



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**  
**MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**  
**ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**  
**UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA**  
**“LUÍS DE CAMÕES”**

**INTERNACIONALIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO  
SEGMENTO DE *PRIVATE BANK*: A ESTRATÉGIA DE UM BANCO  
BRASILEIRO NA ÓTICA DOS SEUS GESTORES**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Rafael Posser Martins

Orientador: Professor Doutor Henrique Nuno Esteves Correia dos Santos Morais

Número do candidato: 20152000

**Janeiro de 2020**

**Lisboa**

RAFAEL POSSER MARTINS

**INTERNACIONALIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO  
SEGMENTO DE *PRIVATE BANK*: A ESTRATÉGIA DE UM BANCO BRASILEIRO  
NA ÓTICA DOS SEUS GESTORES**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

**Janeiro de 2020**

**Lisboa**

Aos meus pais e à Silvana, com todo o meu amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me dar forças para concluir e sustentar a minha fé me fazendo capaz de realizar este trabalho; à Silvana, minha amada, pela compreensão dos dias em que tenho dedicado ao trabalho e por ter me apoiado nos momentos mais difíceis nesses anos, por ser minha motivação; aos meus pais por sempre acreditarem em mim e não me deixarem desistir; ao meu orientador, Dr. Henrique Moraes, que, com suas contribuições, foi fator determinante do meu êxito nessa jornada.

“Valeu a pena? Tudo vale a pena  
Se a alma não é pequena.  
Quem quer passar além do Bojador  
Tem que passar além da dor.  
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,  
Mas nele é que espelhou o céu.”

*(Fernando Pessoa)*

## RESUMO

O atual cenário econômico estimulou os clientes de elevado patrimônio a diversificar seus investimentos em outras moedas e jurisdições. Nesse sentido, estudar a forma de atuação de bancos brasileiros e estrangeiros no exterior e aprimorar o modelo vigente dos bancos com atendimento a clientes do segmento *Private* é fundamental. Neste trabalho, foram selecionados gestores de uma determinada empresa, os quais realizam atualmente ou realizaram diretamente atividades de gestão relacionadas com o *Private Bank* e a internacionalização da instituição, com o intuito de entender como os gestores da instituição estudada veem esse movimento e como é a estratégia da instituição. Utilizou-se da metodologia da pesquisa qualitativa, por entrevistas semiestruturadas, por meio das quais foram coletados os depoimentos desses profissionais. Como resultado, esses depoimentos foram compilados e resultaram em uma série de fatores que apresentam as principais estratégias atuais adotadas e os desafios que se apresentam para a empresa em seu processo de internacionalização. Ainda, é perceptível que ao atender os clientes, devido à recente mudança nas taxas básicas de juros, a internacionalização oportuniza diferencial competitivo para a empresa internamente.

**Palavras-chave:** Internacionalização; *Private Bank*; Estratégia.

## **ABSTRACT**

The current economic scenario has stimulated wealthy clients to diversify their investments in other currencies and jurisdictions. Studying the way how Brazilian and foreign banks operate abroad and improving the current model of banks with service to clients in the private segment is fundamental. Seeking to understand how the managers of the studied institution see this movement and how the strategy of the institution is, managers of the company were selected who currently carry out, or directly carry out, management activities related to the private bank and the institution's internationalization, qualitative research, by interview semi-structured, which collected the testimonies of these professionals through the questions presented. As a result, they were compiled and resulted in a series of factors that present the main current strategies adopted, the challenges that are presented to the company in its internationalization process. Furthermore, it is noticeable that when serving customers, due to the recent change in basic interest rates, internationalization provides a competitive advantage for the company internally.

**Keywords:** Internationalization; Private Bank; Strategy.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificação e Delimitação do Tema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Questão de Investigação.....</b>	<b>14</b>
1.2.1	Objetivo Geral .....	14
1.2.2	Objetivos Específicos .....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Internacionalização de Empresas .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Internacionalização de Bancos .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3</b>	<b>Estratégias de Internacionalização de Bancos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4</b>	<b><i>Private Bank</i> .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5</b>	<b>Modelo Conceptual e Definição de Variáveis .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6</b>	<b>Hipóteses.....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA PROPOSTA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de Estudo .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3</b>	<b>Instrumento de Recolha de Dados .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4</b>	<b>Previsão do Tratamento dos Dados .....</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Definição dos Entrevistados.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>Entrevistas.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3</b>	<b>Leitura Flutuante.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4</b>	<b>Protocolo de Entrevistas .....</b>	<b>28</b>
<b>4.5</b>	<b>Definição das Categorias não <i>a priori</i> .....</b>	<b>29</b>
4.5.1	Clientes .....	29
4.5.2	Diversificação.....	30
4.5.3	Eventos de Regulação.....	31
4.5.4	Posicionamento.....	32
4.5.5	Concorrência.....	33
4.5.6	Estratégia <i>Offshore</i> .....	34
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>41</b>
ANEXO I - Questionário.....	41
ANEXO II - Consentimento Informado.....	43
ANEXO III - Pedido de autorização para realização do estudo nas respectivas organizações	45
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>46</b>
APÊNDICE - Protocolo de entrevistas .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro conceitual de Estratégias de Internacionalização de Serviços.....	16
Quadro 2 - Preponderâncias de Atuação da Estratégia.....	17
Quadro 3 - Resumo de Estratégias de Internalização de Bancos.....	20
Quadro 4 - Classificação dos Clientes com Base no Patrimônio do BCG em Dólares Americanos (USD).....	21
Quadro 5 - Categoria Clientes .....	30
Quadro 6 - Categoria Diversificação .....	31
Quadro 7 - Categoria Eventos de Regulação.....	31
Quadro 8 - Categoria Posicionamento .....	32
Quadro 9 - Categoria Concorrência .....	33
Quadro 10 - Categoria Ostratégia <i>Offshore</i> .....	34

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo conceitual de definição de variáveis .....	22
--	----

## LISTA DE ABREVIACOES

WEO	World Economic Outlook
RERCT	Regime Especial de Regularização Econommica e Cambial
FMI	Fundo Monetário Internacional
BCB	Banco Central do Brasil
RFB	Receita Federal do Brasil
OLI	Ownership, Location, and Internalization
VEF	Vantagens Específicas da Firma
VEP	Vantagens Específicas do Pais
VI	Vinculadas a Localização
NVI	Não Vinculadas a Localização
NVL VEF	Vantagens Específicas da Empresa não Vinculadas à Localização
VI VEF	Vantagens Específicas da Empresa Ligadas à Localização
BCG	The Boston Consulting Group
UHNW	Ultra-High Net Worth
HNW	High Net Worth
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização vem aumentando cada vez mais a possibilidade de mobilidade entre os países, prova disso são relatórios, como o *World Economic Outlook (WEO)*, de abril de 2017, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), que demonstram o aumento em aproximadamente 60%, entre 1990-2015, do número de pessoas que vivem fora de seus países.

Nesse cenário é importante verificar que ocorre, inclusive, um aumento da integração do sistema financeiro (WEO, 2017 p.55), fazendo assim que grandes instituições financeiras de países emergentes queiram internalizar as suas operações (Marques, Lupina-Wegener & Schneider, 2017). Para com bancos brasileiros não foi diferente, uma vez que instituições como Banco do Brasil, Itaú Unibanco e Bradesco, que já são bancos considerados internacionalizados, o mercado internacional se torna cada vez mais atraente, principalmente após a crise de 2008 (Geleilate & Forte, 2012)

Segundo dados do Banco Central do Brasil (BCB), houve um aumento do volume dos recursos de brasileiros no exterior, em moeda e depósito, com uma variação de 197% de aumento, passando de USD 23,251 em 2007 para USD 45,718 milhões em 2015. Além disso, o programa de repatriação de recursos não declarados no exterior, instituído em 2016, chamado de Regime Especial de Regularização Econômica e Cambial (RERECT), contribuiu ainda mais, resultando na soma total de recursos brasileiros no exterior em cerca de USD 54,6 bilhões, segundo a Receita Federal do Brasil (RFB) em 2016.

Tendo em vista os dados anteriores, verifica-se o crescimento do mercado de *Private Bank* no Brasil e no mundo. Nesse sentido, uma pesquisa de nível mundial, do Banco Barclays, em 2014, demonstra que indivíduos de alto patrimônio líquido têm aumentado sua mobilidade entre os países e consideram a mudança para outros países. Ainda segundo a pesquisa de Barclays (2014), percebe-se um grande interesse na mobilidade de indivíduos com alto patrimônio líquido no mundo todo. Os latino-americanos, desse segmento, consideram em 65% as chances de migração para a América do Norte e 59% para a Europa.

Principalmente após a crise global de 2008, esses indivíduos procuram, segundo Beaverstock, Hall e Wainwright (2013), cada vez mais, Oportunidades de investimento em vários países, ou seja, querem não só em seu país de origem como em outras partes do globo, o que reforça a necessidade de uma estratégia empresarial para a internacionalização do atendimento desse cliente.

Diante disto, definiu-se como problema de pesquisa para este estudo a seguinte questão: quais as estratégias de internacionalização podem internalizar vantagens competitivas no segmento *Private Bank*?

