

# RELAÇÃO ENTRE INTERNACIONALIZAÇÃO E ATITUDE ESTRATÉGICA: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO ANALÍTICO PARA EMPRESAS DE SERVIÇOS

Sebastiao Geraldo Toledo Cunha (Unifor)  
stoledocunha@ibest.com.br

José Ednilson de Oliveira Cabral (Unifor)  
ednilson@cnpat.embrapa.br



*A análise do processo de internacionalização na estratégia de crescimento de uma instituição financeira de varejo, visando a criação de um diferencial competitivo e sustentável, e sua relação com atitude estratégica é o foco desse artigo. Assim, o objetivo geral é a proposição de um modelo de internacionalização de empresas de serviços. A análise é baseada na experiência de internacionalização de um Banco de Varejo de capital brasileiro, nos anos 70 e 80. O enfoque metodológico da pesquisa é caracterizado como qualitativo e de caráter descritivo, documental e histórico, utilizando o método de “Observação Participante”. Complementarmente ao método de “Observação Participante” foi feita uma pesquisa documental de experiências de internacionalização na América Latina e na Europa. Os resultados da pesquisa confirmam a utilização da internacionalização como uma decisão estratégica para, através dela, obter uma vantagem competitiva sustentável - diferenciação. A experiência contemplou a tomada de decisão estratégica no sentido da internacionalização baseada na análise externa (economia mundial e concorrência) e nas forças internas (fundamentalmente os recursos qualificação dos executivos e visão compartilhada) e inspirou a proposição de um modelo de internacionalização de empresas de serviços.*

*Palavras-chaves: internacionalização, bancos, serviços*

## Relação entre Internacionalização e Atitude Estratégica: Proposição de um Modelo Analítico para Empresas de Serviços

### Introdução

A criação do Banco Central do Brasil, em 1964, e o exercício da sua supervisão bancária contínua sobre as Instituições Financeiras atuantes no Brasil, deram origem a uma imagem de segurança do sistema Financeiro Brasileiro. Para contribuir à formação desta imagem, nos anos 70 e 80 normalmente os presidentes dos bancos brasileiros eram seus sócios controladores e ocupavam posições de destaque e até mesmo altos cargos políticos. Ressalte-se que nos anos 70, os bancos de varejo no Brasil, estavam principalmente focados nas suas atividades locais, prioritariamente trabalhar com os depósitos captados, obtendo ganhos financeiros, sem realmente terem uma política de expansão de créditos. Nestas condições o objetivo maior era a expansão da sua base de clientes e o aumento da captação de depósitos.

A partir deste cenário, realiza-se neste trabalho, uma análise sobre as razões pelas quais uma instituição financeira de varejo buscou a internacionalização como esta estratégia foi implementada e qual a relação entre esse processo de internacionalização, e gestão estratégica. O objetivo geral é a proposição de uma estrutura representativa do processo decisório de internacionalização de um Banco de Varejo com a finalidade de criar um diferencial competitivo.

Como premissa do trabalho, considera-se que o banco analisado decidiu pelo seu processo de internacionalização como consequência de uma posição estratégica para diferenciar, de forma sustentável, o seu produto e atendimento, junto aos seus concorrentes. A idéia básica com o processo de internacionalização foi manter (defensivamente) os clientes existentes envolvidos em comércio exterior ou em outros estágios do processo de internacionalização e atrair (agressivamente) novos clientes com este mesmo perfil.

Assim, em busca do objetivo deste artigo, será examinada a experiência de uma grande Instituição Financeira Privada de Varejo, na qual um dos autores participou por quase 25 anos da sua área internacional tendo posições no Brasil e no exterior, abrindo novas unidades financeiras (agências, subsidiárias) e no final, novamente no Brasil, coordenando a área do exterior e a área de câmbio, focada principalmente à parte de comércio exterior.

No tópico seguinte será apresentada uma revisão da literatura sobre internacionalização de empresas. Na seqüência apresentam-se os procedimentos metodológicos, seguido da descrição do Caso e da discussão do resultado da pesquisa. Finaliza-se com as considerações finais, onde se propõe um *framework* de análise de internacionalização de bancos.

### 1. Processo de Internacionalização de Empresas

A teoria behaviorista da empresa (CYERT; MARCH, 1963) estabelece quatro conceitos básicos que são importantes para o processo de internacionalização:

- Resolução de Conflitos através de delegação e especialização nas decisões e objetivos, a organização reduz a situação envolvendo um complexo conjunto de problemas inter relacionados e objetivos conflitivos a um número simples de problemas;
- Evitar incerteza – Muitas das teorias modernas de decisão discutem o problema da tomada de decisão sobre a influencia do risco e da incerteza;
- *Problemistic Search* – A busca que é estimulada por um problema;

- **Aprendizado Organizacional.** As organizações têm uma adaptação comportamental através do tempo, utilizando individualmente os membros da organização como instrumentos.

Estas quatro características estão no centro dos modelos analíticos do processo de tomada de decisões. Assim, o gerenciamento de um processo de internacionalização sempre traz para discussão a questão de custo (CARLSON 1974 apud ERIKSSON 1977). O processo de internacionalização envolve risco e investimento de recursos. A internacionalização é vista como resultado de três fatores: vantagem específica para a empresa, vantagem específica relacionada ao país e a vantagem da internacionalização (DUNNING 1977, 1980, 1988, apud ERIKSSON 1977). Considerando que os modelos behavioristas do processo de internacionalização apontam para problemas e oportunidades, Eriksson (1997) sugere mais atenção aos custos associados com a internacionalização. A análise feita pelo autor mostra que em um processo de internacionalização as empresas devem buscar o conhecimento em clientes e mercados assim como o conhecimento institucional nos países aonde se pretende instalar – “host”.

