

# INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA: ESTUDO DE CASO DO BANCO ITAÚ

## BRAZILIAN BANKING INTERNATIONALIZATION: ITAU BANK CASE STUDY

### **CARLOS CESAR DE CAMARGO NUNES**

Mestre em Administração pela UNISUL  
Pesquisa Internacionalização de Bancos de Varejo.  
Programa de Pós-graduação em Administração da UNISUL  
E-mail: ccnunes@uol.com.br

### **FERNANDO A. RIBEIRO SERRA**

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio  
Pesquisa Estratégia em diversas dimensões com foco em recursos e capabilities.  
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da UNISUL  
E-mail: Fernando.serra@unisul.br

### **MANUEL PORTUGAL FERREIRA**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Instituto Politécnico de Leiria  
E-mail: portugal@estg.ipleiria.pt

## **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo avaliar as estratégias adotadas por um dos três maiores bancos brasileiros, o Banco Itaú, para ingressar no mercado varejo no exterior. Para alcançar o objetivo proposto, foi feita uma revisão bibliográfica da literatura sobre as principais abordagens teóricas de internacionalização de empresas. Esta revisão se apoiou, principalmente, no paradigma eclético proposto por Dunning (1993, 1998 e 2000) e na Teoria da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990). Como apoio às teorias, esta pesquisa revisou trabalhos com foco na internacionalização de bancos de varejo, publicados em periódicos nacionais e do exterior. Para a análise das estratégias de internacionalização, individual e comparativa entre os bancos, assim como para identificar os modos de entrada escolhidos pelos bancos, foi desenvolvida uma pesquisa com objetivos exploratórios, abordagem qualitativa e coleta de dados secundários. Os resultados das análises apontaram que a internacionalização do Itaú pode ser analisada pelo paradigma eclético e que foi sequencial, de certa forma como proposto por Uppsala. E com a intenção de se tornar um grande player global, mas, no momento, com forte atuação na América Latina por intermédio de aquisições.

Palavras-chave: Estratégia internacional. Paradigma eclético. Escola de Uppsala. Setor bancário.

## **ABSTRACT**

*This study aims to investigate the strategies adopted by one of the three biggest Brazilian Banks to internationalize: Banco Itaú. Literature review about the main theoretical approaches in business internationalization was done. The review was mainly supported by the Eclectic Paradigm proposed by Dunning (1993, 1998 e 2000) and by the Uppsala School (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990). The research revised the works focusing the internationalization of retail banks published in Brazilian and international academic journals. To analyze the internationalization strategies, as well to identify the chosen entry modes, it was made a qualitative research and secondary data collection. The results pointed that Itaú internationalization maybe analyzed by the eclectic paradigm and that was sequential as Uppsala states in a certain way.*

*Keywords: international strategy; eclectic paradigm; Uppsala School; banking*

## 1 INTRODUÇÃO

Os bancos comerciais são as principais instituições que atuam nos mercados financeiros internacionais pelas atividades que desenvolvem. Além das atividades tradicionais de recebimento de depósitos e concessão de empréstimos, os bancos oferecem serviços financeiros como câmbio, seguros, operações com derivativos, entre outros (ROBERTS, 2000). Essas instituições têm crescido, substancialmente, nos últimos anos, como parte do processo contínuo da globalização das atividades econômicas. No final do século XIX, os bancos estrangeiros já estavam profundamente envolvidos em grandes investimentos no exterior, em particular para as colônias, e, desde então, o setor bancário vem ampliando o seu processo de internacionalização, alternando períodos de estabilidade com aceleração (POZZOLO, 2008).

Esse movimento de internacionalização dos bancos tem reflexo direto nas operações de fusões e aquisições (F&As) no setor bancário, que têm ocorrido em todo o mundo, começando nos Estados Unidos, nos anos oitenta, e chegando à Europa, nos anos noventa (FOCARELLI; PANETTA; SALLEO, 2002), impulsionado por, além da globalização, outros fatores, como aumento da concorrência, desregulamentação do setor financeiro e progresso tecnológico, tornando-se, assim, corporações maiores e mais poderosas (ROBERTS, 2000). Em grande medida, as F&As construíram o processo de internacionalização dos bancos.

Na América Latina, esse fenômeno começou cerca de uma década mais tarde. Durante a década de 1990, o setor financeiro na América Latina foi dos que mais recebeu investimentos estrangeiros. Nesse período, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) do Brasil passou por profundas transformações estruturais. A face visível das mudanças foi a entrada de novos bancos estrangeiros no País no ensejo da liquidação de bancos e privatização de bancos estatais.

Por um lado, esse novo ambiente apresentou-se como uma ameaça aos pequenos e médios bancos domésticos, pela chegada dos bancos estrangeiros, notadamente europeus, tanto na tentativa de adquirilos como em busca de mercados. Por outro lado, os grandes bancos nacionais aproveitaram as oportunidades decorrentes das privatizações dos bancos estaduais e foram às compras. Assim, enquanto os bancos europeus expandiam suas operações além fronteira, as congêneres domésticas buscavam aumentar a participação em “casa”, postergando, dessa forma, o processo de internacionalização que se intensificou, de fato, no

decorrer dos anos 2000, na condição de late movers.

Na última década, muitos bancos ingressaram em mercados no exterior, especialmente nos países em desenvolvimento. Isso foi motivado pela globalização e pelo aumento na intensidade da integração financeira. Com relação ao investimento direto no estrangeiro (IDE), os bancos procuram pesar os custos e os riscos de entrada em outros mercados, comparando-os com as oportunidades em casa e com outras modalidades de prestação de serviços transfronteiras.

O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias adotadas pelo Banco Itaú, um dos três maiores bancos brasileiros no processo de internacionalização pelo IDE, no contexto do ambiente internacional de negócios.