## 1.1 Justificação e Delimitação do Tema

O atual cenário econômico estimulou os clientes de elevado patrimônio a diversificar seus investimentos em outras moedas e jurisdições. Estudar a forma de atuação de bancos brasileiros e estrangeiros no exterior e aprimorar o modelo vigente dos Bancos com atendimento a clientes do segmento *Private* é fundamental para atender o cliente de forma global. Esta é uma exigência cada vez mais presente nas demandas destes clientes, dentre os quais, segundo Barclays (2014), 43% têm a intenção de viver em mais de um país. Apesar disso, segundo Marques *et al* (2017), a internacionalização de bancos de países emergentes ainda é um fenômeno muito pouco estudado.

Para o banco, o estudo se justifica devido ao fato de ainda não haver estudos relatando, identificando ou sugerindo estratégias de internacionalização do segmento *Private*, somado ao fato de que outros bancos brasileiros têm buscado alternativas de mercado por causa da consolidação do mercado interno.

Esta pesquisa buscou proporcionar aos gestores visualizar a forma com que os demais competidores do segmento vêm trabalhando a questão de internacionalização no segmento *Private* através da identificação das estratégias utilizadas no mercado e na literatura, de forma a criar ferramentas para desenvolver o segmento e assim atingir melhores resultados no mercado pretendido.

A partir desta pesquisa, buscou-se criar uma proposta para auxiliar no desenvolvimento e na proposição de modelos de internacionalização, gerando indicadores, informações e subsídios capazes de fomentar a atuação dos gestores, com ferramentas para desenvolver o segmento de forma internacional.

Também concebeu-se como um dos resultados dispor para a empresa apresentação de oportunidades no planejamento estratégico da instituição, uma vez que o pesquisador que também é funcionário da mesma, deseja contribuir com a área de *Private Bank* da empresa e na oportunidade de realizar o mestrado acadêmico internacional, pode obter melhor desempenho ao atuar nas atividades práticas do cotidiano aliando o conhecimento, a prática da pesquisa científica e a experiência de um mestrado acadêmico no exterior.

## 1.2 Questão de Investigação

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as estratégias de internacionalização que podem internalizar vantagens competitivas no segmento *Private Bank*.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais são as estratégias de internacionalização na literatura e suas abordagens;
- Verificar o status atual da estratégia de internacionalização existente no segmento *Private* de um banco brasileiro;
- Levantar as dificuldades encontradas no processo de internacionalização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão abordadas as definições gerais de Internacionalização de Empresas (2.1), de Internacionalização de Bancos (2.2), da Estratégia de Internacionalização e Bancos (2.3), do *Private Bank* (2.4), do Modelo Conceitual e Definição de Variáveis (2.5) e as Hipóteses (2.6).

### 2.1 Internacionalização de Empresas

Segundo Eiteman, Stonehill e Moffett (2013), o conceito de internacionalização de empresas consiste em um conjunto de operações necessárias para o intercâmbio de bens e serviços entre países e tem como consequências a movimentação de capitais.

Desta forma, segundo Rugman (2005), as teorias de internacionalização de empresas buscam explicar a existência, a performance e o posicionamento estratégico das multinacionais. Inclusive, algumas das teorias que estudam os benefícios da diversificação internacional das empresas são do autor (Rugman, 1976). Para isso o mesmo estudou durante o período de 1960 até 1969 as empresas listadas na Forbes 500.

Na busca em literatura, foram encontradas as seguintes teorias: A Teoria da Internalização, na qual a empresa tem a função de integrar ou internalizar transações que, por meio do mercado, apresentam maior custo ou ineficiência do que se fossem realizadas na empresa, Buckley (2009) e Rugman (1980); Teoria do Custo de Transação, em que a empresa decide explorar mercado estrangeiro, porém os custos são demasiado elevados caso não tenha estrutura externa, Williamson (1975); Teoria OLI (*Ownership, Location, and Internalization*) ou Paradigma Eclético, que segundo Dunning (1993) explica o processo pelos seguintes vieses, o de vantagem específica da firma, vantagem de localização e vantagem de internalização; Teoria da Escola de Uppsala, que apresenta a visão ligada ao fato de a empresa possuir ativos tangíveis e intangíveis, Johanson e Vahlne (1977); e a Teoria das Redes, ligada aos relacionamentos dos negócios entre empresa, fornecedor, consumidor e concorrentes, Bjorkman e Forsgren (2000).

Nos mercados emergentes, evidenciam-se alguns problemas para a efetiva internacionalização, pois, segundo Cuervo e Cazorra, 2008, ao contrário das empresas de países desenvolvidos, as empresas de mercados emergentes operam em ambientes caracterizados por instituições subdesenvolvidas que limitam o desenvolvimento de capacidades internas de inovação.

Boehe (2016), em seus estudos, verificou que as empresas de mercado emergentes podem usar a internacionalização como meio de internalizar vantagens competitivas, principalmente ligadas ao setor de prestação de serviços, o que corrobora com os estudos de Rugman e Verbeke (2008). Estes autores procuram explicar o processo de internacionalização através das relações entre Vantagens Específicas da Firma (VEF), isto é, “pacotes de conhecimento que podem assumir a forma de ativos intangíveis, capacidades de aprendizado e até relações privilegiadas com atores externos” (Rugman & Verbeke, 2008), e Vantagens Específicas do País (VEP); isto é, fatores de produção, como salários competitivos, custos de capital ou terras e recursos naturais (Rugman, 2005; Boehe, 2016). Porém essa teoria, segundo Boehe (2016), não explica a internacionalização nos casos de empresas de serviços de países emergentes, que possuem VEF fracas.

Para isso, Boehe (2016) indica que empresas, ao decidirem internacionalizar-se, podem criar vantagens competitivas ligadas ou não à localização e sugere a seguinte matriz de estratégias.

**Quadro 1 - Quadro conceitual de estratégias de internacionalização de serviços**

		VEF No Exterior	
		NVL (transferível)	VL (difícil e custoso transferir)
VEF No País	VL (difícil e custoso transferir)	1.1 Busca no mercado doméstico (proativo) <b>1</b> Baixa presença em mercado exterior 1.2 Segue o líder (reativo)	2.1 Diversificação do risco (proativo) <b>3</b> Média-alta presença em mercado exterior 2.2 Segue o líder (reativo)
	NVL (transferível)	3.1 Banco de etnia (proativo) <b>2</b> Baixa-média presença em mercado exterior 3.2 Seguindo o cliente (reativo)	4.1 Busca no mercado externo (proativo) <b>4</b> Alta presença em mercado exterior 4.2 Tolerância mútua (reativo)

Fonte: Boehe (2016, p.3).

Dessa forma, segundo Boehe (2016), as estratégias de internacionalização de empresas de serviços estão classificadas em baixa presença (1), baixa-média presença (2), média-alta (3) e alta presença (4) em mercado, e leva em consideração as Vantagens Específicas da Firma (VEF), no país e no exterior e as vantagens Vinculadas à Localização (VL) e Não Vinculadas à Localização (NVL) no país e no exterior.

As vantagens específicas da empresa não vinculadas à localização (NVL VEFs) são produtos intermediários, como informações e conhecimentos sobre produtos, processos ou clientes, marcas, conhecimento em marketing ou análise de crédito que podem ser transferidos através das fronteiras com facilidade e baixo custo. As vantagens específicas da empresa ligadas à localização (VL VEFs) são, por exemplo, fortes relações com as principais partes interessadas locais, como clientes, fornecedores, indústrias complementares ou acesso privilegiado a entidades governamentais locais (Rugman, 2005; Boehe, 2016; Rugman & Verbeke, 1992).

Desta forma, Boehe (2016), sugere a proposição, dependendo do quadrante que se inserem. O quadro abaixo pode simplificar essas preponderâncias:

**Quadro 2 - Preponderâncias de Atuação da Estratégia**

Preponderâncias de Atuação da Estratégia			
Quadrante	Fatores de Internacionalização	Teorias Preponderantes	Proposição
Baixa presença em mercado exterior	Competição doméstica	Dunning, 1988; Hymer, 1976; Rugman e Verbeke, 2008	De forma ativa: busca de mercado doméstico e/ou reativa: seguirem seus concorrentes.
Baixa-média presença em mercado exterior	Proteção ou manutenção de mercado étnico	Sabi, 1988; Tschoegl, 1987	De forma ativa: prescindir atuação com foco no cliente étnico (nicho) dos concorrentes e/ou reativa: atendimento de necessidade do cliente no país
Média-alta presença em mercado exterior	Diversificação de riscos	Cuervo-Cazurra et al., 2007; Luo e Tung, 2007; Mathews, 2006.	De forma ativa: busca de diversificação e/ou reativa: estratégia reativa de reação Oligopolista
Alta presença em mercado exterior	Aumento de eficiência	Guillén e Tschoegl, 2000; Parada et al., 2009	De forma ativa: busca de novos clientes no exterior e/ou reativa: tolerância mútua.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Boehe (2016).

## 2.2 Internacionalização de Bancos

As instituições financeiras têm presença internacional desde a Idade Média (Jones, 1990, p. 2) e, de acordo com Mulder e Westerhuis (2015), os bancos multinacionais, na história moderna, tiveram duas ondas: a primeira nos anos 1930 com os bancos coloniais e os bancos mercantis, tais como Barings, JP Morgan, Rothschild, entre outros; e a segunda após os anos de 1970, com intensificação desse movimento após os anos de 1980 (Focarelli & Pozzolo, 2005).

