dos ajustes para esta pesquisa podem ser visualizados no Quadro 1.

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

Quadro 1: Matriz de Análise Estratégica

Fonte: Elaborado com base em Quelch e Hoff (1986), Day (1990) e Saad, Mello e Chauvel (2006).

Com vistas a verificar o quão longe uma empresa pode ir com suas estratégias no mercado global, a nova matriz reúne elementos estratégicos considerados importantes para uma empresa financeira em processo de movimentação internacional – orientação estratégica, marketing, operações e tecnologia, recursos humanos, sustentabilidade – e propõe a equalização dos mesmos em termos de padronização global e adaptação local, total ou parcialmente, assim como fizeram os autores originais. Em síntese, o modelo de análise foi escolhido para avaliar os diferentes elementos da estratégia de uma instituição financeira e o seu nível (total ou parcial) de padronização ou adaptação.

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 despendendo esforços no estudo e caracterização de um fenômeno pouco explorado.

Em relação a sua estratégia caracterizou-se como estudo de caso único, que, segundo Yin (2001, p.19), “é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais”. Segundo o autor esta estratégia 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”.

Os respondentes da instituição financeira, que contribuíram para a realização da pesquisa foram os gerentes executivos de diretorias com conhecimento específico e relacionado à área: Diretoria Internacional e de Comércio Exterior - Dirin, 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 e vídeo institucional (pesquisa documental); 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 realização de entrevistas por meio de roteiros semi-estruturados com perguntas abertas e fechadas, algumas dependentes de outras, de quantidade variável, agrupadas de acordo com os temas da pesquisa e elaboradas especificamente para cada área respondente. A 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 2:

CONSTRUCTOS	VARIÁVEIS
Estratégias	Padronização
	Adaptação
Elementos estratégicos	Orientação Estratégica
	Marketing
	Operações e Tecnologia
	Recursos Humanos
	Sustentabilidade

Quadro 2: Matriz de agrupamento conceitual ou categorias analíticas

Fonte: Elaborado pelos autores

A matriz de agrupamento conceitual está intimamente relacionada com a Matriz de Análise Estratégica, delineada na fundamentação teórica, que pretende avaliar a estratégia de internacionalização de uma instituição financeira, em termos de padronização global ou adaptação local nos diversos países do mundo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com vistas a atender o objetivo deste estudo de buscar um maior entendimento sobre o processo estratégico de internacionalização, a seguir apresenta-se um detalhamento acerca dos elementos estratégicos da instituição financeira, os quais serão avaliados acerca do nível de padronização ou adaptação.

4.1 Descrição das estratégias de internacionalização: padronização global versus adaptação local

Enquanto alguns autores defendem a padronização e, outros, a adaptação, a Matriz de Análise Estratégica que orienta o presente estudo mostra que, em algum momento, para competir em mercados globais, uma empresa deverá promover adequações nos seus elementos estratégicos, equilibrando-os com alguns dos seus padrões organizacionais. Por outro lado, as pesquisas de marketing sugerem que, no mínimo, cinco fatores ambientais influenciem na escolha de uma estratégia de padronização ou adaptação: religião, idioma, educação, tecnologia e economia (ALASHBAN *et al.*, 2002).

Para equalizar as estratégias de padronização e de adaptação do processo de expansão internacional da instituição financeira objeto deste estudo foram avaliados cinco elementos (Orientação Estratégica, Marketing, Operações e Tecnologia, Recursos Humanos e Sustentabilidade). O elemento Sustentabilidade, não fora avaliado pelas matrizes originais. Porém, foi incluído, neste trabalho, pelo destaque que recebe em todos os processos de comunicação institucional.

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

Orientação Estratégica

Posicionamento: Conforme análise das entrevistas, o posicionamento da instituição financeira, no exterior, apóia-se, especialmente, na dimensão de um banco que é do Brasil, que está lá fora para atender o público brasileiro, seja ele na forma de pessoa física ou jurídica. Todavia, esse posicionamento é demonstrado de maneira diferente nos países estrangeiros, conforme as particularidades de cada mercado. Em um paralelo entre o posicionamento da instituição no exterior e no Brasil, os discursos apontam que, no País, o Banco se coloca como uma instituição financeira brasileira, sólida e experiente, cuja história se confunde com a história do próprio país, e, que, ao mesmo tempo, está, cada vez mais,