O artigo, além desta introdução, está dividido em quatro partes. A seguir, é apresentada uma revisão da literatura, considerando duas teorias importantes de internacionalização: Paradigma Eclético e Teoria de Estágios de Internacionalização de Uppsala. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia para o estudo de caso do banco Itaú. No capítulo seguinte, são apresentados os resultados e a análise. Finalmente, as considerações finais, incluindo as limitações e recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O PARADIGMA ECLÉTICO

O Paradigma Eclético (DUNNING 1988, 1993, 2001), tido por muitos estudiosos como a principal abordagem econômica utilizada para explicar o fenômeno da internacionalização, aplica os conceitos de custos de transação às decisões de internacionalização da firma (WILLIAMSON, 1975), tentando explicar quais características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização com investimento externo direto. Essa teoria entende a decisão de investimento direto no exterior como consistindo em uma escolha entre mercados ou hierarquia (BUCKLEY; CASSON, 1976).

A teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975), considera que, uma vez atuando em um ambiente institucional carregado de incertezas, as empresas utilizam, nas suas transações, instrumentos de normalização, os contratos, que visam resguardá-las em caso de não cumprimento de termos ou de ganhos adquiridos na operação. Por custo de transação, entendem-se todos aqueles aos quais a empresa incorre para colocar seu produto ou serviço no mercado, relacionados à execução da atividade

econômica da empresa, visto que ela não detém conhecimento de todos os fenômenos que podem influenciar no custo. Conseguir o menor custo para comercializar o produto é a medida da eficiência e se traduz no maior ganho econômico e em melhores condições de competir no mercado (PINTO et al, 2010).

O conceito de internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981), também componente do paradigma eclético, mostra que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações ineficientes ou dispendiosas, quando realizadas pelo mercado. A organização opera no mercado externo, realizando as atividades internamente e obtém vantagem por conseguir manter a propriedade do conhecimento circulado dentro da firma. Esta facilidade de coordenação traria melhor desempenho para a organização (PROENÇA; OLIVEIRA, 2006).

A taxonomia proposta por Dunning serve de fundação às pesquisas contemporâneas e, genericamente, nas últimas três décadas (PINTO ET AL, 2010), a pesquisa sobre as operações das empresas multinacionais (EMNs). A importância do seu extenso trabalho, realizado ao longo de cerca de cinquenta anos de uma carreira acadêmica prolífica, e a sua contribuição são manifestas nas atuais referências mesmo aos seus trabalhos iniciais (DUNNING, 1958, 1972; 1973; 1977) sobre o paradigma eclético e à razão de ser da empresa multinacional (DUNNING, 1981, 2000). Assim, se consolidou como um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais. Por essas razões, neste estudo, será adotado o enfoque teórico econômico/estratégico, em especial Dunning (1993; 1998; 2001).

A vantagem de propriedade evidencia uma vantagem competitiva eventualmente emergente de deter um recurso, capability ou ativo específico que confere à EMN uma capacidade superior de gerar valor (PINTO et al., 2010). Estas vantagens de propriedade geralmente assumem a forma de bens intangíveis (inovações de produto, gestão da produção, organização e sistemas de comercialização, conhecimento não-codificável, capital humano, etc), mas, também, incluem ativos que surgem como resultado da governança comum das atividades além fronteiras de valor agregado, na visão de Chudnovsky e Lopez (2000).

Em certos casos, os benefícios de realizar internamente as operações, nomeadamente para melhor

explorar os seus recursos específicos (vantagem de propriedade), são superiores – e, nesses casos, a EMN realiza IDE, daí, surge a vantagem de internalização. Noutros casos, será possível a eficiente contratação no mercado através de modos, como o licenciamento a parceiros externos. (PINTO et al., 2010).

As vantagens de localização são específicas dos países onde as operações são realizadas. Estariam presentes sempre que ganhos transacionais, em função da administração de atividades comuns em vários lugares, estivessem presentes. A respeito dessas vantagens, Pinto et al. (2010, p. 14) escreveram:

Na seleção da localização, a EMN precisa ter em conta fatores específicos ao local como sejam: o custo dos fatores produtivos, a acessibilidade, a disponibilidade de conhecimento, as políticas industriais governamentais, a dimensão e potencial do mercado, entre outros. A localização selecionada para as operações influencia a capacidade da empresa em explorar os seus ativos, ou recursos específicos (ou seja, as suas vantagens de posse).

Estas são, portanto, as três colunas do paradigma e compõem o OLI: Ownership – vantagem de propriedade; Location – vantagem de localização; Internalization – vantagem de internalização. Em resumo, quando há a justaposição das três vantagens a empresa realiza o IDE.

Dunning (1988) propõe quatro tipos diferentes de motivos para a realização de investimento estrangeiro. São estes, segundo a explicação de Pinto et al. (2010): acesso a recursos (resource seeking) – visa acessar recursos naturais, matérias-primas ou outro fator produtivo em condições mais vantajosas (por exemplo, em maior abundância ou a menor custo); acesso a mercado (market seeking) – visa entrar em um novo mercado, por exemplo, para ampliar a sua base de clientes; acesso a eficiência (efficiency seeking) – visa melhorar a eficiência da empresa, tornando-a mais produtiva, por exemplo, através de melhor divisão do trabalho ou da especialização dos seus recursos; acesso a recursos estratégicos (strategic asset seeking) – visa desenvolver as competências, recursos e capabilities da empresa, assim contribuindo para aumentar a sua vantagem competitiva.

O Quadro 1 resume as principais variáveis que influenciaram as decisões das empresas sobre a internacionalização.