Assim, as razões para que os bancos se internacionalizem, até agora, tem foco de estudo, em sua maioria, nas instituições norte americanas, europeias e asiáticas (Alvarez, Sheng & Vaz, 2015), devido ao aumento da internacionalização dos bancos a partir dos anos de 1980, principalmente nos países desenvolvidos, que já experimentavam o aumento da concorrência e buscavam novos mercados para explorar (Cintra, 1998).

Nos anos de 1990, o mercado financeiro dos países desenvolvidos foi beneficiado pelo desenvolvimento da globalização, o afrouxamento de legislação e a venda de bancos estatais, conforme Schoenmaker e Laecke (2007). Ainda, segundo Mulder e Westerhuis (2015), a inovação nos mercados de capitais, acompanhada do aumento da mobilidade financeira, forçaram os bancos a reconsiderar suas estratégias, aumentando, de acordo com Yildirin e Efthyvoulou (2018), drasticamente seus níveis de internacionalização até o início da crise financeira mundial.

Ocorre que, a partir da crise de 2008, Claessens e Van Horen (2014) apresentam dados que mostram uma retração na internacionalização dos bancos de economias desenvolvidas, principalmente da Europa Ocidental e, antagonicamente, um crescimento contínuo da presença de bancos considerados de países emergentes e em desenvolvimento no cenário financeiro global.

Apesar disso, de acordo com Marques *et al* (2017), existem poucos estudos a respeito do aumento da internacionalização dos bancos de países emergentes, mesmo havendo relevância dessas indústrias para as economias, sem contar o impacto que podem desempenhar no processo de desenvolvimento econômico (Yildirin & Efthyvoulou, 2018).

### **2.3 Estratégias de Internacionalização de Bancos**

Estratégias de internacionalização podem ser entendidas como as formas com que as instituições financeiras alcançarão seus objetivos na busca de diversificação em mercados estrangeiros e são importantes para uma busca de vantagem competitiva em seu país de origem (Buch, Koch & Koetter, 2012).

Ocorre que as estratégias para as instituições financeiras buscarem a internacionalização de suas operações são distintas, de acordo com Petrou (2009). Enquanto países de economias em desenvolvimento avançado (renda *per capita* entre US\$ 10.000,00 e US\$30.000,00/ano) e economias desenvolvidas (renda *per capita* superior a US\$ 30.000,00/ano) possuem uma estratégia similar, os países de economias em desenvolvimento (renda *per capita* abaixo de US\$ 10.000,00/ano) possuem outros viés.

Para exemplificar os motivos de bancos de países desenvolvidos e de economias em desenvolvimento avançado, observa-se, a partir dos resultados de Focarelli e Pozzolo (2005), que instituições financeiras de países desenvolvidos, buscam como modelos de estratégia um efeito positivo ao se internacionalizar na direção de mercados com concorrentes menos eficientes e concluem que o fator chave desse processo é a oportunidade de gerar lucros.

Corroboram Alvarez *et al* (2015), em seus estudos, ao pesquisar os bancos pertencentes à países de economias desenvolvidas, percebendo que, os mesmos, escolhem como destino países com oportunidades de mercado (gerar lucros) e crescimento futuro como estratégia, ou seja, desenvolvendo mercado nos países com concorrentes menos eficientes.

Já nos bancos de países de economias em desenvolvimento, que têm vivenciado a melhoria dos fundamentos econômicos na última década, tem-se verificado a entrada de seus bancos nas listas dos maiores do mundo (Marques *et al.*, 2017). Ocorre que esse fato possibilita aos bancos dessas economias adotarem estratégias, como seguir os seus clientes.

Adicionalmente, Yildirim e Efthyvoulou (2018) identificaram que bancos vindos de economias desenvolvidas são menos capazes de gerar lucros se comparados a bancos vindos de países em desenvolvimento ao se internacionalizar, devido à possibilidade de internalizar vantagens em seu país de origem, algo que também é encontrado na amostra analisada por Buch, Driscoll e Ostergaard (2010), que afirmam que países com ativos estrangeiros superiores desfrutam de maior poder de mercado em casa.

Alvarez (2014, p. 9) enumera as estratégias de internacionalização de bancos da seguinte forma: (i) seguir seus clientes no exterior, (ii) busca por mercados lucrativos, (iii) países com cultura e geografia próxima, (iv) *funding* para suas operações e (v) atratividade do mercado de destino. Esses são os motivos que levam uma instituição a escolher outro país para atuar.

Ainda, Yildirim e Efthyvoulou (2018) reforçam que a presença diversificada geograficamente poderá melhorar as avaliações das instituições, gerar economia de escala e escopo, melhorar a eficiência gerencial, diversificar as fontes de financiamento e gerar ganhos no mercado interno.

Especificamente no Brasil, conforme Geleilate (2011), a principal motivação inicial para que os bancos procurem mercados no exterior está ligada ao acompanhamento dos clientes no exterior, reforçado pela constatação de Marques *et al* (2017, p. 2), que cita que os clientes de mercados emergentes alocar recursos no exterior, têm como razões: volatilidade econômica e instabilidade no país de origem, diversificação de seus investimentos, melhores serviços e evasão fiscal.

O quadro a seguir busca resumir, de forma a facilitar a compreensão, as principais estratégias de internacionalização de bancos trabalhadas neste estudo, de acordo com a literatura:

**Quadro 3 - Resumo de Estratégias de Internalização de Bancos**

<b>Estratégias</b>	<b>Autores</b>
Seguir clientes no exterior	Alvarez et. al., 2014, Yildirin & Efhyvoulou, 2018, Geleilate, 2011
Busca de mercados mais lucrativos	Yildirin & Efhyvoulou, 2018, Marques <i>et al</i> (2017)
Países com cultura e geografias próximas	Alvarez et. al., 2014, Geleilate, 2011
Funding para suas operações	Petrou, 2009, Buch <i>et al</i> , 2011
Atratividade do mercado de destino	Alvarez et. al., 2014, Buch <i>et al</i> , 2011

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.4 Private Bank

Os Bancos, no mundo, buscando mitigação dos seus riscos, eficiência e aumento de valores sob sua gestão, têm procurado atender um tipo específico de cliente, um segmento crescente chamado de *Private Bank* e/ou *Wealth Management*. Nesse segmento, os riscos envolvidos são menores relativamente a empresas e ao varejo de crédito, devido ao fato dos clientes serem detentores de recursos e não tomadores (Drigă, Nită & Cucu, 2009).

Com uma literatura pouco extensa, poucos estudos dissertam diretamente sobre o tema. O termo, por ser uma expressão em inglês, que significa Banco Privado, refere-se a estudos relacionados a natureza do capital das organizações, ou seja, do capital privado (Drigă *et al*, 2009).

A denominação *Private* refere-se a uma forma de atendimento diferenciado, um dos benefícios procurados por cliente detentores de grandes fortunas, e do tipo de demanda de serviços que exigem, as chamada “soluções de demandas únicas” ou *Taylor-Made* (sob-medida), marcada pela complexidade elevada dos serviços e a diferenciação no atendimento desse público (Gonzalez-Carrasco *et al*, 2012).

O *Private Bank* é considerado um segmento, dentro das instituições financeiras, responsável pelo atendimento de clientes que possuem um alto patrimônio líquido (Segura, 2009). Segundo a ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), é destinado a clientes que possuem recursos aplicados superiores a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), classificados internacionalmente segundo o *The Boston*

*Consulting Group* (BCG), que define e divide em quatro tipos os indivíduos desse mercado, conforme Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4 - Classificação dos Clientes com Base no Patrimônio do BCG em Dólares Americanos (USD)**

<b>Denominação</b>	<b>Volume de Recursos</b>
<i>Ultra-high net worth (UHNW):</i>	Acima de USD 100 milhões
<i>Upper high net worth (upper HNW)</i>	Entre USD 20 milhões e USD100 milhões
<i>Lower high net worth (lower HNW)</i>	Entre USD 1 milhão e USD 20 milhões
Afluente	Entre USD 250 mil e USD 1 milhão

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Uma das demandas desse segmento é a necessidade de gestão do portfólio de investimento e, algumas vezes, de maneira global, pois segundo o relatório do *The Boston Consulting Group* (BCG) (2016), devido ao declínio dos lucros e das rentabilidades, os gestores de riquezas vêm sendo forçados a reavaliar as suas estratégias de gestão.

Esse segmento vem crescendo significativa e constantemente em mercados emergentes como o Brasil, o que traz atenção para o tema e a área de atuação, por ser considerado um mercado com alto poder aquisitivo, de certa forma, um mercado de luxo (Segura, 2009). Nesse panorama mundial, os mercados emergentes têm ocupado um local de destaque, inclusive no Brasil, que conforme relatórios da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA), têm um crescimento acima de 10% a.a. no segmento.

Observa-se também que o mercado demanda soluções únicas e personalizadas por conta da grande movimentação de recursos envolvida e, algumas vezes, é preciso traçar os perfis de risco e utilizar ferramentas para fazer sugestões de alocação de recursos (Gonzalez-Carrasco *et al*, 2012).