moderna (posicionamento de marca). A instituição financeira também se posiciona como uma organização completa, especializada em segmentos, com soluções integrais, contempladas por um amplo portfólio de produtos e serviços e alternativas de atendimento. No relacionamento com seus clientes e demais *stakeholders*, atua sempre de acordo com princípios éticos e sustentáveis, demonstrando, hoje, uma visão mais clara de sua dupla identidade (posicionamento de Empresa). Além disso, é uma organização que procura valorizar seus funcionários e fortalecer os vínculos profissionais, através da transparência, empenho e reconhecimento (posicionamento interno). Coerente com a teoria sobre padronização global e adaptação local, total e parcial, pode-se afirmar que o posicionamento da instituição é parcialmente adaptado aos países onde opera.

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

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

Marca: Na busca de dados primários sobre o elemento marca, listaram-se alguns dos seus componentes, tomando por base o Manual da Marca da instituição e outras fontes. Das respostas obtidas, é possível inferir que, em seu sentido maior, a marca (especialmente, a bandeira, símbolo da instituição, sinalização das agências) é um elemento totalmente padrão nos diversos países.

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

Se a instituição desejar liderança de marca global, em breve, terá de pensar em utilizar estruturas organizacionais, processos e culturas para alocar recursos de construção da marca a nível mundial, para criar sinergias globais e para desenvolver uma estratégia que coordene e aproveite as estratégias de marca nacionais. Uma tarefa nada fácil, mas não impossível. Do ponto de vista da execução, a estratégia demanda, realmente, um esforço ímpar da organização. Em primeiro lugar, o processo poderá incluir uma análise dos clientes, dos concorrentes e da marca. Em segundo, poderá incluir programas para se comunicar a identidade da marca (o que a marca deverá representar) a funcionários e parceiros da empresa. Por terceiro, o processo poderá contemplar o valor da marca, medição e objetivos.

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

consolida os investimentos em ativos fixos da instituição financeira, é aprovado pelo Comitê de Administração e com orientação para cinco anos. Em terceiro, tem-se o Plano Diretor, aprovado pelo Comitê de Administração e com orientação anual, sendo de curto prazo. Depois, há o Orçamento Geral, que é aprovado pelo Comitê de Administração, também com orientação anual. Ele traz a quantificação dos planos do Conglomerado e permite a simulação dos resultados econômicos, decorrentes da atuação desejada. Em quinto lugar, observa-se a existência do Plano de Mercados, que, por sua vez, é aprovado pelo Comitê Diretor. Com orientação anual, se responsabiliza pela consolidação dos objetivos, indicadores e metas para cada um dos mercados atendidos – varejo, atacado e governo. E por último, há o Acordo de Trabalho. Trata-se de um documento aprovado pelo Conselho Diretor, com orientação anual, sendo utilizado, via sistema, para induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências. Desta forma, “o planejamento da instituição é de longo prazo, mas, anualmente, são feitas revisões. A estratégia é que não muda com tanta frequência” (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010). Sob esta ótica, importa destacar que, a estratégia de internacionalização da instituição obedece aos direcionamentos gerais da estratégia corporativa e considera que, estabelecer-se e atuar em diferentes países, requer planejamentos estratégicos específicos que contemplem, inclusive, as premissas locais. Deste modo, pode-se inferir que o planejamento e a estratégia da instituição financeira para a rede externa são parcialmente adaptados aos países. Além disso, “as metas da rede externa são independentes das metas para o Brasil e sua participação no resultado deve ser cada vez, maior para os próximos anos” (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX 2010). Considera-se que a definição das estratégias de internacionalização da instituição financeira abrange, sobretudo, os seus interesses negociais (resultados financeiros, prospecção e fidelização de clientes, geração de ativos, dentre outros), sendo diferente a estratégia voltada para os países maduros daquela voltada para os menos desenvolvidos. Existe, também, a consideração de que a sua atuação externa poderá estimular uma abertura para futuras expansões e o surgimento de novas oportunidades, as quais tendem a surgir em decorrência do processo natural de crescimento do País em questão e do sucesso no desempenho da prática de suas estratégias iniciais.