Tipo de IDE		Década de 70	Década de 90
	<i>Resource seeking</i>	Disponibilidade, preço e qualidade dos recursos naturais.	Assim como na década de 70, mas com oportunidades locais de melhoria da qualidade dos recursos e processamento e transporte do produto sendo um incentivo locacional mais importante.
		Estrutura que permita que os recursos sejam explorados, e produtos encontrados sejam exportados.	Disponibilidade de parceiros locais para juntos promoverem o conhecimento e/ou a exploração do capital intensivo
		Restrições governamentais ao IDE e/ou ao capital.	
		Incentivos ao investimento	
	<i>Market seeking</i>	Principalmente direcionada ao mercado doméstico e ocasionalmente adjacente	Principalmente grandes mercados ou mercados em crescimento.
		Custos de salário real, custos de material.	Disponibilidade e preço de mão-de-obra profissional qualificado.
		Custos de transporte, barreiras tarifárias e não tarifárias	Presença competitiva de empresas similares.
			Qualidade da infra-estrutura nacional e local
			Crescente participação de aglomerados empresariais e serviços locais.
			Macroeconomia e políticas organizacionais em consonância com governo local.
			Aumento da necessidade de estar presente em usuários dos setores de conhecimento intensivo.
	Crescimento da importância de atividades promocionais por agências regionais ou locais de desenvolvimento.		
	<i>Efficiency seeking</i>	Principalmente direcionada a custo de produção.	Conforme a década de 70, contudo com maior ênfase em B2, 3, 4, 5 e 7 acima, especialmente para conhecimento intensivo e atividades integradas.
			Aumento da função dos governos em remover obstáculos para reestruturar as atividades econômicas e facilitando a melhora dos recursos humanos através de programas de treinamentos adequados.
			Disponibilidade de <i>clusters</i> regionais especializados. Oportunidade para novas iniciativas para empresas investidoras, ambiente empreendedor do qual estimule a competitividade e cooperação entre as empresas.
	<i>Strategic Asset seeking</i>	Disponibilidade de ativos de conhecimento e mercados necessários para proteger ou melhorar vantagens específicas de propriedade das empresas investidoras – e no preço certo.	Conforme a década de 70, contudo crescimento da dispersão geográfica dos ativos baseado no conhecimento, e necessidade das empresas protegerem esses ativos de localização estrangeiras.
		Variáveis institucionais e outras influenciando facilidade ou dificuldade pelos quais os ativos possam ser adquiridos por empresas estrangeiras.	Preço e disponibilidade de ativos “cooperativos” a investidores estrangeiros.
			Oportunidades oferecidas para troca de conhecimento tácito localizado, idéias e aprendizado interativo.
			Acesso a diferentes culturas, instituições e sistemas; e diferentes demandas e preferências de consumidores.

**Quadro 1:** Evolução das características sobre internacionalização de empresas.

**Fonte:** Dunning (1998, p.53).

Na definição da fundamentação teórica de sua pesquisa, Sagari (1992) argumenta que o paradigma eclético propõe explicar a transnacionalização de firmas com base nas vantagens específicas de localização, posse e internalização. Gray e Gray (1981) e Yannopoulos (1983) aplicaram o quadro conceitual fornecido pelo paradigma eclético para elaborar uma análise descritiva da atividade bancária transnacional. Nesse contexto, na medida em que um banco presta serviços através de escritórios ou agências localizados fora do seu país de origem, depende do comparativo das vantagens de localização entre os países de origem e destino, de suas vantagens de posse em relação aos bancos do país anfitrião e de sua capacidade de internalizar essas vantagens (SAGARI, 1992).

Uiaopin (2005) considera o paradigma eclético de Dunning um compreensivo quadro teórico capaz de explicar os diferentes tipos de IDE e os motivos que levam um banco, em determinado estágio de desenvolvimento, a iniciar a expansão para o exterior, como ela é executada e quais implicações de tais atividades para o mercado no país anfitrião. Por outro lado, Qian e Delios (2008) ponderam que, para alguns pesquisadores, o paradigma eclético adota uma abordagem estática para explicar a internacionalização de bancos. O constructo de Dunning tem foco nos fatores – vantagens de propriedade, internalização e localização - que existiam antes da expansão inicial de um banco para o exterior. Ou seja, os ativos ou recursos que se desenvolvem depois da entrada inicial não são levados em consideração nas análises e ampliações posteriores. No entanto, a evolução da experiência e das capacidades na pós-entrada pode influenciar o comportamento das empresas na expansão subsequente.

## 2.2 TEORIA DOS ESTÁGIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A aplicação da teoria dos estágios também foi identificada nas pesquisas empíricas relacionadas às estratégias de internacionalização de bancos. Esse modelo se baseia na idéia de que o conhecimento das empresas sobre as diversas variáveis do mercado são determinantes para o processo de internacionalização. As firmas internacionalizam, de início, para países com os quais a distância psíquica é curta, e usando os modos de entrada de baixo envolvimento (por exemplo, as exportações) e que, gradualmente, expandem suas operações para países mais distantes e utilizando os modos de entrada com maior comprometimento de recursos, a exemplo da aquisição

ou investimento de raiz (JOHANSON; WIEDERSHIEM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; LUOSTARINEN; WELCH, 1990; ROOT, 1994).

A pesquisa conduzida por estes autores, entre outros, sugere que

modos de entrada de estrangeiros seguem um padrão sequencial, que começa com as exportações e culmina com as operações de IDE (FERREIRA; SERRA, 2007).

A considerar a abordagem por estágio, ou evolutiva, os pesquisadores Johanson e Vahlne (1977, 1990) desenvolveram uma distinta linha de pensamento, a partir de estudos do processo de internacionalização das empresas suecas. Essa linha de pensamento, que mais tarde veio a se chamar o processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala, levou os estudos de Negócios Internacionais a cruzarem os limites da Teoria Econômica para abranger também a Teoria do Comportamento Organizacional, através dos trabalhos de Jan Johanson e Jan-Erik Valne, considerados marcos da Escola (HILAL; HEMAIS, 2001). Colocado de forma simples, o conceito da abordagem evolucionária é que as firmas evoluem gradualmente na sua internacionalização, num modelo de aquisição de conhecimento e de experiências que as habilita a avaliar os riscos e oportunidades. A firma internacionaliza suas operações inicialmente para países próximos e, conforme vai ganhando mais experiência, procura países cada vez mais distantes e compromete uma maior quantidade de recursos (FERREIRA; SERRA, 2007). Johanson e Vahlne (1990) afirmam a importância da empresa se beneficiar do aprendizado sucessivo, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, além de defenderem que os IDE's iniciais sejam realizados em países com baixa distância psíquica do país de origem.