Qualquer processo de internacionalização de empresa envolve investimento de recursos e, conseqüentemente, riscos para as mesmas. Assim, tem-se a questão dos efeitos de uma necessidade de conhecimento experimental do custo do processo de internacionalização.

Eriksson, Johanson, Majkgard e Sharma (1997), formulam três hipóteses, para o processo de internacionalização que são desenvolvidas e testadas:

- Falta de conhecimento do negócio internacional;
- Falta de conhecimento institucional;
- Falta de conhecimento do processo de internacionalização.

O modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977, 1990), explica o produto da internacionalização da firma ao longo do tempo, usando os conceitos de distância psíquica e conhecimento por meio de experiência.

Barney (1991) propõe que as decisões estratégicas das empresas são condicionadas pelos seus recursos. Estes recursos incluem todos ativos, capacidades, habilidades, processos organizacionais, informação, etc., controlados pela empresa. Em linguagem estratégica os recursos da empresa são forças que a empresa usa para conceber e implementar suas estratégias (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS; GUTH, 1969; PORTER 1981, apud BARNEY 1991).

Sharma e Erramilli (2004) explicam que a abordagem da VBR mostra que a firma vai realizar atividades de comercialização e produção num local onde possa desfrutar de vantagem competitiva nessas atividades. Inicialmente, a firma deve desfrutar de vantagem no país de origem. Posteriormente, a firma irá avaliar suas chances de estabelecer uma vantagem competitiva no mercado escolhido baseada numa avaliação detalhada da junção dos recursos específicos da firma com os fatores do país hospedeiro. A habilidade de uma firma estabelecer vantagem competitiva num país hospedeiro depende do nível de eficiência no qual a firma transfere para o país hospedeiro os recursos que geram vantagem e os recursos específicos à firma que forem transferidos desfrute de lucratividade compatível com os fatores relevantes do país hospedeiro. Assumindo o posicionamento da heterogeneidade dos recursos, a VBR representa um ponto de vista mais realístico da empresa (CONNER 1991, apud SHARMA and ERRAMILI, 2004). A discussão dos recursos específicos da empresa, na teoria VBR, cobre uma extensão muito maior em que a empresa pode desenvolver vantagens competitivas e em realidade a VBR possibilita a explicação da escolha da maneira de entrada no país “host” não somente pela utilização das vantagens existentes, mas também em função da geração das novas vantagens (PENG, 2001, apud SHARMA AND ERRAMILI, 2004). De

acordo com RBV, a heterogeneidade dos recursos permite as empresas atuarem no jogo da competição e então uma empresa tem que estar sempre atenta às ações dos competidores.

Fahy (1996) levanta a questão de como uma empresa de serviço pode estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que no negócio de serviço verifica-se muitas vezes a imitação. Ganhar esta posição de força competitiva se tornou ainda mais importante em um ambiente que se tornou global e competitivo (VANDERMEWE; CHADWICK apud FAHY 1996).

Para Sharma e Erramilli (2004), as maneiras de estabelecimento em um país outro que o da empresa no seu formato original, são vistas como formas de transferências de recursos da matriz para a sua subsidiária estrangeira, uma função reconhecida por Root (1994, apud SHARMA; ERRAMILI, 2004), mas não enfatizado em muitas outras investigações sobre o modo de escolha da forma de instalação em um país “host”.

A Teoria de Recursos (RBV), Erramilli and Sharma 2004, diz que quando uma firma entra num mercado internacional, ela tipicamente confia nos recursos que possui para competir naquele mercado, porque geralmente é mais efetivo ou eficiente transferi-los para o mercado estrangeiro do que desenvolver novos recursos, porém pela pesquisa observa-se que recursos foram transferidos não apenas para exercitá-los a partir daí, mas que a internacionalização e a transferência de recursos permitiriam a formação de uma instituição regional, diferente da instituição original e que permitiria aí gozar do benefício de uma vantagem competitiva sustentável. A internacionalização irá gerar novos recursos para a instituição analisada:

- Ganho de experiência para o RH, conceitos de crédito, enfim toda uma experiência relativa à internacionalização;
- Up grade da imagem da instituição analisada;
- Cria através do treinamento, o executivo global.

Estes elementos deverão propiciar um aumento na base de clientes, conseqüentemente um maior volume de negócios, obtendo uma melhor produtividade, melhor resultado que ocasionaria uma retro-alimentação do processo de internacionalização, Fahy (1996) estabelece toda uma exposição na realidade para analisar que tipo de recursos e capacidades uma empresa de serviço deve utilizar, se sustentar, para obter a vantagem competitiva utilizando o elemento de custo ou de diferenciação e buscando uma habilidade que lhe permita combinar vantagens potenciais do país de origem e dos “host countries”. Uma firma se internacionaliza para criar valor adicional usando os seus recursos.