## 2.5 Modelo conceptual e definição de variáveis

Figura 1 - Modelo conceitual de definição de variáveis



Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 2.6 Hipóteses

H1 – O processo de internacionalização do segmento de *Private Bank* é o fator que gera a aquisição de vantagem competitiva.

H2 – Ao adotar uma estratégia de internacionalização a empresa poderá ampliar o seu mercado.

### 3 METODOLOGIA PROPOSTA

A formulação de uma pesquisa científica, exige muita concentração e envolvimento de outras competências por parte do pesquisador (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000) e ainda, segundo Kauark, Magalhães e Medeiros (2010), existe a necessidade de aprender sobre o espírito científico, onde deve-se ter um olhar investigativo sobre o mundo, formando mentalidade crítica; que busca consciência objetiva em oposição a subjetividade, pessoal e mal fundada; e, tornando a pesquisa impessoal, distanciando a pessoa do pesquisador, traduzido pelo envolvimento do pesquisador com sua pesquisa.

#### 3.1 Tipo de Estudo

O presente estudo, em função do objetivo de analisar as estratégias de internacionalização que podem internalizar vantagens competitivas no segmento *Private Bank*, se caracteriza como *survey*, utilizando a abordagem qualitativa, do tipo exploratório, com base em pesquisa empírica.

A utilização do método *survey*, segundo Freitas et. al. (2000) é adequado quando se deseja entender sobre o que está acontecendo, além de como e por que isso está acontecendo, vindo ao encontro dos objetivos desse trabalho, sendo ele de entender quais são as estratégias de internacionalização e como elas influenciam nas vantagens competitivas.

No que se refere a abordagem qualitativa, Silva, Lopes e Junior (2014) afirmam que a utilização da abordagem qualitativa é aplicada para um objeto de conhecimento pouco examinado ou que tenha uma multiplicidade inerente à sua essência, capazes de produzir uma série de informações empíricas sobre a realidade.

Tal enfoque é compatível com esta pesquisa, pois os seus resultados serão objeto de elaboração de um banco de dados que auxiliarão no desenvolvimento de diversas aplicações que poderão ser usados pelos atuais e futuros gestores.

A utilização do tipo de estudo exploratório apresenta, por conseguinte, como objetivo a familiarização da substância, dando ênfase para determinação de conceitos sobre o assunto de interesse, buscando descobrir novas possibilidades e dimensões do público de interesse (Pinsonneault & Kraemer, 1993) ou de acordo com de Pacheco Júnior, Pereira e Pereira Filho (2007), escrutinar objetos de estudos que apresentam lacunas de conhecimento.

### **3.2 Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa**

A escolha dos sujeitos da pesquisa, para a pesquisa survey, segundo e Pinsonneault e Kraemer (1993) é aquela que representa a unidade de análise, podendo ser um indivíduo, e neste caso, coincidindo com o respondente.

Para essa etapa, optou-se por amostragem não probabilística, por casos críticos (*critical cases*) segundo definições de Henry (*apud* Bickman & Rog, 1997). Os funcionários selecionados do banco, a partir dos critérios de elegibilidade, são os que realizaram ou realizam diretamente atividades de gestão relacionadas ao Private Bank e à internacionalização da instituição, embora atualmente, três deles já não exercem atividades diárias em ambas as áreas. A escolha por esses funcionários justificou-se por desenvolverem atividades que possuem alto grau de envolvimento com o objeto do estudo desta pesquisa.

Foram selecionados 6 (seis) gestores que se propuseram a participar do processo de entrevistas, estando eles dispostos a contribuir com a pesquisa e, devido à alta carga de trabalho que inviabilizou os demais gestores aceitarem participar. Contudo, um dos selecionados, que em um primeiro contato disponibilizou sua participação não respondeu às solicitações de agendamento posteriores da entrevista, assim sendo, foram efetivadas apenas 5 (cinco) entrevistas.

Conforme Eisenhardt e Graebner (2007), em prática de natureza qualitativa, que utilize a técnica de entrevista, pode ser considerada tecnicamente aplicável quando definem de 4 a 10 sujeitos para aplicação dos questionários de entrevista. Ficando assim, evidenciada como adequada a aplicação da técnica de coleta de dados para a abordagem qualitativa no presente trabalho.

### **3.3 Instrumento de Recolha de Dados**

Para este estudo como técnica para o levantamento de dados foi utilizada a entrevista individual semiestruturada.

Tal procedimento, Segundo Richardson (2011), é conveniente quando o pesquisador procura, como foco principal, conhecer determinado evento tendo como ponto de partida a percepção de realidade na ótica do entrevistado. Assim foi selecionada como congruente com esse levantamento de informações que busca atender aos objetivos desse estudo.

A entrevista foi dividida em dois blocos, no primeiro bloco sobre informações complementares e no segundo bloco foram perguntas ligadas diretamente ao estudo. Os

entrevistados foram contatados via e-mail, para agendamento de entrevista. No corpo do e-mail era explanado de forma objetiva a pesquisa e em seguida questionados sobre a melhor data para realização de tal etapa.

O retorno de todos os entrevistados ocorreu brevemente, exceto um deles, que foi contatado diversas vezes via e-mail, porém apesar de retornar o e-mail inicial, concordando em participar, não retornou os demais e-mails enviados para marcação de data e horário para contato.

Posteriormente, nas datas agendadas, os entrevistados foram contatados, via telefone, no qual realizou-se a entrevista, seguindo rigorosamente a ordem do roteiro de entrevista, de forma padrão com todos os entrevistados. As respostas aos questionamentos foram gravadas, por meio de um *software* de gravação de voz e armazenados em arquivo de mídia (.mp3) com o consentimento dos entrevistados.

Durante os contatos foram encaminhados os respectivos termos de consentimento para consentimento formal e efetivação da entrevista, conforme anexo II, que foram assinados e posteriormente recebidos via correio.

O roteiro de entrevista é composto por perguntas abertas e fechadas de acordo com os objetivos do estudo. Sua estruturação foi inicialmente formatada por uma seção de perguntas fechadas onde foram obtidos dados complementares, incluindo questões sobre gênero, idade, formação acadêmica e tempo de atividade. As outras treze perguntas abertas estão subdivididas em blocos que foram agrupados, em quatro, nos seguintes assuntos: carreira profissional, atividade profissional, características dos negócios internacionais e estratégias de negócios internacionais.

### **3.4 Previsão do Tratamento dos Dados**

Quanto a análise, utilizando procedimento de categorização não *a priori*, dos dados da coleta formal, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Que contempla no seu decorrer a técnica estudada pela autora Bardin (2011). Constitui este procedimento a aplicação de processo realizado em três fases distintas e igualmente importantes, iniciando-se pela pré-análise, avançando pela exploração do material e de tratamento de dados, que realiza o fechamento da técnica realizando as interpretações e inferências aos resultados obtidos.

No primeiro momento o objeto do estudo é estruturado de forma a sistematizar as ideias iniciais, momento que insere a leitura flutuante, a seleção documental, a formulação das hipóteses, dos objetivos e ainda a elaboração de indicadores. No segundo momento, exploração

do material, é apontada como de substancial importância, pois permitirá a riqueza dos encadeamentos e interpretações. Dessa etapa resultam a definição de categorias (categorização e contagem frequência) e descrição analítica dos materiais obtidos nos textos coletados. O procedimento é consumado (terceira fase) pelo tratamento dos resultados, que consiste na inferência e interpretação. Fase na qual ocorre o tratamento dos resultados e evidências das informações para análise; momento no qual revela-se a percepção, análise reflexiva e crítica (Bardin, 2011).

Ao utilizar a análise de conteúdo, o pesquisador pode se utilizar de duas técnicas são elas categorização e a enunciação. Neste trabalho será utilizada apenas a categorização, técnica a qual se estrutura inicialmente com base na coleta dos dados obtidos na entrevista, ponto no qual se estabelecerão as categorias de análise representantes da frequência, utilizando como ponto de início os aspectos que contemplem a similaridade entre os relatos obtidos pelo entrevistador, por meio do instrumento de coleta de dados (entrevista semiestruturada). Sucedendo a catalogação dos respectivos elementos por diferenciação e, a posteriori, serão agrupados de forma análoga entre si, segundo critérios definidos previamente (Bardin, 2011).

A definição das categorias não a priori deste estudo foram estabelecidas na medida em que se apresentaram adequadas as premissas estabelecidas nos objetivos desse trabalho e aos pontos em comum, os quais estão adequados aos interesses deste estudo sendo foram simultaneamente obtidos nos relatos dos entrevistados.

## 4 RESULTADOS

No decorrer deste capítulo serão expostos e analisados os resultados encontrados no desenrolar do desenvolvimento dessa pesquisa. A exposição dos resultados se inicia pela pesquisa qualitativa e posteriormente concluída com a discussão dos resultados.

Com o intuito de expor os momentos de definição de abordagem foram adotados para esse estudo, perpassando pela análise qualitativa, os seguintes passos:

1. Escolha dos Entrevistados
2. Entrevista, aplicação da entrevista;
3. Leitura flutuante;
4. Protocolo de entrevistas;
5. Definição de categorias não a priori ( utilizando a categorização).