Jumpponen et al. (2004) argumentam que, no caso dos bancos, o padrão de internacionalização dificilmente se ajusta ao modelo sequencial escandinavo. Os serviços financeiros requerem um contato próximo e proximidade física entre prestadores e consumidores, não sendo possível entrar no exterior via exportação. Assim, os bancos têm que escolher, desde o início do processo de internacionalização, modos de entrada mais sofisticados, que, via de regra, envolvam investimento direto. Conseqüentemente, eles não obtêm conhecimento e experiência antes e tem que enfrentar os riscos do mercado externo já no início do processo de internacionalização. Por outro lado, Mello e Rocha (2003) consideram que a expansão do Itaú para a

Argentina seguiu o modelo gradual de Uppsala. Assim, a teoria dos estágios será aplicada como teoria subsidiária nesta pesquisa.

## 2.3 REVISÃO DE PESQUISAS EMPÍRICAS

São muitas as pesquisas, com foco no banco multinacional, realizadas por estudiosos de diversas partes

do mundo. Com o objetivo de identificar e descrever o referencial teórico utilizado, bem como as principais conclusões, este estudo optou por revisar os trabalhos com foco na internacionalização de bancos de varejo, por estarem mais relacionados com o tema da presente pesquisa, que estão apresentados, de forma resumida, no Quadro 2 a seguir.

Título	Autoria	Teoria	Determinantes/estratégia para a internacionalização
<i>At Last the Internationalization of Retail Banking? The case of the Spanish Banking in Latin América</i>	Guillén; Tschoegl (1999)	Comportamento de exploração de ativos e acesso a ativos (Caves, 1996, 1998); Reação Oligopolista (Hymer, 1976); (Knickerbocker 1973)	Buscar (acessar) ativos; explorar ativos; acessar mercados (mercado doméstico estagnado); reação oligopolista.
A internalization and experience: Japanese bank's in ternational expansion-1980-1998.	Qian; Delios e (2008)	Teoria de estágios da internacionalização (Johanson; Vahlne, 1977); teoria da internalização (Buckley; Casson, 1976, 1991).	Explorar os ativos intangíveis e seguir os clientes.
<i>Foreign Banks in Central and Eastern European Markets: Their Entry and Influence on the Banking Sector.</i>	Uiaopin (2005)	Paradigma Eclético (Dunning 1988, 1993, 2000)	Seguir o cliente (principal estratégia), acesso a mercado e seguir o líder.
<i>United States foreign direct investment in the banking industry.</i>	Sagari (1992)	Paradigma Eclético (Dunning 1988, 1993, 2000)	IDE de indústria não bancária no país anfitrião; nível de protecionismo no setor bancário, tamanho do mercado no país de destino.
<i>International Retail Banking as a strategy: An assessment.</i>	Tschoegl (1987)	Proposição Hymer (1976); Kindleberger (1969)	Acessar mercado; seguir o cliente.
<i>Internationalization of Nordic Banks.</i>	Ersson; Tryggvason (2007)	Com base nas pesquisas empíricas de Jumpponen et al (2004); Tschoegl (1997); Guillén, Tschoegl (1999); Merrett (2002); Claessens, Glaessner (1998); Cattani, Tschoegl (2002); Uiboupin (2005)	Acessar mercados (mercado doméstico estagnado); seguir o cliente.
Fusões, Aquisições e Internacionalização do Setor Bancário Brasileiro (1990-2002)	Andreatta, Paula (2002)	Não informado	Acessar mercados; desregulamentação do setor bancário brasileiro
Internacionalização de um Banco Brasileiro no Mercosul: Itaú Buen Ayre	Mello, Rocha (2003)	Teoria de estágios da internacionalização - Escola de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977);	Internacionalização gradual; seguir os clientes corporativos; buscar novos mercados

**Quadro 2:** Resumo das pesquisas empíricas sobre internacionalização de bancos analisadas

## 2.4 MODOS DE ENTRADA NO EXTERIOR

Modo de entrada no estrangeiro pode ser definido como “um arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos, tecnologia, competências, gestão e outros recursos de uma empresa em um país estran-

geiro” (ROOT, 1977).

Garrido (2007), numa adaptação da proposição de Root (1994), propôs duas categorias para classificar os modos de entrada, em função da quantidade de recursos comprometida, do grau de controle sobre as

atividades de marketing internacional, da propriedade e dos riscos sobre o empreendimento. Elas foram denominadas: ‘modos de baixa complexidade’ e ‘modos de alta complexidade’.

Os modos de baixa complexidade comprometem menores volumes de recursos, oferecem menores níveis de controle sobre as atividades de marketing internacional e expõe a organização a menores riscos que os demais modos de entrada. Aqui se enquadram as exportações diretas aos clientes internacionais e as exportações indiretas.

Os modos de alta complexidade, que representam os acordos contratuais, como licenciamentos e franquias, joint ventures e os IDE – investimentos direto exterior, são os exigem há maior envolvimento da organização e maior comprometimento de recursos, riscos e controles. Para este estudo, interessa a modalidade IDE, que configura em investimentos feitos pela empresa, que envolvem propriedade e conferem controle gerencial efetivo sobre a operação.

Segundo Roberts (2002), a atividade bancária internacional tem duas dimensões: serviços bancários internacionais e os bancos multinacionais. Serviços bancários internacionais representam o atendimento das necessidades internacionais de clientes, como importadores, exportadores ou viajantes, no país ou no exterior. Para tanto, muitos bancos mantêm relações de correspondência com um conjunto de bancos no exterior. Como correspondentes, os bancos agem como agentes locais um dos outros. Fazem e recebem pagamentos, mantêm depósitos mútuos e assim por diante. Caso desenvolvam relações mais estreitas, podem oferecer outros serviços, como informar a classificação de crédito de seus clientes e até passar negócios uns aos outros. A relação de correspondência é a forma mais rudimentar de atividade bancária internacional.