Analisando-se as afirmativas de Sharma e Erramilli (2004) quanto ao estabelecimento de vantagem competitiva no país hospedeiro deve ser observada novamente a pesquisa feita e compreender que no caso específico, na realidade a internacionalização na América do Sul formou uma instituição diferente, regional e ela pela diferenciação passa no seu todo a ter uma vantagem competitiva, antes da internacionalização não havia ainda a vantagem competitiva que foi criada após a internacionalização que então permitiu oferecer uma inovação nos seus produtos de comércio exterior. Dentro da região que ocorreu a internacionalização, a instituição financeira poderia cuidar do importador e do exportador, dando muito maior apoio a seus clientes.

Por sua vez, na visão de Porter (1980), a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam e, portanto estaria fundamentando os elementos do mercado apontados acima. Em essência, Porter tomou a abordagem da escola do design e aplicou-a ao ambiente externo da empresa, que originou um outro movimento baseado na situação interna, denominado “visão baseada em recursos” da empresa. Porter afirmou que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa

pode possuir: baixo custo ou diferenciação”. As empresas precisam fazer uma “opção” para obter vantagem competitiva.

Deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não implica em ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. Entende-se que a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência, principalmente se à diferenciação provocar a criação de uma vantagem competitiva sustentável a preços normais de mercado. É importante a percepção que na pesquisa deste artigo se observe que a decisão gerencial de internacionalização foi uma decisão estratégica, para diferenciar-se das outras instituições da mesma indústria no mercado e, portanto cria a vantagem competitiva sustentável para o exercício da sua atividade.

Fazendo uma extensão dos conceitos expostos por Chiesa e Manzini (1998) verificamos a necessidade de estabelecer a ligação do processo de internacionalização da empresa com a sua estratégia corporativa nacional e Porter (1985) percebe que o estabelecimento de um novo produto e as possíveis combinações de mercado são importantes para a sobrevivência da empresa que precisa encontrar continuidade e coerência quanto às suas características e conhecimento usados para seus produtos. A capacidade de inovação de uma empresa está relacionada aos recursos e competências desenvolvidas ao longo da sua existência, assim como o conhecimento e a experiência.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Minayo (1994) coloca que nada pode ser uma questão de pesquisa se não tiver sido, inicialmente um problema de vida prática. Isso significa que “a escolha de um tema não surge espontaneamente [...]”. Assim, a escolha do tema desta análise surgiu em razão de que um dos autores vivenciou por 25 anos esta problemática.

Seguindo a classificação de Gil (1996) e Vergara (2003) esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, quanto aos objetivos. Exploratória porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema e levantar questões para futuros estudos. Descritiva porque pretende descrever os fenômenos de uma determinada realidade e estudar as características de determinados grupos. Quanto aos meios, classifica-se esta pesquisa como estudo de caso. O estudo de caso possibilita a investigação profunda de uma organização, com o objetivo de testar a validade das hipóteses ou questões de pesquisas construídas a partir de um referencial teórico (GIL, 1996; YIN 2001).

Portanto, esta pesquisa é qualitativa e de caráter descritivo, documental e histórico, utilizando o método de “Observação Participante”. A Observação Participante é uma forma de observação utilizada com frequência na pesquisa qualitativa. Uma das definições para essa observação é apresentada por Denzin (apud FLICK, 2004 p.152):

A “Observação Participante” será definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas, e a introspecção.

Os aspectos principais do método consistem no fato de o pesquisador mergulhar de cabeça no campo, dele observar a partir de uma perspectiva de membro, mas também de influenciar o que é observado graças a sua participação.

#### Fases da Observação Participante

A observação participante deve ser entendida como um processo sob dois aspectos (FLICK, 2004).

- O pesquisador deve, cada vez mais atuar como participante e ganhar acesso ao campo e às pessoas (situação do autor durante o processo de internacionalização da instituição considerada).

- A observação também deve passar por um processo para se tornar cada vez mais concreta e concentrada nos aspectos essenciais às questões de pesquisa (situação do autor).

Sprandley (1980 p. 34 apud FLICK 2004) distingue três fases da “Observação Participante”:

- Observação Descritiva, no início, cuja função é fornecer ao pesquisador uma orientação para o campo em estudo, oferecendo descrições não específicas, servindo também para apreender a complexidade do campo, na medida do possível, ao mesmo tempo em que desenvolve questões de pesquisa e linhas de visão mais concretas;
- Observação Focal, na qual a perspectiva restringe progressivamente aqueles processos e problemas que forem os mais essenciais para a questão de pesquisa;
- Observação Seletiva ocorre próximo ao fim da coleta de dados, e concentra-se, até certo ponto em encontrar mais evidências e exemplos para os tipos de práticas e processos descobertos na segunda etapa.

Entretanto as observações participantes defrontam-se com o problema da perspectiva observacional limitada do observador, visto que nem todos os aspectos de uma situação podem ser apreendidos ao mesmo tempo. Nesse sentido, destaca-se um dos autores foi participante do processo de internacionalização da instituição analisada e não apenas observador. Na observação participante, até mais do que em outros métodos qualitativos, torna-se crucial obter, na medida do possível, uma perspectiva interna sobre o campo estudado, e, ao mesmo tempo, “sistematizar a condição de estranho” (FLICK, 1995, p. 154-5) – ou seja, ter a capacidade da objetividade, a isenção do envolvimento emocional. Esta característica – estranho - foi possível para um dos autores envolvido na “Observação Participante” em função de na realidade não ser um observador ao processo de internacionalização mas um executivo envolvido neste processo e ao mesmo tempo tendo que implementá-lo, atuando na abertura / desenvolvimento de algumas sucursais no exterior, complementando no final, ocupando a coordenação global das atividades internacionais, o que permitiu um conhecimento e análise objetiva com foco interno e externo, ordenando o conhecimento. A rede constituída, os resultados apresentados ao longo de um tempo mostram a correção profissional.