Gestão e Controle Financeiros: As entrevistas apontaram que, em certo sentido, fora as subsidiárias da instituição no exterior, que deveriam ser mais autônomas, as dependências externas, de modo geral, são bastante independentes. Todavia, infere-se que a gestão e o controle são um elemento padronizado nos países. Apesar de seguirem uma orientação geral da Empresa, podem diferenciar-se em decorrência de fatores que iniciam pela própria localização da dependência, bem como a vocação dela e os principais negócios realizados por ela (padronização parcial). Com a finalidade de incrementar as receitas de internacionalização, afirma-se que há um movimento da instituição com o intuito de revisar seus negócios internacionais e criar um equilíbrio maior entre os três vetores¹ de internacionalização. Hoje, o que mais se destaca ainda é o comércio exterior. Quanto aos itens que compõem o faturamento das dependências da instituição no exterior pode-se inferir que eles mudam totalmente de um país para outro e as taxas praticadas no Brasil são muito superiores às taxas cobradas internacionalmente pelos bancos (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED; ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010).

¹ Pelos três vetores de internacionalização entende-se: 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 (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GERED, 2010).

Marketing

Produtos e Serviços: A ampla variedade de produtos, serviços e formas de atendimento, configuram a versatilidade da instituição em termos de criação de oferta e de reposicionamento, as quais permitem a instituição financeira manter-se firme no mercado e aumentar sua fatia interna e externamente. Exemplo disto é que a instituição é, hoje, empresa de capital aberto mais bem colocado por ativos nas Américas e a única instituição brasileira a oferecer a opção de investimento em três moedas no Japão (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME INSTITUCIONAL, 2008). Presente junto às comunidades de brasileiros, a instituição financeira oferece produtos e serviços bancários específicos para cada mercado. As soluções de *Internet Banking* para a rede externa estão disponíveis para as dependências da Europa (Frankfurt, Lisboa, Londres, Madri, Milão, Paris, Viena), em Miami, Nova Iorque e no Japão. O público-alvo abrange tanto as pessoas físicas, quanto as jurídicas. A atuação da instituição financeira no exterior é uma atuação focada em nichos de mercado e muda de país para país. Desta forma, os produtos e serviços que compõem o faturamento de cada dependência são diferentes entre si. Especificamente, tem-se ainda que, os formulários da instituição e os talões de cheque são adaptados de acordo com os produtos e padrões utilizados nas respectivas praças. Já os cartões de crédito, estes também sofrem pequenas alterações no *layout* e não possuem a mesma diferenciação de cores que varia de acordo com a respectiva segmentação de mercado (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECA, 2010). Com base nos dados coletados, infere-se que os produtos e serviços oferecidos pela instituição no exterior são totalmente adaptados aos países.

Desenvolvimento: Quando o foco é o mercado internacional, é preciso atentar-se para o fato de que há uma ampla variedade de exigências mercadológicas e hábitos de consumidores, que, muitas vezes, geram a necessidade de customizar o mix de marketing para atender as demandas específicas (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME INSTITUCIONAL, 2010). Nas agências externas da instituição financeira não existe uma equipe própria de desenvolvimento de produtos e serviços. Mas, existem equipes que detectam a demanda dos clientes e sugerem o desenvolvimento dessa demanda na sede brasileira. Nestes casos, a Direção Geral tem a função de viabilizar a criação ou modificação de produtos e serviços, conforme a política da instituição (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECA, 2010). Portanto, pode-se afirmar que o elemento analisado é parcialmente padrão, considerando que a Empresa conta com toda a estrutura da sua sede e diretrizes brasileiras para o desenvolvimento de produtos e serviços para os mais diversos países, sem onerar custos nestas operações. Isso é um ponto positivo, pois ao mesmo tempo em que não se onera os custos, pela possível necessidade de equipes de desenvolvimento espalhadas pelo mundo, exigindo estruturas diferentes, pode-se realizar adaptações aos produtos e serviços, passando por questões, especialmente, legais e vinculadas a hábitos de consumo.

Promoção: A promoção precisa ser compreendida como uma atividade que é peça importante do quebra-cabeça da estratégia de Marketing Internacional. Desta forma, os esforços da rede externa não se limitam aos aspectos financeiros; envolvem a abertura de canais de comercialização dos produtos e serviços brasileiros nos mercados de atuação. Os esforços ainda se traduzem no fornecimento de informações sobre produtos, sobre aspectos peculiares do comércio e costumes locais e na agilidade no contato com empresas no mercado externo (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME INSTITUCIONAL, 2008). A instituição, na pretensão de apoiar os brasileiros na identificação de desafios e entraves a serem superados para o aumento da competitividade das empresas nacionais frente às novas dinâmicas da economia mundial para sua inserção no mercado internacional, participa de feiras

internacionais, realiza parcerias com órgãos governamentais internos e externos e outras instituições financeiras, etc. Isso demonstra a disposição de atuar como colaborador integral em favor da expansão do comércio e do fomento ao desenvolvimento sustentável (REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR INFORME INSTITUCIONAL, 2008). Em entrevista, esclareceu-se que as ações promocionais da instituição financeira no exterior são parcialmente padrão, tendo em vista, além dos vetores estratégicos da instituição financeira para o exterior, por determinação brasileira, o seguinte:

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

Definição de Oferta: Seguindo a prática de mercado, a forma de atendimento na instituição é definida pelo tipo de carteira ou grupo na qual o cliente está inserido. Sumariamente, as carteiras existentes para pessoa física são: *Private*, Estilo, Rural Personalizado e Personalizado. Para pessoa jurídica: Empresas I, Empresas II e Governo. Os grupos pessoa física: Potencial Pessoa Física, Varejo I, Varejo II, Universitário e Comercial. Grupos pessoa jurídica: Potencial PJ, Atendimento PJ, Governo com Negócios, Comercial, Informativo. Além disso, existe a segmentação comportamental dos clientes com base nos perfis: Empreendedor, Investidor, Pougador, Tomador e Básico. No exterior, as dependências externas, em suma, até são estratificadas, mas adotam uma formatação bem mais genérica. As carteiras de clientes da instituição no exterior não possuem tamanho suficiente para seguir a segmentação adotada no Brasil (GERENTE DE DIVISÃO DA DIRIN-GEROI; ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECAP, 2010). Os clientes da rede externa são classificados em três segmentos, de acordo com o potencial de negócios. Para a classificação, são utilizados os critérios da renda bruta mensal e investimentos. Essa segmentação, que segue as orientações gerais da empresa, é, ao mesmo tempo, adaptada ao mercado. Neste processo, ressalta-se, inclusive, que a segmentação das unidades da rede externa depende muito da praça. Tem lugares que atendem apenas a um segmento, nos EUA, por exemplo, existem-se agências com foco maior em pessoa física, outras em pessoa jurídica, umas enfocam mais o segmento *Corporate*. Tóquio, por sua vez, atende mais pessoa física, embora se tenha algum atendimento à pessoa jurídica. Em decorrência disso, portanto, as falas da coleta de dados apontaram para uma adaptação parcial quando o assunto é definição de oferta.

Relacionamento com Clientes: Com relação ao objetivo de aprimorar o modelo de gestão de clientes e gestão integrada de canais de varejo, a instituição financeira, ressalta a implementação de um novo modelo de relacionamento para os clientes varejo, no Brasil. A finalidade maior incluiu a melhoria do atendimento, o estreitamento do relacionamento e o crescimento dos negócios. Para tanto, foi lançado um conjunto de medidas, que de acordo com a Revista Institucional (2010), além das queixas feitas por clientes, considerou, também, a diversidade de leis decretadas em todas as esferas do poder público, que regulam o atendimento das instituições financeiras, bem como o acirramento da concorrência e o nível de exigência crescente dos clientes. Uma síntese das medidas listadas envolve: a sala de auto-atendimento; a criação do cargo de supervisor do atendimento; o atendimento de excelência; a padronização visual do ambiente de atendimento; a centralização de ocorrências do serviço de atendimento ao consumidor (SAC); o treinamento de todos os funcionários das unidades, desde o gerente geral ao vigilante; e as ferramentas de gestão do atendimento. Pode-se inferir que a estratégia da organização esta de acordo com Cobra (2007), ao ressaltar que os consumidores buscam no mercado financeiro, tarifas baixas e qualidade alta de serviços de

atendimento. No futuro, talvez as exigências sejam ainda mais altas e personalizadas. Por outro lado, as necessidades dos consumidores financeiros têm-se tornado mais homogêneas, sobretudo, pelas influências da mídia globalizada. Para logo, já se esboça a existência de produtos e serviços globais, sem bandeiras, nem fronteiras. Surge, então, a questão do valor agregado a ser oferecido e percebido pelo cliente, como estratégia competitiva e a importância de reposicionar a empresa financeira como um todo para que possa tornar-se competitiva, seja agregando valor ao produto/serviço, seja primando pela qualidade no atendimento. Pelos discursos das entrevistas e análise de material secundário, pode-se inferir que, no exterior, o relacionamento com clientes é totalmente adaptado à realidade local dos países onde a instituição atua. É importante explicar que respondentes afirmaram a inexistência de um projeto em andamento como o brasileiro, mas defenderam que o relacionamento com os clientes deve ser prioridade em qualquer lugar onde a instituição estiver.