Com a maior integração da economia internacional, os bancos passaram a ter presença própria nos mercados externos. A atividade bancária multinacional assume várias formas (ROBERTS, 2002): Subsidiária – uma subsidiária estrangeira é uma entidade legal inteiramente distinta do banco matriz, ou pode ser de propriedade total da matriz, ou ter acionistas locais, como pode ter sido constituída especialmente ou por aquisição de um banco existente; Filial – uma filial no exterior é um desdobramento de propriedade total do banco matriz, embora submetida a jurisdições regulatórias locais; a responsabilidade da matriz pelos prejuízos operacionais permite à filial obter autorização para conduzir todo o espectro das ativida-

des bancárias; o desenvolvimento de um sistema de filiais no exterior permite aos bancos internacionais atender, localmente, a corporações multinacionais clientes; uma rede internacional também permite aos bancos participarem, de forma mais sofisticada, dos mercados financeiros internacionais, negociando, ao longo de todos os fusos horários, de modo a tirar partido da evolução do mercado, reduzindo, assim, o risco de estar mal posicionado; - Agência – uma agência assemelha-se a uma filial, em termos das responsabilidades do banco matriz, contudo, as agências não podem captar depósitos locais; as agências são instituídas quando os governos hospedeiros não permitem aos bancos estrangeiros a abertura de filiais; também pode ser usada, quando a principal atividade da operação local é a concessão de empréstimos e o padrão dos empréstimos é tal que uma filial autorizada a captar depósitos acabaria por infringir as normas bancárias – por exemplo, quando há uma grande exposição de empréstimos a poucos clientes; - Escritório de Representação – Os escritórios de representação funcionam como pontos de contato com bancos e clientes locais, mas não podem captar depósitos ou fazer empréstimos; são criados, quando os governos hospedeiros não permitem aos bancos estrangeiros abrirem subsidiárias ou filiais, ou como preparação para a criação de uma representação mais completa, como uma subsidiária ou filial; - Coligada – segundo Uiboupin (2005), é uma entidade jurídica independente, que opera localmente; o banco estrangeiro tem participação minoritária e, geralmente, é mantido o nome do banco local, para mitigar o risco de imagem, caso ocorra algum problema; os bancos estrangeiros normalmente começam como minoritários; com as coligadas, os bancos monitoram o mercado, tem acesso às informações e aumentam, passo a passo, a sua participação na propriedade.

## 2.5 CONDICIONANTES E MOTIVADORES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE BANCOS

Este trabalho se apoia nas condicionantes e nos motivadores de internacionalização identificados nos trabalhos empíricos analisados nesta pesquisa e integrados ao Paradigma Eclético. Sagari (1992) argumenta que o paradigma eclético propõe explicar a transnacionalização de firmas com base nas vantagens específicas de localização, posse e internacionalização. Gray e Gray (1981) e Yannopoulos (1983) aplicaram o quadro conceitual fornecido pelo paradigma eclético para elaborar uma análise descritiva

da atividade bancária transnacional. Nesse contexto, na medida em que um banco presta serviços através de escritórios ou agências localizados fora do seu país de origem, depende do comparativo das vantagens de localização entre os países de origem e destino, de suas vantagens de posse em relação aos bancos do país anfitrião, e de sua capacidade de internalizar essas vantagens (SAGARI, 1992).

Fatores específicos de localização – a atividade bancária é um negócio orientado para o mercado. O contato direto e pessoal com os clientes é essencial. As características de localização específicas que podem determinar o nível de atração de um país como receptor de IDE no setor bancário estão no quadro

regulatório para bancos estrangeiros: na presença de empresas transnacionais no país de destino; dimensão e potencial do mercado do país anfitrião; distância e fatores culturais; etc.

Fatores específicos de propriedade e sua internalização – as vantagens de localização não podem, por si só, explicar a internacionalização de bancos, vez que os serviços bancários podem ser fornecidos por bancos domésticos. Os fatores específicos de propriedade fornecem ao banco estrangeiro uma vantagem competitiva com relação aos bancos domésticos no mercado local. E habilita-o a internalizar aqueles fatores que, em última instância, impulsionam a internacionalização (SAGARI, 1992).

Vantagens de propriedade	Vantagens de localização	Vantagens de internalização
Reputação do Banco	Quadro Regulatório do país	Proteção dos direitos de propriedade.
Tamanho do banco (os bancos grandes são percebidos como mais seguros)	Menor custo de transação	Ganhos estratégicos - Internalização das externalidades.
Sistema bancário doméstico eficiente	Dimensão e potencial do mercado	Acesso a base de clientes locais
Informação proprietária	Distância física, língua e cultura	Diversificação de risco
Diferenciação dos produtos e serviços financeiros	Presença de empresas multinacionais	
Experiência Internacional		

**Quadro 3:** vantagens OLI – Paradigma Eclético

**Fonte:** elaborado pelo autor - adaptação de Dunning (1999).

Os motivadores de internacionalização identificados nos trabalhos empíricos analisados (Quadro 3) são descritos no Quadro 4 de forma associada aos diferentes motivos para a realização de investimento estrangeiro propostos por Dunning (1988, 1996): acesso a recursos, acesso à mercado, acesso à eficiência, acesso a recursos estratégicos.

Acesso a recursos (resource seeking)	Acesso a mercado (market seeking)	Acesso a eficiência (efficiency seeking)	Acesso a recursos estratégicos (strategic asset seeking)
Expandir as fontes de captação de recursos	Acompanhar o principal cliente no exterior.	Oportunidade para novas iniciativas para empresas investidoras, ambiente empreendedor do qual estimule a competitividade e cooperação entre os bancos.	Desenvolver uma mentalidade global

	Estabelecer operação em mercados onde seus concorrentes já estejam presentes		Executar uma estratégia de crescimento
	Atuar em um mercado em desenvolvimento.		Adquirir novos conhecimentos e competências
	Ofertar instrumentos para as empresas exportadoras		Reconhecimento de oportunidades de fusões e aquisições, novas vantagens competitivas ou aumento de quota de mercado.
			Acesso a diferentes culturas, instituições e sistemas; e diferentes demandas e preferências de consumidores.