Complementarmente ao método de “Observação Participante” foi feita uma pesquisa documental de experiências de internacionalização na América Latina e na Europa. Assim, as sistemáticas análises macroeconômicas e microeconômicas e dos planos estratégicos de internacionalização de empresas, contribuíram para a análise dos resultados e reforçam e solidificam os resultados apresentados para o Banco pesquisado. Procurou-se também avaliar nesta pesquisa, o papel da formação de executivos globais, como condição para um processo de internacionalização de uma empresa.

Neste tipo de pesquisa as fontes são muito diversificadas e dispersas. A pesquisa também é histórica à medida que avalia e busca compreender o comportamento com o propósito de entender e identificar o cenário do momento inicial do processo de internacionalização, e assim analisar em profundidade os dados e as informações.

#### **4. Análise do Processo de Internacionalização no Banco de Varejo**

No começo dos anos 70 a instituição financeira considerada, avaliou a estratégia que deveria adotar para manter o seu crescimento de forma sustentável. Particularmente, esta estratégia a ser adotada deveria ser de tal forma estabelecida de modo que proporcionasse uma diferenciação sustentada dos seus concorrentes. A decisão foi pela internacionalização do Banco e alguns elementos para esta análise incluíram:

- A idéia de que a instituição financeira analisada poderia agregar um valor ao serviço proporcionado aos clientes existentes, acompanhando a trajetória dos mesmos (as empresas brasileiras e / ou instaladas no Brasil, começavam o processo de internacionalização a partir do Brasil);
- A partir do valor agregado aos serviços oferecidos, conquistar novos clientes que estivessem iniciando o processo da internacionalização; e através desta nova postura de internacionalização aproveitar-se-ia potencialmente, do aumento da liquidez mundial, tentando captar maior quantidade de linhas externas, propiciando o aumento do “menu” de operações para os existentes e potenciais clientes;
- A possibilidade de maior proteção do capital da instituição financeira, mesmo considerando o capital que depois seria enviado para a abertura de agências em países de moeda forte (Miami, New York, Panamá, Londres, Frankfurt e Madri). Argumento fortalecido pelo fato de que ainda haveria no Brasil por muitos anos o impacto da inflação.

A partir destes pontos acima e de uma análise macro / microeconômica nos cenários brasileiro e internacional, fortaleceu-se a decisão pela internacionalização. Dessa forma observa-se que a empresa analisada buscou uma estratégia que lhe permitisse manter o seu respectivo crescimento de forma sustentável, considerando as ações de seus concorrentes. Desta análise surge a decisão de implementação de um processo de internacionalização que permitiria a diferenciação, de forma sustentável, do seu produto e atendimento, em relação a seus concorrentes, mantendo-se (defensivamente) os clientes existentes e obtendo-se (agressivamente) novos clientes. Estabeleceu-se, então, uma relação entre condições externas e estratégias internas, incorporada na teoria Porteriana sobre Estratégia Competitiva (PORTER, 1980). Na visão de Porter, como pode ser verificada mais tarde, a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam.

Dada a dificuldade do processo de internacionalização de uma empresa percebe-se que este processo será sempre uma demanda de uma visão de longo prazo da empresa propriamente dita e de seu mercado ampliado, compreendendo as culturas de cada país a se instalar.

Foi também percebida pela instituição analisada, sustentada pela proposição de Almeida (2007), que a primeira providência das empresas que se expandem internacionalmente deve ser a criação de um “Departamento Internacional”, que sirva de intermediário entre as demandas locais e as diversas áreas funcionais e de negócios da empresa.

Definido o princípio da adoção do processo de internacionalização, baseada na completa compreensão dos elementos que proporcionaram esta decisão, talvez o momento mais difícil tenha sido o da definição de como preparar e implementar o processo de internacionalização desta instituição financeira. Vários fatores foram considerados, dos quais destacam-se:

- Sendo um banco de base de capital brasileiro, deveria fundamentalmente, ter possibilidades de desenvolver negócios locais, em cada país em que se instalasse, se estes países fossem na América do Sul e na África que passava a ser um foco importante para o Ministério das Relações Exteriores do Brasil;
- Identificados os países, primeiramente na América do Sul e depois na África, aonde a instalação desta instituição financeira deveria ser feita, entendeu-se claramente que a forma de presença / modo de entrada no país “host” seria provavelmente diferente em cada país, dependendo do seu potencial de negócios locais (internos ao país “host”),

potencial de comércio exterior de cada país selecionado com o Brasil e com os demais países selecionados, analisando a possibilidade / potencial de um “*cross selling*” dos produtos de comércio exterior;