Padrões de Qualidade: Conforme os discursos das entrevistas, qualidade é algo que permeia o dia-a-dia da instituição financeira. Por padrões de qualidade compreende-se que eles tenham a ver com operações, processos, sistemas e pessoas, salientando-se, no último caso, que o comportamento dos funcionários deve refletir cortesia, gentileza, atenção, proatividade e conhecimento teórico/técnico. Aponta-se que todos devem trabalhar em busca de melhorias efetivas e de qualidade, um ponto que corrobora os escritos de Cobra (2007), nos quais se relata que desenvolvendo e utilizando programas de qualidade, é possível combinar o foco no cliente com processos eficazes para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam de maneira detalhada aos desejos dos clientes. Desta forma, entende-se que o elemento a qualidade é parcialmente padrão na instituição. Onde quer que ele esteja, quer seja no Brasil, quer seja no exterior, a qualidade é levada, segundo as diretrizes da Empresa, com pequenas adaptações exigidas por cada realidade/localidade.

Operações e Tecnologia

Sistemas: Até pouco tempo, as dependências do exterior não estavam, de modo geral, interligadas com o Brasil, nem entre si. Hoje, isto está mudando. Está em andamento o Projeto SisRedex. “A instituição comprou, recentemente, o sistema FlexCube da empresa indiana I-Flex Solutions, o qual integrará toda a rede externa com o Brasil” (ASSESSOR MASTER DA DIRIN-GEPEX, 2010). O FlexCube é uma solução bancária global, que atende a todas as necessidades de uma instituição financeira moderna e seus múltiplos segmentos. Ele dá suporte a bancos de varejo, *corporate*, tesouraria, investimentos, dentre outros. Na forma anterior a essa aquisição, os sistemas da rede externa eram tão independentes que havia total flexibilidade para adaptarem-se às necessidades do mercado, às mudanças na legislação, ao redirecionamento da orientação estratégica da instituição financeira. Todavia, o custo dessa operação é bastante alto, em função de horas extras, pagas por consultoria oferecida pelo fornecedor do módulo. Tomando por base a realidade acerca dos sistemas da instituição financeira compreende-se que, pelo fato de haver, atualmente, uma fase de transição, fica difícil avaliar a estratégia em termos de padronização ou de adaptação, total ou parcialmente, dos sistemas. Desta forma, com a compra do novo sistema e as inúmeras mudanças decorrentes, aponta-se para uma possível padronização parcial desta variável.

Operações/Processos: Toda a rede externa da instituição está subordinada às instruções normativas elaboradas no Brasil, mundialmente, disponível no idioma Português, sem sofrer qualquer mudança nos países (padronização total). Uma proposta de mudança envolve estudar a possibilidade de criação de uma opção nos normativos que permitisse alterá-los, no momento da sua utilização, para o idioma de domínio do funcionário. As opções de idiomas

poderiam englobar, além do Português, aqueles mais praticados mundialmente, ou aqueles que são mais frequentes naquela região. A exemplo cita-se: inglês, espanhol, alemão, francês, italiano. O sistema de duplo controle (um faz e outro aprova), também, existe nas unidades do exterior como ocorre no Brasil. Um funcionário intermediário imposta dados no sistema e, um funcionário final, aprova. Por vezes, a aprovação deve ser feita por um (comitê) Comitê de Crédito da agência. Um último aspecto sobre operações e processos consiste na existência, no exterior, do *Service Center*, que centraliza serviços de *Back Office* (suporte, apoio) das agências.

Layout de Pontos de Venda: Quando se fala em *layout* dos pontos de venda das dependências externas da instituição financeira, é importante distinguir, especialmente, os itens ambiência e identidade visual. Com relação ao primeiro, fala-se em mobília, porta giratória, mesas, auto atendimento. Envolve até questões ergonômicas. Quanto à identidade visual, fala-se nas sinalizações internas e externas, tangentes à marca. A modelagem das dependências da rede externa difere da modelagem adotada no Brasil, embora as sinalizações utilizadas sejam as mesmas. Além disso, muitos países, como alguns europeus, possuem prédios antigos, que foram tombados como patrimônio histórico. Por questões arquitetônicas e urbanísticas, às vezes, fica difícil de afixar elementos da marca da instituição na fachada, por exemplo. É muito importante seguir as diretrizes organizacionais, mas tão importante quanto isso é não conflitar com as normas locais (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GECEX; ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECAP, 2010). Por estes aspectos e coerente com a teoria, conclui-se que o elemento em análise é parcialmente padrão.