**Quadro 4:** Integração dos motivadores de internacionalização identificados nos trabalhos empíricos analisados nesta pesquisa com o Paradigma Eclético.

**Fonte:** elaborado pelo autor - adaptação de Dunning (1998).

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de estudo de caso único e relevante, no caso o Banco Itaú. A coleta de dados será realizada por intermédio de pesquisa documental e bibliográfica. Documental, porque elaborada a partir de informações divulgadas pelas empresas em relatórios periódicos, comunicados ao mercado, site proprietário na internet, etc. Bibliográfica, porque a pesquisa pretende consultar material já publicado, constituído, principalmente, de livros, artigos de periódico, revistas, matérias jornalísticas e material disponibilizado na internet.

Foi feita uma revisão bibliográfica da literatura sobre as principais abordagens teóricas de internacionalização de empresas. Esta revisão se apoiou, principalmente, no paradigma eclético proposto por Dunning (1993, 1998 e 2000) e na Teoria da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990).

Cabe ressaltar as limitações do estudo. O uso de dados secundários, através de pesquisa documental, favorece a subjetividade na análise das informações.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DO BANCO

A origem do Banco Itaú remonta aos anos 40, quando foi constituído o Banco de Crédito Nacional

em São Paulo. Após uma série de fusões e aquisições e mudanças de nome ao longo de sua existência, em 2008 passou a denominar-se Banco Itaú Unibanco S.A. A fusão do Itaú e Unibanco fez de 2008 um marco na história do mercado financeiro nacional. O novo banco nasceu como o maior banco privado do Hemisfério Sul, com 108 mil funcionários, R\$ 632,7 bilhões em ativos, R\$ 271,9 bilhões em operações de crédito, R\$ 272,2 bilhões em depósitos e operações de banco comercial, em todos os países do Mercosul.

Ambos os bancos iniciaram seus investimentos direto no estrangeiro na década de 70. O Unibanco abriu a sua primeira agência no exterior em 1974, em Paris. Em 1980, o Itaú inaugurou a agência de Nova Iorque, a primeira fora do Brasil. Ganha corpo, nessa época, a estratégia de expansão no exterior, que levará Itaú a exibir presença ativa na Argentina, com um “banco de rua” (com depositantes e atendimento ao público), na região de Buenos Aires, e um “banco de andar” (para a realização de operações corporativas). Em 1999 o Itaú ampliou a participação no mercado argentino, ao adquirir o Banco Buen Ayre, dando origem ao Banco Itaú Buen Ayre. Em 2006, comprou as operações do BankBoston no Brasil, no Chile e no Uruguai.

Com a associação, o novo banco consolidou a atuação em importantes mercados internacionais, com agências e bancos subsidiários na Europa, nos Estados Unidos, na Ásia e na América Latina e Caribe. Suas operações abrangem todo o MERCOSUL.

O Itaú é o banco brasileiro mais internacionaliza-

do, segundo a pesquisa efetuada pela Fundação Dom Cabral. Apesar de ocupar a posição 23 no ranking das transnacionais brasileiras, o Itaú é a empresa brasileira com o maior volume de ativos no exterior, totalizando mais de R\$100 bilhões. Expandir-se internacionalmente, com ênfase no mercado da América Latina, é uma das prioridades estratégicas do Banco.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A expansão internacional do Banco, conforme já visto anteriormente, teve início em 1979,

com a abertura de três agências no exterior. Em Nova Iorque (EUA) e Ilhas Cayman, com o objetivo de atender aos clientes exportadores; em Buenos Aires, na Argentina, “deveu-se à visão estratégica da direção da empresa de que, sendo este país a segunda maior economia da América Latina, era uma questão de tempo tornar-se um importante parceiro do Brasil no comércio bilateral” (MELLO; ROCHA, 2001, p. 214). O Quadro 5 resume o histórico de internacionalização do Banco Itaú.

Início	Local	Operação	Modo de entrada	Objetivo/Resultado
1980	EUA – Nova Iorque	abertura de agência	Expansão orgânica	Atender às necessidades de clientes exportadores
1980	Ilhas Cayman	abertura de agência	Expansão orgânica	Atender às necessidades de clientes exportadores
1980	Argentina – Buenos Aires	Abertura de agência	Expansão orgânica	Visão estratégica – busca de mercado
1988	Portugal	Itaúsa Portugal – Sociedade de Investimento, SA (IP-SI)	Expansão orgânica	Desenvolver relações econômicas entre Brasil e Portugal. Em 1994 a IP-SI foi transformada na <i>holding company</i> Sociedade Gestora de Participações Sociais - SGPS
1994	Portugal	Criação do Banco Itaú Europa	Expansão orgânica	Atender grandes empresas com investimentos na América Latina, empresas da AL com negócios na Europa; investidores institucionais, clientes alta renda.
1994	Argentina	Transformação da agência Buenos Aires em Subsidiária	Expansão orgânica	Abrir agências no território argentino para explorar o mercado de varejo bancário
1995	Luxemburgo	Criação de agência	Expansão orgânica	Private banking internacional
1998	Argentina	Aquisição do Banco Del Buen Ayre	Aquisição	Adquirir vantagem competitiva; buscar mercado
2003	Europa	Abertura de agência em Londres e Escritório de Representação em Paris, Frankfurt e Madri	Expansão orgânica	
2004	Japão – Tóquio	Abertura de agência	Expansão orgânica	atender residentes no Japão interessados em efetuar remessas para o Brasil e vice-versa.
2006	Chile e Uruguai	Acordo com o Bank of America	Aquisição	adquirir as operações do BankBoston no Chile e no Uruguai.
2008	Paraguai	Fusão com o Unibanco	Fusão	Incorporação das operações do Interbanco do Paraguai

**Quadro 5:** Histórico das etapas de internacionalização do Banco Itaú – 1979 a 2009

**Fonte:** Elaborado pelo autores.

Atualmente, o banco possui ativos e mantém negócios em 12 países na América, Europa e Ásia, através de subsidiárias, agências e escritórios de representação (ver Quadro 6).