- Considerando que a instituição financeira analisada tinha um acionista majoritário / controlador da empresa, sendo a empresa uma instituição financeira que exige extremo controle, extremo cuidado com a sua reputação, que todo o grupo ao qual pertencia esta instituição em análise tinha a mesma constituição acionária a forma escolhida para a sua internacionalização foi a forma direta, sem participação de acionistas locais em cada país “*host*”, na forma mais adequada para aquele país: sucursal, escritório de representação ou uma instituição de direito local do país em que procurasse a instalação;
- Dois fatos aconteciam que implicavam na necessidade de maior obtenção de “*Funding*” externo ao Brasil e às unidades que eventualmente fossem abertas na América do Sul e depois na África, a saber, financiamento do comércio exterior destes países; e, financiamento da exportação brasileira, inicialmente através do sistema Finex e depois Proex, o que motivava a abertura de sucursais também nos maiores centros financeiros.
- É importante ter bastante claro que, ao exercer a definição da política de internacionalização, a chefia da empresa estará assumindo uma grande dificuldade que deverá ser enfrentada, principalmente na América do Sul, aonde não há um fácil sentido de expatriação – que é a disponibilidade humana com suficiência e devidamente formada para a tarefa a ser executada.
- Considerando prioritariamente o estabelecimento da presença desta instituição financeira em países da América do Sul, estávamos na realidade construindo uma nova estrutura organizacional, um banco com presença em quase todos estes países se transformaria, quanto ao ponto de oferecimento de produto e serviço em um Banco Sul Americano. Esta transformação de um Banco Brasileiro em um Banco Sul Americano com presença também nos maiores centros financeiros internacionais estabelece a melhoria na reputação da instituição financeira analisada, principalmente em função de passar por várias análises de bancos centrais para o processo de estabelecimento de uma unidade em tantos países “*host*”.

Neste momento percebeu-se que esta síntese das intenções e suas respectivas implicações da internacionalização da instituição financeira em questão mostraram que, se a internacionalização deveria acontecer como uma estratégia competitiva, ela não poderia ser feita dentro de quaisquer condições. A internacionalização exige método, reflexão e diagnóstico antes da sua execução. A cada momento fica mais difícil de executar a internacionalização antes que a empresa e seus diferentes departamentos tenham os seguintes entendimentos (DEYSINE, DUBOIN, 1995):

- Haver feito todas as reflexões sobre o futuro da empresa;
- Ter consciência da evolução que o mundo está sofrendo;
- Ter a compreensão da evolução da técnica em que a empresa evolui;
- Ter compreensão das empresas concorrentes no exterior (fundamental, principalmente, para a instituição financeira ajudando inclusive, a delimitar a área de atuação da instituição que se internacionaliza.);
- Ter adotado as normas de produção, de organização e de comportamento, para que possa interagir dentro dos novos mercados;
- Ser aceito / reconhecido como tendo qualidade exigida pelo mercado que era enfaticamente o caso da instituição em análise, e já nesta mesma época, trazia ao Brasil para seus trabalhos de consultoria o Sr. Peter Drucker.



Preparando-se para o processo de internacionalização, esta instituição financeira constituiu a sua área internacional de dois sub segmentos:

- Área de Câmbio / Comércio Exterior;
- Área de Supervisão das unidades a serem abertas no exterior;
  - 1) Gerente Geral da unidade no exterior;
  - 2) Gerente Administrativo da unidade no exterior;

Portanto criava-se imediatamente a necessidade de pelo menos três tipos de gerentes / executivos globais a serem preparados / desenvolvidos e posteriormente as suas características serão discutidas, porém também surgia a necessidade de preparar de alguma forma todos os componentes dos diversos órgãos / departamentos que se envolveriam com o processo de internacionalização a partir do Brasil:

- Departamento de análise de crédito: segmentá-lo para ter uma área internacional;
- Departamento de auditoria interna: segmentá-lo para ter uma área composta por elementos que conhecessem a atividade das unidades do exterior na sua capacidade de auditoria e controladoria;
- Departamento de Supervisão das unidades no Exterior: os funcionários que participariam do dia a dia, das atividades, das unidades no exterior:

Seria recomendável que estes executivos adquirissem um conhecimento qualificado / diferenciado que lhes permitisse efetuar o trabalho designado para a boa execução da implementação do processo de internacionalização. Havia bastante consciência no comitê de análise da internacionalização de que a qualidade do executivo global poderia levar a situações de dificuldade para integrar as diferenças culturais. O problema das diferenças culturais não é que elas provoquem desacordos, em realidade, melhor dizendo, poderão produzir mal entendidos. Contrariamente aos desacordos que são quase sempre visíveis, os mal entendidos, não tem nem mesmo a sua existência conhecida. A cultura é uma resultante de fatores geográficos, históricos, religiosos e intelectuais. Em conclusão, idealmente, o conhecimento do país a se instalar e da sua respectiva estrutura sociológica, de sua história, do seu idioma, em suma a sua cultura, seria recomendável que antecedessem a concretização de qualquer negócio. Por todas essas razões fica facilitada a compreensão de que a empresa que passa por um processo de internacionalização tem seu grau de potencial de risco aumentado. Nesta altura já podia-se perceber que a estratégia deveria ser tão deliberada quanto possível sem perder de vista, em nenhum momento, os cenários emergentes que pudessem surgir.

Um fator considerado é que nos anos 70 havia um desenvolvimento do relacionamento do Brasil com os países da África, principalmente os da costa oeste, não se pode esquecer do grande movimento da Nigéria, fomentado pela política de africanização do Ministério de Relações Exteriores do Brasil. Ao mesmo tempo começaram as tentativas de formação de associações de países na América do Sul. Esta foi uma influência importante para o processo de internacionalização da instituição financeira analisada. Assim, considerou-se na busca da uma diferenciação o atingimento do seguinte escopo:

- Acompanhamento do cliente brasileiro e / ou do seu produto ao exterior;
- Ser agente facilitador de operação de comércio exterior financiando o importador sul americano, comprador, do exportador brasileiro;
- Consolidação das unidades a serem abertas em vários países da América do Sul, com o acompanhamento do cliente ou de seu produto, sendo agente facilitador de operações de comércio exterior. Esta operação poderia envolver ou nada ter a haver com o Brasil, podendo ser uma operação entre Argentina e Chile, entre Chile e Colômbia e assim por diante, resultando realmente na transformação

dessa instituição financeira brasileira, em um Banco Sul Americano com presença nos maiores mercados financeiros internacionais.