Recursos Humanos

Contratação e Planejamento de Carreira: Contratação e planejamento de carreira são elementos diferentes no exterior, se comparados à realidade brasileira, e sofrem adaptações nos países. No Brasil, os funcionários são admitidos via concurso público para o cargo de escriturário e encontram à disposição uma carreira que contempla cargos administrativos ou técnico-científicos (advogado, arquiteto, engenheiro, médico etc.), com direito a um planejamento que utiliza diversas ferramentas. No exterior, as diretrizes brasileiras determinam que os funcionários sejam contratados (e demitidos), segundo as determinações da legislação trabalhista do país, onde a instituição financeira está operando. O cadastro dos empregados é comum para todas as dependências, bem como as declarações e toda a documentação necessárias para efetuar-lo, observando-se, sempre, as determinações locais. Os discursos internos mostraram que, no período de admissão, o funcionário recém contratado passa por um período de adaptação para contextualizá-lo a respeito de assuntos da empresa, como estratégia, missão, cultura, padrões comportamentais e valores da instituição, além das responsabilidades e compromissos que assumirá. Apesar disso, “esse funcionário estrangeiro não adquire a mesma cultura organizacional que os funcionários da instituição financeira, os quais se demonstram bem mais familiarizados com o porte e estrutura da organização” (ASSESSORA MASTER DA DIRIN-GECAP, 2010). Com base nas informações dispostas, infere-se a adoção da padronização parcial do elemento em análise para a rede externa da instituição financeira.

Cargos, Salários e Remunerações: As entrevistas apontaram que, no exterior, a instituição financeira, não possui nenhum sistema oficial de cargos, salários e remunerações, tal como alguns dos seus concorrentes globais. Como visto no item anterior, os funcionários admitidos, no Brasil, como escriturários, podem crescer na carreira e galgar cargos administrativos ou técnico-científicos. Os salários e as remunerações são numerosos. No exterior, hoje, cada

dependência segue um padrão local, sem muitos cargos, salários e remunerações à disposição (GERENTE EXECUTIVO DA DIRIN-GECEX, 2010). Com a intensificação do processo de internacionalização da instituição financeira, esses elementos podem ser estudados e incrementados para a rede externa. Atualmente, existe uma adaptação total desses elementos nas dependências da instituição no exterior.

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

Sustentabilidade

Sustentabilidade infere em competir com responsabilidade e, a esse respeito, a Revista Comércio Exterior Informe Institucional (2008), em uma de suas edições, trata do assunto com destaque. Esclarece que competitividade responsável se trata de um tipo de competitividade, a qual privilegia o desenvolvimento sustentável. A premissa é a de que, cada vez mais, os mercados globais compensarão os modelos de negócio com melhores resultados sociais, ambientais e econômicos. A visão de sustentabilidade da instituição financeira é semeada na estratégia corporativa da Empresa e retida em suas políticas, de forma que o processo decisório seja sempre permeado pela busca de um futuro sustentável, sem perder de vista os três pilares fundamentais: econômico (projetos economicamente viáveis), social (projetos socialmente justos) e ambiental (projetos ambientalmente sustentáveis). As práticas administrativas ecoeficientes, por exemplo, a redução de consumo de papel, água e energia, à oferta de produtos e serviços socioambientais como linhas de financiamento de custeio, investimento e comercialização para o biodiesel, são ações conduzidas pela instituição financeira e que são reconhecidas dentro e fora do País. A disponibilização dos Relatórios Anuais da instituição financeira, em meio eletrônico, desde a primeira vez, surpreenderam o mundo, com vistas ao objetivo de participar do índice Dow Jones de Sustentabilidade. As ações de responsabilidade socioambiental da instituição financeira são inspiradas e estimuladas pelos diversos compromissos (pactos e acordos) assumidos junto a entidades setoriais e a organismos de fomento ao movimento de responsabilidade socioambiental, tanto na esfera nacional e internacional. As práticas sustentáveis procuram ser estendidas a todos os fornecedores; nas licitações; para os acionistas; funcionários; clientes; sociedade. Todavia, não se pode dizer que há um padrão global total dessas ações, mas um padrão parcial. “Adota-se, na rede externa, ações de sustentabilidades da instituição que não entrem em choque com a cultura e legislações locais” (GERENTE DE DIVISÃO DA DIRIN-DIAGE, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados, pode-se inferir que a estratégia da instituição financeira analisada caracteriza-se como transnacional, conforme o conceito de Hill (1997). A adoção desse tipo de estratégia significa que, por vezes, a Empresa demanda estratégias de padronização (economias de escala) e, por outras, de adaptação (resposta às pressões locais por customização).