### 4.1 Definição dos Entrevistados

Conforme mencionado na metodologia, a amostragem foi não probabilística, por casos críticos (*critical cases*) e conforme definições Henry (*apud* Bickman & Rog, 1997), a partir dos critérios de elegibilidade, foram selecionados os participantes em virtude de representarem casos essenciais ou chaves para o foco da pesquisa. Tais participantes realizaram ou realizam diretamente atividades relacionadas à internacionalização e devido às suas funções possuem alto grau de envolvimento com o objeto do estudo desta pesquisa, embora, atualmente, três deles já não exercem atividades diretas. Foram selecionados 5 (cinco) gestores para participarem do processo de entrevistas.

Sobre o perfil dos selecionados, o entrevistado E1 é diretor de unidade de comércio exterior; o entrevistado E2 é diretor e possui sob sua responsabilidade a equipe de projeto de internacionalização do *Private Bank* da instituição; o entrevistado E3 já esteve em atuação como gerente de agência em unidade de atendimento ao cliente no exterior e atualmente é gestor em unidade de *Private Bank* no Brasil; a entrevistada E4 é executiva que atualmente está coordenando o projeto de atendimento no exterior a clientes do *Private* e o E5, atualmente, coordena um grupo de implementação de atendimento no exterior. Desta forma, são pessoas que atuam no nível estratégico da empresa, todos na área de *Private Bank*, com exceção do entrevistado E1 que atua como diretor da unidade de captação e investimentos da empresa, que anteriormente atuava no segmento *Private*.

## **4.2 Entrevistas**

Foram realizadas e transcritas 5 (cinco) entrevistas com os funcionários do banco que participaram deste estudo. As entrevistas ocorreram com o contato prévio por e-mail, informando sobre a pesquisa e prosseguindo com o agendamento de horário. As entrevistas ocorreram por telefone devido a distância em que se encontravam os entrevistados e a limitação de recursos. Foram todas gravadas com sucesso e, a partir dos relatos extraídos, buscou-se, na percepção do pesquisador, os principais aspectos sobre as estratégias da internacionalização, bem como as dificuldades, considerando a perspectiva dos entrevistados.

## **4.3 Leitura Flutuante**

Após a transcrição das entrevistas, a técnica de leitura flutuante foi utilizada a fim de iniciar o reconhecimento prévio sobre o material de estudo que, para o autor Richardson (2011), possibilita o pesquisador reconhecer as primeiras impressões dos dados, além de preparar o pesquisador para as análises que lhe competirão nas próximas fases desse estudo.

A partir dessa análise inicial, iniciou-se a fase da construção do protocolo de entrevistas, e o resultado exposto no próximo subitem.

## **4.4 Protocolo de Entrevistas**

O objetivo de realizar o protocolo de entrevista justificou-se dada a importância deste para melhor compreensão dos dados. Segundo Minello (2014), permite sintetizar os aspectos mais importantes, na percepção do pesquisador, extraíndo das entrevistas os aspectos relevantes e organizando-os de forma mais adequada e coerente em relação aos objetivos aqui propostos.

O protocolo de entrevistas foi organizado em 5 (cinco) seções: dados complementares, carreira profissional, atividade profissional, características de negócios internacionais e estratégias de negócios internacionais.

Para exemplificar podemos relacionar os itens (seção atividade profissional) prioridades na estratégia, onde além de podermos relacionar a percepção dos gestores do ponto de vista acadêmico será possível para a organização verificar os pontos a priorizar em uma possível estruturação delas.

Foi verificado que alguns itens tem similaridade de resposta entre os entrevistados como podemos citar: na seção carreira profissional, três entrevistados citaram a experiência

relacionada a área internacional como um fato marcante; na seção atividade profissional foi recorrente a importância de atender o cliente; na seção características de negócios internacionais, todos respondentes citaram que a empresa atualmente atua atendendo grandes empresas no exterior; e na seção sobre estratégias de negócios internacionais, foi consenso que a internacionalização do segmento *Private* da instituição resultaria em vantagem competitiva.

O protocolo buscará, como uma de suas funcionalidades, aglutinar os pontos mais relevantes elencados dentro das seções o que contribui na análise dos resultados tanto para a finalidade acadêmica, quanto para a necessidade da empresa em estar ciente dos pontos que surgiram como relevantes, no decorrer da pesquisa, para seus gestores.

#### **4.5 Definição das Categorias não *a priori***

A partir de agora serão apresentadas as categorias não *a priori*, que foram organizadas considerando o ponto de similitude a partir dos dados extraídos das entrevistas.

As categorias revelam, a partir da percepção dos entrevistados, particularidades sobre estratégias de internacionalização no segmento de *Private Bank*, o que permitiu a melhor compreensão sobre o tema. As categorias foram: Clientes, Diversificação, Eventos de regulação e Posicionamento que definiram as estratégias atuais da instituição; Concorrência e Estratégia *offshore* que definiram os desafios do processo de internacionalização.

A seguir discorrerá sobre as categorias, iniciando pelas categorias sobre as oportunidades, ou seja, que estariam direcionadas a estratégias da instituição atualmente, como forma de otimizar a internacionalização. São elas: Clientes, Diversificação, Eventos de regulação e Posicionamento.

##### **4.5.1 CLIENTES**

O aspecto mais citado entre os entrevistados se refere aos clientes, na importância de suprir a demanda natural que eles exigem, considerando o perfil de cada carteira. Conforme Kotler (2000), compreender os clientes é mais que vendas, é uma estratégia de mercado importante. Afirmando ainda que os potenciais e fiéis clientes à marca ou empresa precisam receber atenção contínua.

Observa-se que entre os gestores envolvidos é preponderante a necessidade de acompanhar os clientes, pois a disponibilização de atendimento no exterior para os bancos de países emergentes é, principalmente, motivados pela predisposição dos clientes de terem

recursos em bancos em países desenvolvidos (Marques *et al*, 2017) ou de, no futuro, terem como destino países fora da América latina (Barclays, 2014).

**Quadro 5 - Categoria Clientes**

<b>E's</b>	<b>Trechos de Relatos</b>
E1	"[...] quando você internacionaliza o seu cliente, você amplia a fidelização, você gera oportunidade para o cliente, você gera oportunidade de maior rentabilidade para a organização também [...]"
E2	"[...] internacionalização é poder entregar para o cliente algo que, para ele, é uma demanda natural, o mercado de <i>Private Banking</i> tem intrínseco nele a demanda de clientes por soluções <i>offshore</i> [...]"
E3	"[...] tem que estar presente aonde é interessante para o nosso cliente, né?... Mas que a gente tenha mais presença, que possa atuar junto, como atua já hoje em Miami, que atue também na Europa [...]"
E4	"[...] A prioridade, eu acho que o foco principal tem que ser o cliente. Entender o cliente, onde ele gostaria, onde ele prefere ser atendido, onde ele tem produtos de investimento que podem agregar valor [...]"
E5	"[...] a gente vem trabalhando forte aqui no <i>Private</i> , junto com as unidades para fortalecer as estruturas e melhorar a oferta para os clientes [...]"

Fonte: Dados da pesquisa.

Logo percebe-se, a partir da opinião dos gestores, que o cliente é a unidade central de todo o processo. O trabalho dentro da instituição é realizado com o objetivo de melhor atender o cliente, entregar o melhor produto e agregar valor aos serviços a fim de fidelizá-lo cada vez mais.

#### 4.5.2 DIVERSIFICAÇÃO

A busca por diversificação de investimentos foi identificada pelos gestores como a nova preferência entre os clientes. E entendem a importância em oportunizar a eles esta opção, com qualidade e segurança.

Com o advento dos estudos de Markowitz (1952) sobre a seleção de portfólio de investimentos, as instituições têm procurado oferecer uma alocação de forma a disponibilizar aos clientes oportunidades globais (Beaverstock et al, 2013).

**Quadro 6 - Categoria Diversificação**

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] O investidor brasileiro, ele concentra muito investimento no Brasil, ele investe no Brasil, no país de origem, quer seja por conhecimento, por falta de conhecimento de investimento, ou por medo de dar um passo, medo de diversificação."
E2	"[...] que traga o valor que ele precisa na internacionalização, ou seja, diversificação, que ele consiga fazer a diversificação com segurança e que agregue valor para o cliente."
E3	"[...] cliente que estava acostumado com o "quentinho" da LCA, de produtos que utilizavam a ancoragem muito na SELIC, mas com a queda da taxa, ele vai ter que tomar um pouco mais de risco [...]"
E4	"[...] você acaba também tendo uma oportunidade de diversificação lá fora por questões de performance também."
E5	"[...] Então acho que os investidores estão buscando novas alternativas de diversificação [...]"

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se inferir que a diversificação, na percepção dos gestores, é considerada uma forte estratégia, um produto com potencial para ser desenvolvido. Acreditam que, se houver maior disponibilidade de informações aos clientes, para sentirem-se mais seguros, a diversificação poderá ser atrativa aos investidores, em especial àqueles que se propuserem aceitar um risco maior.

#### 4.5.3 EVENTOS DE REGULAÇÃO

No quadro, a seguir, os entrevistados demonstram que quando ocorreu o RERCT em 2016 ficou evidenciado que muitos clientes com elevado volume de recursos financeiros têm como prática a aplicação de recursos fora do país, ou seja, *offshore*. O que reforça os dados da pesquisa apresentada por Barclays (2014), onde 65% dos latino-americanos, com elevado patrimônio, demonstraram vontade de residir na América do Norte e 59% de residir na Europa.