Dentro deste raciocínio estabeleceu-se a criação de sucursais nos Estados Unidos (New York, Washington, Miami), Inglaterra (Londres), Suíça (Frankfurt), Espanha (Madri), G. Cayman, Panamá, Colômbia, Venezuela, Bolívia, Paraguai, Uruguai, Chile, Argentina, Costa do Marfim e Gabão.

O desenho da internacionalização proposto correspondeu ao resultado de um estudo não só do potencial de negócios, mas também, complementado, pelo estudo do mercado, qualidades dos concorrentes, entre outros. Vale salientar que no início do processo analisado já existia a agência de Nova York.

Este Banco Sul Americano, para seu desenvolvimento, necessitava de um grande esforço de captação no desenvolvimento de suas operações internacionais, e neste sentido foram necessárias sucursais em Miami, New York, Londres, Frankfurt, Washington, e Madri, que possibilitaram a ampliação no atendimento ao cliente.

Esta definição alinha-se com a proposta da Escola Ambiental de estratégia, que propõe colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. Alinha-se, também, com a Escola de Aprendizado de Prahalad e Hammel (MINTZBERG, AHLSTRAND, 2000), que foi também preconizada como uma estratégia do setor. De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação, tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela baseia-se em descrição de fatos e situações em vez de prescrição.

Muito mais tarde, após a abertura das sucursais da Costa do Marfim e Gabão, percebe-se que o Brasil apresentava muitos produtos para serem vendidos para a África, mas praticamente não tínhamos o que comprar nesta região e, o mesmo se passou com os demais países da América do Sul, onde a instituição financeira havia aberto sucursais, em relação à África e não havendo sinergia entre as sucursais sul americanas e as sucursais localizadas na África, vendeu-se o Banco da Costa do Marfim e providenciou-se o fechamento da Sucursal do Gabão.

O processo de abertura de sucursais, bancos locais e compra de bancos já existentes (Paraguai e Uruguai) levou aproximadamente 10 anos. Concomitantemente preparou-se a formação do executivo global para dar apoio a proposta de internacionalização, assim como a formação de excelência aos elementos do “*Back Office*” – Área Internacional – que dariam todo apoio e acompanhamento ao processo de internacionalização a ser implementado / desenvolvido. Analisando a internacionalização pesquisada chega-se à necessidade de três tipos de preparação de executivos para a área internacional desta instituição e do *back office*:

1. Gerente de Câmbio: envolvido com a área de comércio exterior, conhecedor de algumas operações internacionais, mas não seria exatamente o executivo global;
2. Gerente Geral da Unidade / Sucursal no Exterior: função que exigia o conhecimento das operações bancárias, o desenvolvimento da área comercial (captação de novos clientes), representatividade junto aos diversos segmentos de clientes, assim como a sociedade local e principalmente junto às autoridades ligadas à supervisão bancária local do país “*host*”. É o conhecimento do negócio seu e do institucional;
3. Gerente geral Administrativo da Unidade / Sucursal no Exterior: função que exigia o conhecimento completo das melhores práticas contábeis de todas as operações efetivadas, desenvolvendo um relacionamento com a auditoria local (*Host*) e com a auditoria interna da empresa (*Head Office*). Em grande parte cabia a responsabilidade do RH.

4. “*Back Office*” na sede da instituição analisada, que tinha que passar por um aprendizado, de maneira a poder apoiar a estrutura externa no desenvolvimento dos seus trabalhos.

A formação dos elementos dos itens 2 e 3, provavelmente é a mais complexa, em função de que a expatriação envolve a participação de todos os elementos da família, o que não acontece para os itens 1 e 4, quando se está lidando apenas com o profissional.

Dos desafios do processo de internacionalização pode-se compreender a importância do completo entendimento das razões pelas quais a vantagem competitiva sustentável para as empresas se tornou um campo de pesquisa da gestão estratégica da empresa (PORTER, 1985, RUMELT 1984, apud BARNEY 1991). É importante, portanto, a consistência da estratégia com os recursos da empresa considerada, assim como a parte deste recurso que estaria comprometida com a criação da Vantagem Competitiva Sustentável (BARNEY, 1991).

Nas reuniões do comitê de internacionalização, conceitualmente não houve análise apenas dos recursos econômicos para a definição da abertura de sucursais, mas também a concordância com a estratégia considerando como recurso, a capacidade de criar valor agregado para situações que foram encontradas e que houvesse no futuro, sempre a possibilidade de “*cross selling*”. Na montagem da internacionalização houve desde o início a preocupação com a transferência contínua de aprendizado entre Matriz e subsidiárias, nas suas mais variadas formas jurídicas, presentes em diversos países.