Estes achados corroboram com os estudos, como o de Saad, Mello e Chauvel (2006), que também mostraram, que a investida no exterior ora, irá demandar uma ou outra forma, o que significa atingir escala mínima, equilibrando com os padrões nacionais e locais. Além disso, a literatura aponta que bancos internacionais padronizam sua atuação, onde é possível e potencialmente proveitoso (marca, posicionamento, planejamento, estratégia competitiva, promoção, padrões de qualidade, planejamento de carreira), junto com determinados níveis de adaptação, onde for inevitável ou desejável (treinamento, sistemas, desenvolvimento de produtos, oferta).

Outro fator preponderante a padronização ou adaptação deve-se as regulamentações estabelecidas pelos órgãos superiores à instituição financeira as quais exigem que as organizações que atuam no segmento financeiro brasileiro adaptem tanto seus portfólios de produtos e serviços, quanto os processos e a própria gestão dos recursos financeiros sob suas custódias. Além disso, as diferenças nas preferências e níveis de renda do mercado externo parecem contribuir significativamente para a estratégia de adaptação observada no caso da instituição financeira.

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

Pode-se constatar que devido à transnacionalização crescente das empresas brasileiras, três fatores influenciam as ações estratégicas da instituição financeira. Primeiro deve-se a uma nova forma de atuar, com um portfólio de produtos e serviços capazes de atender às necessidades dessas empresas no exterior, inclusive, de sua cadeia de valor, formada por clientes e fornecedores. Em segundo, existe uma presença significativa de comunidades de brasileiros que vivem em outros países. E em terceiro lugar, a instituição financeira é um importante ator no reforço das relações comerciais do Brasil com outros países, trabalhando em prol do comércio exterior brasileiro. Onde houver comunidade de brasileiros, empresas brasileiras ou fluxo de comércio exterior consistente, com volume e escala, a instituição financeira precisa estar oferecendo suporte e assessoria financeira. Unindo estes três fatores a instituição financeira vislumbra ser uma organização, cada vez mais, com destaque no cenário internacional.

Torna-se de grande importância ressaltar que as informações discutidas no presente trabalho não pretendem encerrar o tema, visto que existem outros tantos aspectos relevantes acerca da gestão estratégica do processo de expansão internacional da instituição financeira, os quais não serão mencionados por serem considerados estratégicos e sigilosos por parte da Empresa e por não se possui autorização para publicá-los.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALASHBAN, A. A. et al. International brand-name standardization/adaptation: antecedents and consequences. *Journal of International Marketing*, v. 10, n. 3, p. 22-48, 2002.

AMARATUNGA, D. et al. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. *Work Study*, v. 51, 1 ed. p. 17-31, 2002.

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.

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

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

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

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

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.

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

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

HILL, C. W. L. *International business: competing in the marketing place*. 2. ed. London: Irwin, 1997.

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.

LACERDA, A. C. *Globalização e investimento estrangeiro no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOPES; C. F.; CARVALHO, R. A. A. *Diálogos culturais no Banco do Brasil/Regional MG: uma abordagem psicossociológica*. Biblioteca Digital: UFMG, 2006.
Disponível em: <www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VCSA-6W9R9C/2/cultura_organizacional_e_trabalho__caso_bbrasil.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2009.

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.

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.

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.

_____. *Sustentabilidade: dimensões econômica, social e ambiental influenciam uma nova ordem mundial nos negócios*. Brasília: ed. 73, ano 16, jan./fev. 2008.

_____. *Importações em alta: desembarques do exterior crescem e alimentam discussões sobre o futuro da Balança Comercial*. Brasília: ed. 81, 2. trimestre, 2010.

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

SAAD, A. D.; MELLO, R. C.; CHAUVEL, M. A. Estratégia global e adaptação local: um estudo de caso no setor financeiro Brasileiro. In: EnANPAD, 30, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

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