**Quadro 7 - Categoria eventos de regulação**

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] quando teve a regularização de capitais brasileiros no exterior, isso aí foi uma grande oportunidade para os bancos brasileiros identificarem clientes que tinham recurso no exterior [...]"
E2	"[...] O evento do RERCT que era a regularização de imposto no exterior, o que aconteceu por volta de 2016, 2017, trouxe para o mercado uma expectativa de que alguns valores seriam regularizados e trazidos de volta para o Brasil, repatriados, isso acabou que não aconteceu."
E3	"[...] Aqui no Brasil a gente teve o nosso RERCT, o nosso Regime Especial de Regularização Cambial e Tributária [...] se não me engano, foram 60 bilhões de dólares de recursos declarados, que você regularizou diversos ativos que os clientes não estavam declarando tanto a Receita, quanto para o Banco Central e acabou isso também "dando um gás" no volume de ativos detidos pelos clientes no exterior [...]"

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta oportunidade, o evento favoreceu a internacionalização dos negócios para o setor financeiro, citada pelos gestores entrevistados sobre o evento de regulação, criado para

regularizar recursos financeiros de brasileiros que estavam fora de país, acabou evidenciando uma oportunidade de captação de recursos e de clientes.

Na oportunidade, segundo relato do entrevistado E1 foi possível identificar potenciais clientes para a carteira de investimento internacional e o entrevistado E3, por exemplo, cita o volume de recursos que foram declarados e que anteriormente não haviam sido identificados por parte da indústria financeira local.

#### 4.5.4 POSICIONAMENTO

Sobre o posicionamento, Mourad e Serralvo (2018) acreditam que, para a instituição sobreviver em alguns mercados altamente competitivos, globalizados e velozes em termos tecnológicos, torna-se indispensável apresentar um posicionamento diferenciado.

Percebe-se que, de acordo com Tschoegl (1987), muitos bancos multinacionais adotam estratégias de acompanhar os seus clientes, inclusive se beneficiando da sua reputação no mercado em que atuam. E, apesar de ter 36 pontos de atendimento em 19 países, fica evidenciado nas entrevistas que o foco atual da instituição é a atuação com clientes, pessoas jurídicas, e que embora atualmente o segmento possua uma estratégia, essa atuação ainda não é tão consolidada quanto no atendimento ao empresário.

**Quadro 8 - Categoria posicionamento**

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] O principal atributo do Banco atuar no exterior hoje é: ele está focado em atender as empresas brasileiras em atuação no exterior."
E2	"[...] As unidades externas nossas, elas estavam estrategicamente pautadas em atender as empresas brasileiras que atuassem no exterior ou as empresas no exterior que tivessem qualquer tipo de negócio com as empresas brasileiras. Ou seja, qualquer atuação nossa, vinculada principalmente na pessoa jurídica da época, a gente chamava isso de <i>flavor</i> Brasil."
E3	"[...] Hoje o Banco está mais voltado para atendimento de grandes empresas, de empresários que possuam algum negócio no exterior, que necessite de uma figura de apoio nessas praças aonde o banco está estabelecido [...]"
E4	"[...] O banco sempre buscou se posicionar, abrir escritório de representação ou agências no exterior ou subsidiárias, em países onde, como eu comentei, tivesse empresas brasileiras atuando com escritórios também ou com matrizes fabris, com indústrias no exterior e tal, para fazer a ponte de relacionamento aqui com o Brasil."
E5	"[...] O principal atributo do Banco atuar no exterior hoje é: ele está focado em atender as empresas brasileiras em atuação no exterior."

Fonte: Dados da pesquisa.

Nessa categoria é possível inferir que os gestores entendem o posicionamento que a instituição quer frente ao mercado. Ao relatarem que historicamente a instituição sempre buscou se posicionar estrategicamente no exterior, ofertando ao cliente o atendimento também

no exterior e vice-versa, de oportunizar às empresas do exterior que desejassem atuarem no Brasil.

Conforme é possível verificar nos discursos (até o momento das entrevistas), o grande foco na instituição é a atuação como um banco parceiro de empresas que se tornam multinacionais e, desta forma, precisam de algum tipo de instituição financeira parceira para atuação em mercados no exterior.

A seguir discorrerá sobre as categorias relacionadas às dificuldades, ou seja, sobre as objeções que a instituição atualmente enfrenta como forma de impasse sobre a internacionalização, na percepção dos entrevistados. As categorias sobre dificuldade são: concorrência e estratégia *offshore*.

#### 4.5.5 CONCORRÊNCIA

O termo concorrência é antigo e evoluiu ao longo dos anos. De acordo com Prado (2018), a concorrência em países em desenvolvimento é vista como um sistema legal e institucional que integra as políticas públicas de promoção do desenvolvimento, ao combinar legislação tradicional antitruste, com regulação econômica, política industrial e planejamento econômico.

**Quadro 9 - Categoria concorrência**

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] se você não tiver uma operação robusta de <i>Private Banking</i> no exterior, você vai perder clientes para a concorrência."
E2	"[...] Então eu vejo que a principal questão é você blindar, em um banco como o nosso, blindar a concorrência de atacar seu cliente."
E3	"[...] E a nossa segunda operação em Miami...Uma operação também bastante interessante, operação que é interessante e eficiente para a gente ver concorrência, estabelecendo e reforçando as suas bases de atendimento lá em Miami mesmo, a maior parte dos nossos concorrentes investiu lá nos últimos anos, têm investido lá, para ampliar sua capacidade com certa frequência."
E4	"[...] aumentando a concorrência e fazendo com que os bancos e os agentes autônomos também tenham algum tipo de diferencial ou especialização para atender o cliente, sair um pouco do lugar comum que era, antigamente, somente a placa, somente a solidez dos grandes bancos acabava atraindo clientes e hoje a gente tem que ir além, porque a concorrência está se tornando cada vez mais acirrada e as oportunidades no mercado estão aumentando."
E5	"[...]Se a gente não tem um determinado tipo de serviço que algum outro concorrente possa ter, por exemplo, o cliente <i>Private</i> quer abrir um <i>trust</i> lá fora, acho que você deve conhecer a estrutura que é administrada por um banco, com definições de beneficiário, de sucessão, de acordo com os desejos do progenitor, do cliente mesmo."

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra questão levantada pelos entrevistados refere-se à importância de sustentar a fidelidade do cliente a partir de ferramentas capazes de neutralizar a concorrência. Ferramentas

como: estar presente onde o cliente está, conhecer e ofertar os produtos que o cliente deseja e apresentar o diferencial para o cliente.

Nesses trechos percebe-se que está ocorrendo o aumento da concorrência no país, o que é um dos fatores que influencia na decisão de internacionalizar a operação do banco. Conforme Buch *et al* (2010), os bancos buscam, através do aumento das sucursais estrangeiras, obter melhores condições competitivas.

#### 4.5.6 ESTRATÉGIA OFFSHORE

O termo *offshore* está relacionado a uma característica de empresas de disponibilizar serviços de investimentos para seus clientes em países cujos benefícios fiscais sejam atrativos. Segundo os autores Oliveira e Iglesias (2018, p.19):

O objetivo da constituição de empresas offshore (*offshore companies*) é referente ao provento do alívio das cargas tributárias e da pouca burocracia para criação e desenvolvimento operacional, bem como a garantia do sigilo das informações, em detrimento de serem implantadas em “paraísos fiscais”.

O referido tema foi evidenciado pelos entrevistados que relatam sobre a importância em disponibilizar este serviço para os clientes.

**Quadro 10 - Categoria estratégia offshore**

E's	Trechos de Relatos
E1	“[...] a área de <i>Private Bank</i> vem atuando para identificar oportunidades de melhorias no nosso processo de alocação <i>offshore</i> dos clientes. Então existe uma preocupação sim, porque é claro para a nossa unidade, por exemplo, de <i>Private Bank</i> , que a internacionalização dos clientes e também da estrutura, ela é fundamental, senão você perde competitividade [...]”
E2	“[...] Por isso, para você se colocar como um <i>Private Banking</i> completo, uma solução <i>full</i> de <i>Private Banking</i> , como a gente chama no mercado, é necessário que você tenha essa solução de investimento <i>offshore</i> disponibilizada.”
E3	“[...]se a gente não tivesse essa solução, estariam fazendo em outra instituição, uma vez que é inerente a esse mercado de <i>Private Banking</i> , como eu disse.”
E4	“[...] Vamos supor que estou disputando com outro banco local, que tenha uma possibilidade de <i>Private Bank</i> no exterior, é claro que é uma opção muito boa de ir com uma vantagem muito grande. Se eu tenho um cliente hoje que quer ter uma posição no exterior, quer comprar algum tipo de risco no exterior [...]”
E5	“[...] A gente tem atuado fortemente aqui para a gente não perder o <i>time</i> desse movimento todo global dos brasileiros, de aumento de volume de patrimônio lá no exterior, né? A gente tem um objetivo muito claro aí de você fazer um alinhamento das estratégias no exterior [...]”

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os entrevistados, a instituição financeira que deseja ser considerada completa precisa disponibilizar aos seus clientes, que possuem grande volume de recursos, serviços através da oferta de investimentos *offshore*.