É importante verificar a existência de um diferencial quanto ao aspecto da internacionalização entre instituições financeiras e indústrias, pois a internacionalização de forma gradual, como proposto no modelo de Uppsala, iniciando por exportação, parece ser menos aplicável a instituições financeiras e não se pode deixar de considerar que os Bancos de consórcio que exatamente estiveram muito em moda nos anos 70 e 80 acabaram, praticamente todos, sendo liquidados.

Provavelmente seria difícil para uma instituição financeira ter a sua internacionalização feita por etapas, adquirindo conhecimento, pois ao mesmo tempo tem uma necessidade de “ter” os seus clientes e não “compartilhar” os clientes. Cabe salientar que nos últimos 15 anos as compras de instituições financeiras tem sido sempre feitas por um só comprador e não se pode esquecer que uma instituição financeira, para atuar normalmente, necessita autorização do Banco Central do país de origem e do Banco Central do país “host” e presença física nos países, para que vários tipos de operações sejam realizados. Através de uma análise interpretativa da evolução da instituição financeira analisada pode ser feita uma importante reflexão: A internacionalização de uma instituição financeira nem sempre, totalmente, significa que a instituição está contando com os seus recursos existentes para competir naquele mercado, pois pode ser que o recurso mais importante para permitir a competição em si seja a própria instalação nos países estrangeiros, através de um processo de internacionalização. Será ponto importante, tendo o foco de participação em operações do comércio exterior, o fato de que a instituição financeira estando estabelecida em dois países que tem relacionamento comercial poderá oferecer serviços e produtos financeiros aos dois clientes, de cada país, auxiliando na concretização da operação comercial. Verificando a questão da falta de conhecimento analisada pela escola de Uppsala observa-se na implementação do processo de internacionalização da instituição pesquisada, que se tratam de conhecimentos cada vez mais fáceis de serem adquiridos. Talvez a experiência passada não necessariamente, tenha que estar ligada a um processo de internacionalização, mas, por exemplo, experiência passada em um processo de expansão de sucursais de um banco de varejo no seu próprio país de origem.

Portanto no esquema proposto para a internacionalização de uma empresa sem vantagem competitiva no seu país de origem que possa ser transferida para um país estrangeiro, há uma dependência da reunião de fatores favoráveis interna e externamente e da sua consistência com a Estrutura Estratégica Corporativa da empresa. Este estudo deve ser bastante completo de forma a permitir que todas as estruturas estejam focadas na diferenciação e conseqüentemente toda a empresa tire proveito da inovação.

Como pode ser observado deverão ser considerados os elementos facilitadores para a implementação da internacionalização com sucesso:

- A internacionalização gerará uma proximidade, na sua área de atuação, com as duas pontas de um negócio de comércio exterior, possibilitando fazer outras operações com o cliente no país “*host*”;
- A instituição financeira que estava presente e atuante apenas no Brasil passa a ser uma empresa presente na América do Sul e com presença também nos maiores centros financeiros do mundo;
- A internacionalização confere “*up grade*” à instituição original o que fará acontecer um melhor relacionamento / apoio do sistema financeiro internacional para suas operações de negócio internacional – maior crescimento.

O importante nesta internacionalização (FAHY, 1996) é que para se obter um valor adicional, para os recursos existentes, deve haver uma coordenação que provoque um “*cross selling*” entre as várias unidades criadas em vários países de maneira a aumentar a escala de negócios, maior lucro como de fato aconteceu com a instituição considerada.

Considerando o “*framework*” proposto para o processo de decisão da internacionalização de uma instituição financeira de varejo e que não tinha uma vantagem competitiva sustentável no seu país de origem, percebe-se que houve uma grande inovação na instituição considerada, ao passar pelo processo de internacionalização. Há uma criação de uma nova dimensão de produto e qualidade, conduzindo a uma mudança na arena de competição (CHIESA and MANZINI, 1998). Esta percepção de mudança deverá ser sentida pelos clientes e a concorrência terá que considerá-la também. Na realidade a internacionalização propicia uma modificação na integração produto / serviço / mercado de atuação. Portanto, tem-se uma inovação que cria uma vantagem competitiva como conseqüência de um ato de uma empresa inovadora. Esta vantagem competitiva pelas suas próprias características - tempo, custo, etc. - transforma-se numa vantagem competitiva sustentável. Ser o inovador nesse processo, dará um conhecimento que permitirá facilitar / manter uma vantagem com um concorrente que também procure seguir o processo de internacionalização. No caso específico, conforme tivemos oportunidade de verificar, o movimento de internacionalização de outros bancos brasileiros começou muito mais tarde.

Como verificado no desenvolvimento da análise, o conhecimento é de extrema importância e pode ser considerado como o recurso estratégico fundamental das empresas. Ele está ligado à atitude da empresa na sua forma de administrar suas atividades inovadoras, assim como a tecnologia. Logo, o conhecimento tecnológico é desenvolvido, acumulado e utilizado para a criação de novos produtos, serviços e processos. (HIESA e MANZINI, 1998).

As evidências empíricas levam ao modelo de internacionalização desenvolvido pelo Banco analisado e constitui um “*framework*” (Figura 1 no apêndice) para internacionalização de empresas de serviços.

### Considerações Finais

O caso analisado apresenta uma instituição financeira, no começo dos anos 70, buscando uma estratégia que lhe permitisse manter um crescimento sustentável em

comparação com os seus concorrentes brasileiros, através da estratégia de internacionalização com foco na diferenciação. A estratégia de internacionalização foi consequência de uma busca de uma estratégia de crescimento considerando a situação externa (macroeconômica e concorrentes) e as forças internas.