Local	Forma de operação	Observação
<b>América Latina e Caribe</b>		
Argentina	Subsidiária	Itaú Argentina - 81 agências
Chile	Subsidiária	Itaú Chile - 70 agências
Uruguai	Subsidiária	Itaú Uruguai - com 18 agências
Paraguai	Subsidiária	Interbanco - 19 agências
Buenos Aires	Escritório Representação	Itaú Private Bank Internacional
Montevideo	Escritório Representação	Itaú Private Bank Internacional
Assuncion	Escritório Representação	Itaú Private Bank Internacional
Grand Cayman	Agência	
Grand Cayman	Escritório Representação	Itaú Private Bank Internacional
Nassau Bahamas	Escritório Representação	Itaú BBA – Banco de Atacado
<b>América do Norte</b>		
New York	Agência	
New York	Corretora de Valores	Itaú USA Securities
New York	Escritório Representação	Itaú BBA – Banco de Atacado
Miami	Escritório Representação	Itaú Private Bank Internacional
<b>Europa</b>		
Lisboa – Banco Itaú Europa	Subsidiária	
Frankfurt	Escritório Representação	Vinculado ao Itaú Europa
Madrid	Escritório Representação	Vinculado ao Itaú Europa
Paris	Escritório Representação	Vinculado ao Itaú Europa
Londres	Agência	Vinculado ao Itaú Europa
Londres	Corretora de Valores	Itaú UK Securities
Madeira	Agência	Vinculado ao Itaú Europa
Luxemburgo	Escritório Representação	Itaú Private Bank Internacional
<b>Ásia</b>		
Tokio	Corretora de Valores	Itaú Asia Securities
Hong Kong	Corretora de Valores	Itaú Asia Securities
Xangai	Escritório Representação	Itaú BBA – Banco de Atacado
Tóquio	Agência	

**Quadro 6:** Unidades de negócios do Itaú no exterior

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

O Banco Itaú, em sua dimensão e complexidade atuais, é resultado de uma série de fusões e aquisições, desde sua origem como Banco de Crédito Nacional nos anos 40. Iniciou os passos rumo à internacionalização na década de 80, ao abrir agências em Nova Iorque, Ilhas Cayman e Buenos Aires. Nos anos seguintes, voltou-se para as aquisições no mercado interno, fortaleceu a sua estrutura patrimonial e tornou-se uma dos maiores bancos privados de controle nacional. No plano internacional, o Itaú deu seguimento à expansão no mercado argentino e se estabeleceu na Europa, com a inauguração do Banco Itaú Europa, em Portugal. Com os investimentos realizados na última década, a Instituição chegou a 12 países, com agências e escritórios de representação nas Américas, Europa e Ásia, “mercados onde planejamos aumentar nossa presença, nos próximos anos, depois de consolidarmos nossa presença no Brasil e na América Latina” (RELATÓRIO ANUAL, 2009, p. 10).

Para fins desta pesquisa, será explorada, com maior profundidade, a expansão do Itaú no mercado bancário de varejo da América Latina, por fazer parte da estratégia do Banco, conforme deixou claro o presidente-executivo ao falar sobre as perspectivas da expansão internacional do Itaú Unibanco:

É o varejo que proporciona a base de desenvolvimento do negócio. Ele cria a presença física, constrói a marca e permite obter o funding, que são fundamentais para desenvolver a atividade bancária. Para trabalhar em um país é preciso ter funding local. Sem isso, a atuação fica muito limitada. Pode administrar ativos, ter banco de investimentos, banco de atacado, mas é uma atuação limitada. (Sr. Olavo Setúbal em entrevista à Revista Isto é Dinheiro, 29.07.2010, p.85).

No início da década de 80, quando o Itaú inaugurou a primeira agência na Argentina, no plano do Sistema Financeiro Nacional – SFN ocorria a consolidação das novas tecnologias de informática no processamento bancário. Pode-se concluir que o Itaú estava na vanguarda com relação ao uso de tecnologia nos serviços bancários, posto que, com a necessidade de desenvolvimento de equipamentos e softwares específicos para serem utilizados na rede de agências, no final dos anos 70, foi criada a Itaú Tecnologia S.A. - Itautec, para atuação na área de eletrônica digital, prestando serviços e fabricando equipamentos e componentes para informática. Retornando ao paradigma eclético (DUNNING, 1988),

vê-se que a internacionalização requer da firma certas vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. É possível identificar vantagem na posse de tecnologia de informática no processamento bancário, visto que, em um ambiente de 50% de inflação ao mês, os bancos, por questão de sobrevivência, aderiam a sistemas tecnológicos sofisticados. Inclusive o Itaú, como comentado anteriormente.

Com o desenvolvimento do Mercosul, o Itaú decide pela expansão de sua atuação na Argentina. Em 1994, após a aprovação do governo argentino, a agência de Buenos Aires é convertida no Banco Itaú Argentina S.A. Mello e Rocha (2003) afirmam que “a direção do banco convenceu-se de que a estabilização da inflação naquele país estava consolidada, oferecendo uma oportunidade de mercado a ser explorada”. Durante a década de 80, período de inflação alta, os bancos de varejo que atuavam na Argentina ficaram atrasados e tiveram baixo desempenho financeiro. Isso porque os bancos não ofereciam produtos adequados para que os clientes pudessem se “proteger” da inflação e evitar a corrosão de suas economias. As instituições captavam recursos de seus clientes via aplicações em títulos de prazo fixo, pagando taxas de juros fixas, que, às vezes, ficavam abaixo da inflação do período, sem nenhuma segurança para os aplicadores (MELLO; ROCHA, 2003). Por outro lado, no Brasil, existia a caderneta de poupança e aplicações em rendas variáveis à disposição dos aplicadores. Os bancos nacionais ofereciam, praticamente, os mesmos produtos e serviços, assim, o atendimento se constituía no diferencial competitivo para conquistar clientes. Nessa época, com a especialização cada vez maior do sistema bancário, o Itaú deu início à segmentação dos seus clientes, dividindo o mercado de contas correntes em corporate e varejo. Com efeito, podem-se identificar outras vantagens de propriedade, a exemplo de oferta de produtos mais sofisticados e o atendimento segmentado e especializado para o público varejo que, comparados às práticas então vigentes no sistema bancário do país vizinho, constituíam-se em vantagens competitivas a favor do Itaú.