Como a instituição dos gestores entrevistados está na América Latina, onde os clientes possuem uma grande propensão a enviar recursos para países com economias mais consolidadas, se faz necessário a oferta desse tipo de atendimento.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo contribuiu para ampliar o entendimento sobre as estratégias de internacionalização como vantagem competitiva de instituições financeiras.

Entende-se que a questão de pesquisa - quais as estratégias de internacionalização podem internalizar vantagens competitivas no segmento *Private Bank*? - que norteou este trabalho foi respondida, por meio dos objetivos específicos estipulados inicialmente.

Em relação ao primeiro objetivo, que trata das estratégias de internacionalização presentes na literatura, identificou-se vantagens específicas de firma e vantagens específicas do país como capazes de caracterizar as empresas em relação a capacidade de internacionalização bem como direcioná-las, orientando quais os produtos, informações e conhecimentos necessitam de atenção e desenvolvimento.

No segundo objetivo, sobre as estratégias atuais de internacionalização existentes no segmento *Private* de um banco brasileiro, foi possível identificar Clientes, Diversificação, Eventos de regulação e Posicionamento como objetos específicos que oportunizam diferenciar-se e entregar ao cliente resultados eficientes.

E em relação ao terceiro objetivo, levantar as dificuldades encontradas no processo de internacionalização, foram encontradas as categorias Concorrência, Estratégia *Off-shore* e Posicionamento. Essas são as estratégias que, na percepção dos gestores que atuam no dia-a-dia da empresa, fazem a diferença, considerando o objetivo da empresa de internacionalização.

Chama a atenção que todos os gestores entrevistados sugerem que atualmente os clientes desse segmento possuem a demanda para que seus investimentos tenham uma possibilidade de alocação, não só em seu país como em outras partes do mundo, que essa oferta é um diferencial de mercado e que, com a recente mudança de panorama dos investimentos, queda na taxa de juros básica do país, são necessárias mudanças na gestão dos recursos financeiros dos investidores.

Segundo os próprios tomadores de decisões, a internacionalização da instituição oportuniza diferencial competitivo para a empresa nesse nicho de mercado e atualmente a empresa possui um nível de internacionalização, o qual está sendo expandido para atender a demanda do cliente.

Portanto, pode-se inferir que, para definir estratégias de internacionalização, empresas demandam planejamento estratégico de alto nível para se posicionarem de forma eficiente às mais variadas estratégias específicas, tanto as evidenciadas na literatura, como na percepção dos gestores.

## REFERÊNCIAS

- Alvarez, J. F.M. (2014). *Internacionalização de instituições financeiras de língua espanhola e portuguesa*. Dissertação (Mestrado em Economia) - EESP, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- \_\_\_\_\_, J.F.M., Sheng, H.H., & Vaz, D.V. (2015). The Internationalization of Spanish- and Portuguese-Speaking Banks. *Latin American Business Review*, 16(3): 183-204.
- Banco Central do Brasil. (2018). *Estatísticas econômicas de capitais brasileiros no exterior 2007 a 2017*. Recuperado em 18 Agosto, 2019, de <http://www4.bcb.gov.br/rex/cbe/port/ResultadoCBE2017.asp?idpai=CBE> .
- Barclays. (2014). *Wealth Insights: The Rise of the Global Citizen?*. Recuperado em 18 Agosto, 2019, de <http://docplayer.net/12502801-Wealth-insights-the-rise-of-the-global-citizen.html> .
- Bardin, L. (2011), *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edição 70.
- Beaverstock, J.V., Hall, S., & Wainwright, T. (2013). Servicing the Super-Rich: New Financial Elites and the Rise of the Private Wealth Management Retail Ecology. *Regional Studies*, 47(6), 834-849.
- Bickman, L., & Rog, D.J. (1997). *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, Sage.
- Bjorkman, I., & Forsgren, M. (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, 30(1): 6-25.
- Boehe, D. M. (2016). The Internationalization of Service Firms from Emerging Economies: An Internalization Perspective. *Long Range Planning*, 49(5): 559-569.
- Buch, C.M., Driscoll, J.C., & Ostergaard, C. (2010). Cross-Border Diversification in Bank Asset Portfolios. *International Finance*, 13(1), 79-108.
- \_\_\_\_\_, C., Koch, C., & Koetter, M. (2012). Do Banks Benefit from Internationalization? Revisiting the Market Power-Risk Nexus. *Review of Financem* 17(4).
- Buckley, P. J. (2009). Business history and international business. *Business History*, 51(3), 307-333.
- Cintra, M.A.M. (1998). *As transformações na estrutura do sistema financeiro dos Estados Unidos; a montagem de um novo regime monetário-financeiro (1980-1995)*. Campinas: Unicamp.

- Claessens, S., & Van Horen, N. (2014.). Foreign Banks: Trends and Impact. *Journal of Money, Credit and Banking*, 46(1): 295-326.
- Drigă, I., Niță, D., & Cucu, I. (2009). Private Banking And Wealth Management Services Offered By Banks. *Annals Of The University Of Petrosani Economics*, 9(1), 231.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workhingan: Addison-Wesley.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M.E. (2007). Theory Building from case: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eiteman, D.K., Stonehill, A.I., & Moffett, M.H. (2013). *Administração Financeira Internacional*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Focarelli, D., & Pozzolo, A. (2005). Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis. *The Journal of Business*, 78(6), 2435-2464.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A.Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *RAUSP*, 35(3): 105-112.
- Geleilate, J.M.G., & Forte, S. (2012). Motivações e estratégias de internacionalização dos três maiores bancos brasileiros frente à nova configuração econômica mundial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 11. 02-12.
- \_\_\_\_\_, J.M.G. (2011). *O Processo de Internacionalização dos Bancos Brasileiros: Motivações e Estratégias*. Dissertação de Mestrado, UNIFOR, Fortaleza, CE, Brasil.
- Gonzalez-Carrasco, I., Colomo-Palacios, R., Lopez-Cuadrado, J. L., Garcí'a-Crespo, Á., & Ruiz-Mezcua, B. (2012). PB-Advisor: A Private banking multi-investment portfolio advisor. *Information Sciences*, 206: 63-82.
- International Monetary Fund. (2017). *World Economic Outlook: Gaining Momentum? Washington*. Recuperado em 20 Outubro, 2019, de <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/April/pdf/text.ashx>.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Jones, G. (1990). *Banks as Multinationals*. London and New York: Routledge.
- Kauark, F., Manhães, F.C., & Medeiros C.H. (2010). *Metodologia da pesquisa: guia prático*. Itabuna: Via Litterarum.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.

- Marques, J.C., Lupina-Wegener, A., & Schneider, S. (2017). "Internationalization strategies of emerging market banks: Challenges and opportunities". *Business Horizons*, 60(5), 715-723.
- Markowitz, H. M. (1952). "Portfolio Selection," *Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- Minello, I.F. (2014). *Resiliência e insucesso empresarial: O comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios*. Curitiba: Appris.
- Mourad, A.I., & Francisco, A.S. (2018). Estudo sobre a influencia do posicionamento de marca no desempenho competitivo das organizacoes/study on the influence of brand positioning on the competitive performance of organizations. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, 10(3): 427-450.
- Mulder, A., & Westerhuis, G. (2015) The determinants of bank internationalisation in times of financial globalisation: evidence from the world's largest banks, 1980–2007. *Business History*, 57(1), 122-155.
- Oliveira, A.T.A., & Iglesias, M.B. (2018). *A constituição de empresas offshore como estratégia de planejamento tributário e a evasão de divisas*. Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea.
- Pacheco Junior, W., Pereira, V.L.V., & Pereira Filho, H.V. (2007). *Pesquisa Científica sem tropeços: Abordagem sistêmica*. São Paulo: Atlas.
- Petrou, A. P. (2009). Foreign Market Entry Strategies in Retail Banking: Choosing an Entry Mode in a Landscape of Constraints. *Long Range Planning*, 42(5-6), 614–632.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K.L. (1993). Survey research in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information System*, 10(2): 75-105.
- Prado, L.C.D. (2018). Política de concorrência e desenvolvimento: reflexões sobre a defesa da concorrência em uma política de desenvolvimento. *Cadernos do Desenvolvimento*, 6(9): 321-342.
- Receita Federal do Brasil. (2016). *Prazo para adesão ao regime de regularização de ativos termina em 31 de outubro*. Recuperado em 11 de Dezembro, 2016, de <http://fazenda.gov.br/noticias/2016/outubro/prazo-para-adesao-ao-regime-de-regularizacao-de-ativos-termina-em-31-de-outubro-1>.
- Richardson, R.J. (2011). *Pesquisa Social: método e técnicas*. 3ed. São Paulo: Atlas.
- Rugman, A.M. (1976). Risk reduction by international diversification. *Journal of International Business Studies*, 7(2), 80–85.