Desenvolver uma estratégia de crescimento internacional força ter em mente os impedimentos de crescimento, internos e externos, para a empresa. Outro ponto crítico é a escolha de quais atividades serão realizadas e em que mercados.

Verifica-se também claramente a utilização do processo de internacionalização como uma estratégia de crescimento através da criação de uma vantagem competitiva sustentável, modificando a oferta de serviço ao seu cliente existente e, mais importante, ao seu cliente em potencial. O histórico mostra o sucesso da conquista de novos clientes *corporates*, empresas multinacionais, muitas delas com a direção para a América do Sul em São Paulo, aonde os representantes da instituição financeira e os representantes de seus clientes podiam reunir-se e estabelecer políticas de crédito para vários países da América do Sul. O modelo adotado pelo Banco Sul Americano analisado funcionou conforme o esperado.

Portanto, a função de identificar oportunidades globalmente é uma capacidade essencial para qualquer empresa no dia de hoje. Ao adotar uma estratégia de crescimento internacional a compreensão sobre as limitações, internas e / ou externas, deve ser total e completa. Assim também, as básicas escolhas estratégicas: - Que atividades? Que mercados? A escolha dos mercados é fundamental para a definição da estratégia de crescimento a ser estabelecida, e implementada. É o executivo global que servirá de ponte entre a estratégia de internacionalização e a implementação desta estratégia. Os mercados têm que passar por uma análise de avaliação: *Country Risk*; Fatores comerciais; Fatores competitivos; Fatores ligados à rede a ser estabelecida.

No caso em análise, pode-se observar que praticamente não existia nem a experiência anterior, nem a acumulação do conhecimento, mas havia recursos (qualidade dos executivos, ausência de grandes conflitos e unanimidade num foco principal de comércio exterior, inicialmente com o Brasil e em seguida também entre os países escolhidos para instalação) o que permitiu uma montagem adequada para o processo de decisão.

Percebe-se então, que a definição da estratégia pela instituição financeira em questão foi correta, já que a internacionalização gerou um processo de crescimento, inclusive projetando uma imagem internacional de grande valor; um valor agregado pelo processo da internacionalização que passa a ser um recurso da empresa.

Em suma, a expectativa inicial no sentido de que a internacionalização conduzisse a instituição financeira pesquisada a uma situação de vantagem competitiva sustentável, já que a estratégia daria a mesma características únicas em relação a concorrência no Brasil, foi confirmada. Este resultado possibilitou a proposição de um modelo "*framework*" para internacionalização de empresas de serviços.

### **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, André. *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustoued Competitive Advantage*. Texas: A&M University, 1991.

CASTRO, Marcelo de Miranda. *Mercado de moeda e de cambio*. Dissertação de mestrado. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2003.

CHIESA, Vittorio; MANZINI, Raffaella. *Technology Analysis & Management*. Carfax Publishing, 1998.

- CYERT and MARCH. *A Summary of basic concepts in the Behavioral theory of the firm*. 1963.
- DEYSINE, Anne; DUBOIN, Jacques. *S'Internationaliser : stratégies et techniques*. 2. ed. Paris: [s. n.], 1995.
- ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan; MAJKGARD, Anders; SHARMA, D. DEO. *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process*. Uppsala University, 1997.
- FAYE, J. *Competitive advantage in international services: A resource-based view*. International Studies of Management & Organization, v.26, n.2, 1996.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução a pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- \_\_\_\_\_, Uwe. *Social Representations*. London: Sage, 1995.
- JOHANSON, Jay; VAHLNE, Jan-Erik. *Journal of International Business Studies*. Spring, 1977.
- MANZANARES, Donate, JAVIER, Mario, GUADAMILLAS GÓMEZ, Fátima. *Analisis de las relaciones entre la estrategia de gestion del conocimiento y la actitud innovadora de la empresa – una investigation empirica*
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- SHARMA, Varinder; ERRAMILI, M. Krishna. *Resources-Based explanation of entry mode choice*. Indiana University of Pennsylvania, 2004.

**Elementos de Mercado Nacional**  
(Brasil)

- Solicitação do Cliente
- Concorrência

**Elementos do Mercado Regional**  
(América do Sul)

- Solicitação do cliente
- Concorrência

**Elementos do Mercado Internacional**  
(Principais Centros Financeiros do Mundo)

- Disponibilidade de liquidez para o risco do país de origem (nacional)
- Concorrência

**Elementos Específicos da Empresa**  
(Bancos de Varejo)

- Transferência de recursos e capacidades
- Experiência na abertura de novos mercados dentro do país de origem
- Intenção e vontade empresarial da inovação
- Inexistência de Vantagem Competitiva no Mercado Nacional

Análise Externa /  
Identificação do  
valor para o cliente /  
indústria

**Facilitador**

- Proximidade ao cliente
- Empresa regional
- Suporte internacional
- Up grade da empresa
- Ambiente pró-inovação

**Decisão /  
Escolha  
Gerencial**

Estrutura da  
estratégia  
corporativa

Internacionalização  
c/postura estratégica  
para crescimento

**Análise Interna**

Verifica todos os  
recursos da empresa  
envolvida / envolvimento  
organizacional

**Visão Interna**

- Cria recursos competentes, RBV, internas novas;
- Identificação do aproveitamento das habilidades existentes tecnológicas

**Figura 1 – Modelo do Processo de Internacionalização Analisado**