- \_\_\_\_\_, A.M. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116(2), 365–379.
- \_\_\_\_\_, A.M. (2005). Rethinking international management theory in a world of regional multinationals. In: Verbeke, A. (Ed.), *Research in Global Strategic Management: Internalization, International Diversification and the Multinational Enterprise*, Elsevier, Amsterdam, 165–202.
- \_\_\_\_\_, A.M., & Verbeke, A. (2008). A new perspective on the regional and global strategies of multinational service firms. *Management International Review*, 48(4), 397–411.
- Schoenmaker, D., & Laecke, C. (2007). Determinants of International Banking: Evidence from the World's Largest Banks. *SSRN Electronic Journal*, 10.
- Segura, A.C. (2009). *O comportamento do cliente de Private Banking em relação aos seus investimentos e benefícios procurados: uma proposta de segmentação*. Dissertação de Mestrado, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, D., Lopes, E.L., & Junior, S.S.B. (2014). Pesquisa Quantitativa: Elementos, paradigmas e definições. *GESEC*, 5(1).
- The Boston Consulting Group (2017). *Global Wealth 2017: Transforming the cliente experience*. Recuperado em 20 Agosto, 2017, de [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Transforming-the-Client-Experience-June-2017\\_2\\_tcm9-161685.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Transforming-the-Client-Experience-June-2017_2_tcm9-161685.pdf).
- Tschoegl, A.E. (1987). International Retail Banking as a Strategy: An Assessment, 8(Issue 2): 67-88. Recuperado em 20 Setembro, 2018, de <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490407>.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Yildirim, C., & Efthyvoulou, G. (2018). Bank value and geographic diversification: regional vs global. *Journal of Financial Stability*, 36(1), 225–245. Recuperado em 20 Agosto, 2018, de <https://b-on.ual.pt:2238/10.1016/j.jfs.2018.04.003>

## ANEXOS

### ANEXO I – Questionário

ROTEIRO DE ENTREVISTA - Pesquisa sobre as estratégias de internacionalização de *Private Bank*, de uma instituição financeira brasileira.

#### Dados Complementares:

1. Gênero: ( ) masc.( ) fem.
2. Idade:
3. Formação:
4. Tempo atividade:

#### **Perguntas da pesquisa**

##### I. Quanto à carreira profissional

1. Fale sobre sua trajetória profissional.
2. Relate algum fato marcante de sua atividade profissional
3. Relate como aconteceu a escolha pela carreira Bancária. (Escolha pela atividade bancária; influência dos pais/professores/imposição; ...)
4. O que foi mais importante no processo de decisão da carreira bancária? (Qual a influência mais marcante ao tornar-se bancário).
5. Quais foram seus principais erros e decepções enquanto bancário?

##### II. Atividade Profissional

1. O que considera como prioridade na estratégia de internacionalização do Banco?
2. Qual a sua visão geral da Indústria de *Private Bank*?
3. Qual a sua visão geral da Internacionalização na Indústria de *Private Bank*?
4. Fale sobre suas preocupações diante desse processo.

##### III. Características dos negócios internacionais.

1. Sobre as Unidades Internacionais:
  - a. Principais Características
  - b. Funções e atividades desempenhadas
  - c. Os objetivos do banco com a unidade

2. Histórico do processo de Internacionalização:

- a. Fatores determinantes
- b. Objetivos Alcançados

3. Questões Internacionais de Regulamentação:

- a. Quais as dificuldades de ambiente regulatório?
- b. Quais as expertises que o banco já possui?

IV. Sobre as Estratégias de Negócios Internacionais.

13. Questões de Estratégia Internacional de *Private Bank*

- a. A instituição possui uma estratégia para o Segmento?
- b. Se houver, isso pode internalizar uma vantagem competitiva para a unidade?
- c. Como essa estratégia poderia gerar resultados positivos para a empresa?

## ANEXO II – Consentimento Informado

### CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

De acordo com a Declaração de Helsínquia<sup>1</sup> e a Convenção de Oviedo<sup>2</sup>

*Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.*

Título do estudo: Internacionalização como Vantagem Competitiva no Segmento de Private Bank: Estudo de Caso de um Banco Brasileiro

Enquadramento: Trabalho acadêmico para obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial, pela Universidade Autónoma de Lisboa.

Explicação do estudo: O estudo se dará pela realização de entrevistas e revisão bibliográficas.

Condições e financiamento: O presente trabalho não conta com qualquer patrocínio, sendo exclusivamente financiado por recursos do próprio autor.

Confidencialidade e anonimato: Está garantida a confidencialidade dos dados dos entrevistados.

Desde de já agradeço a sua colaboração e me coloco a disposição para redimir quaisquer dúvidas, através dos meios, a seguir:

Telefones: +55 55 32200815 +55 55 33077699 +55 55 999786027

E-mail: rafaposser@gmail.com

Endereço: Rua Agrimensor João Alves dos Santos, nº 10, Casa, Santa Maria – RS – BR  
– CEP 97110-833

Assinatura/s: \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> [http://portal.arsnorte.min-saude.pt/portal/page/portal/ARSNorte/Comiss%C3%A3o%20de%20C3%89tica/Ficheiros/Declaracao\\_Hel-sinquia\\_2008.pdf](http://portal.arsnorte.min-saude.pt/portal/page/portal/ARSNorte/Comiss%C3%A3o%20de%20C3%89tica/Ficheiros/Declaracao_Hel-sinquia_2008.pdf)

<sup>2</sup> <http://dre.pt/pdf1sdip/2001/01/002A00/00140036.pdf>

*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que acima assina/m. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.*

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Este documento é composto de 1 (uma) página e feito em duplicado:  
uma via para o/a investigador/a, outra para a pessoa que consente

### **ANEXO III - Pedido de autorização para realização do estudo nas respectivas organizações**

**Assunto:** Pedido de autorização para realização de entrevistas na Unidade de *Private Bank* e na Área de Estratégia Internacional.

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, na especialidade de Planeamento e Estratégia Empresarial e de Gestão e Economia da Saúde, **Rafael Posser Martins**, pretende desenvolver o Trabalho de Projeto para Dissertação, com o tema: “Internacionalização Como Vantagem Competitiva no Segmento de *Private Bank*: Estudo de Caso de um Banco Brasileiro”, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Denise Capela dos Santos, da Universidade Autónoma de Lisboa - Luís de Camões.

Encontramo-nos disponíveis para qualquer esclarecimento.

Respeitosos Cumprimentos

## APÊNDICES

## APÊNDICE - Protocolo de entrevistas

Entrevistados	Dados complementares		Carreira profissional			Atividade profissional				Características de negócios internacionais			Sobre as Estratégias de Negócios Internacionais		
	Gênero/ idade /tempo de banco	Formação	Fatos marcantes	Escolhas	Principais erros e decepções	Prioridades na estratégia	Visão da indústria de private bank	Internacion alização da indústria de private bank	Preocupações	Sobre as Unidades internacionais	Histórico do processo de internacionaliza ção	Questões de internacionai s de regulação	A instituição possui uma estratégia para o Segmento	Se houver isso pode internalizar uma vantagem competitiva para a unidade	Como essa estratégia poderia gerar resultados positivos para a empresa
E1	Masculino / 51 / 34 anos	Pós- Graduação	A experiência internacional	Assumir comércio exterior		amadurecer a estrutura	pouca participação no exterior		se não internalizar perde mercado	atender empresas brasileiras no exterior	captar recursos para empresas brasileiras	níveis de governança adequadas	Está em reformulação, mas sim existem	muito mais competitivida de	rentabilidade para o cliente e para a instituição
E2	Masculino/ 43 / 19 anos	Mestrado	Primeiro cargo de liderança	Liderança de time	Encara como aprendizado	Soluções <i>Offshore</i>	Uma visão cada vez mais global	Investidor cada vez mais global	chegar a um nível de excelência	Uma operação muito bem estruturada	O Banco está presente no mundo inteiro	Regulador internacional muito atento	Sim, uma estratégia bastante clara	Vantagem da língua	captura lá fora os investimentos dos clientes
E3	Masculino / 51 / 25 anos	Pós- Graduação	Assumir operação no Uruguai	ir para o exterior	O Banco poderia aproveitar melhor o conhecimento	Presente onde o está o nosso cliente	tem que estar muito bem estruturadas	uma alternativa interessante	deveria ter pessoas internamente para parte de processos	pautado em atender empresas no exterior	hoje eu não tenho profundo conhecimento	Tanto na PF(Private), quanto na PJ (Corporate)	Sim, muito bem definida	é uma opção muito boa	assessoria muito maior
E4	Feminino / 51 / 10 anos	Pós- Graduação	abertura de capital nossa caixa	a vinda para o private	Talvez eu devesse estudar uma outra pós	entender o cliente	necessidade de diversificação	os bancos estão se movimenta ndo nesse sentido	demora para se estabelecer de maneira competitiva	Atendimento de grandes empresas...que possuam algum negócio no exterior	mais recentemente a criação da UCE	cultura do respeito ao consumidor	A gente tem uma estratégia elaborada	Com certeza. E é essa o principal objetivo	...trazendo mais recursos, vai trazer resultados positivos.
E5	Masculino / 37 / 15 anos	Pós- Graduação	Consegui ir para a área internacional	entrar no assunto de relaciona mento com o cliente	gostaria de ter antecipado minha vinda para o private	melhorar oferta para clientes	Crescimento muito forte	posicioname nto na Europa e Estados Unidos	Alternativas de diversificação	empresas que tenham alguma relação com o Brasil	Antigamente...b aixo resultado. Agora a questão é negócios e resultado	Lá fora.. Custo mais elevado de compliance.	Sim, com certeza... tentar integrar as estruturas	Sim...visualizan do o patrimônio de maneira global.	...gerar mais resultados e trazer maior volume de AuM

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados da pesquisa).