Devido ao fraco atrativo oferecido pelos bancos, os argentinos usavam pouco a rede bancária que, por sua vez, oferecia pouco aos seus clientes, numa espécie de círculo vicioso. Conforme observou a equipe do Itaú que foi designada para o projeto argentino, as pessoas que acumulavam economias transformavam-nas em dólares e as mantinham em casa ou as enviavam para o exterior (MELLO; ROCHA, 2003). Essa constatação foi importante para a tomada de decisão

sobre a expansão do Itaú na Argentina, conforme afirmou um executivo do banco:

Nós vimos que o mercado de varejo bancário na Argentina apresentava potencial importante. Os bancos lá instalados já estavam começando a buscar novamente o segmento de pessoas físicas que havia sido abandonado durante o período de inflação. Percebemos que, com todo o conhecimento que tínhamos aqui no Brasil, poderíamos aplicá-lo em um mercado tão próximo, aproveitando nossa estrutura no Brasil (MELLO; ROCHA, 2003, p. 217).

O tamanho do mercado é geralmente reconhecido como um importante determinante de IDE na indústria bancária. As demais variáveis, sendo constantes, um grande mercado oferece maior oportunidade de lucro e, portanto, torna-se mais atrativo para os bancos transnacionais (UNCTAD, 1992 apud SAGARI, 1992). Além da dimensão do mercado vizinho, que era a 2ª maior economia da América Latina, o potencial do mercado a ser explorado se constituía num atrativo. Pelos estudos desenvolvidos à época, o Itaú identificou que a maioria dos bancos argentinos atuava somente no segmento de pessoas físicas de alta renda (A e B) e decidiu entrar no mercado voltado para o atendimento dos segmentos das classes C1, C2 e C3 (MELLO; ROCHA, 2003).

Assim, a dimensão e o potencial do mercado argentino são características de localização específicas que determinaram o nível de atração do país como receptor de IDE no setor bancário. A proximidade física e de língua também são fatores relacionados ao país anfitrião que influenciaram na decisão do Itaú, que tem, entre as diretrizes de sua estratégia, a meta de expansão para países mais próximos geograficamente, o mercado da América Latina. Seguir os clientes que se estabeleceram no exterior também foi uma motivação para o Itaú ingressar no mercado vizinho, ponderando que, segundo estudo da Fundação Dom Cabral, “em 2008, as transnacionais brasileiras estavam localizadas principalmente em países da América Latina, com índice médio de regionalidade de 46% nessa região”.

O Banco Itaú não reuniu as vantagens competitivas de propriedade, localização e internalização (paradigma eclético) de forma imediata e simultânea. A instalação da agência Buenos Aires, em 1979, pode ser interpretada como uma espécie de ensaio, um laboratório, para a posterior expansão na região que, de fato, ocorreu mais tarde com o surgimento do Banco Itaú Argentina e a abertura de 32 filiais. A decisão pelo crescimento, ou seja, por internalizar,

de fato, naquele mercado, foi tomando a direção do banco, que se convenceu de que a inflação, naquele país, estava consolidada, mitigando, assim, os riscos de insucesso da operação. Considerou, também, na decisão, o acesso que teria à base local de (potenciais) clientes.

Ainda para se prevenir do liability of foreignness, o Banco Itaú conduziu estudos de mercado para avaliar se haveria alguma reação dos consumidores argentinos contra um banco brasileiro pouco conhecido e contra os brasileiros de forma geral. O resultado foi anunciado pelo diretor Antonio Carlos Barreto: “(...) vimos que não existia nenhuma rejeição, o que na realidade acabamos descobrindo foi que havia, sim, uma admiração grande pelo Brasil, pelo tamanho do Brasil, pelo vigor da economia brasileira” (MELLO; ROCHA, 2003, p. 219).

Nesse caso, a origem do banco pode se constituir em uma vantagem competitiva. Tschoegl (1986) conclui que a nacionalidade de um banco pode ter algum prestígio, conotando modernidade, luxo, sofisticação e assim por diante. Quando esse for o caso, aumenta a capacidade do banco para usar o marketing e criar diferenciação de produto.

Na primeira operação de expansão na Argentina, iniciada em 1994, o Banco Itaú descartou a aquisição de bancos já estabelecidos, por considerar que, naquele momento, nenhum deles oferecia sinergia com a estratégia que havia sido imaginada para aquele mercado (MELLO; ROCHA, 2003). A instituição brasileira decidiu, então, criar uma subsidiária, o Banco Itaú Argentina, desenvolver sua marca no mercado argentino e expandir-se organicamente com as 32 agências que foram abertas.

Na segunda onda expansionista no país vizinho, o Itaú planejava abrir mais 35 agências. No entanto, a direção do banco percebeu que o ambiente competitivo estava em mutação, pois, nos últimos anos, grandes bancos locais haviam sido adquiridos por instituições internacionais, como Santander, BBV, HSBC e outros (MELLO; ROCHA, 2003). Nesse contexto, o Banco optou por adquirir uma instituição em operação e assinou contrato de compra de 100% do capital do Banco Del Buen Ayre, em maio de 1998. A partir daí, o Banco Itaú Argentina passou a denominar-se Banco Itaú Buen Ayre.

Em continuidade à estratégia de crescimento na América Latina, em 2006 o Itaú adquiriu as operações do BankBoston no Brasil, Chile e Uruguai. Com relação às operações além fronteiras, a força da marca “Itaú” e a solidez da instituição, que, na ocasião, já

era dos maiores bancos da América Latina, constituíram-se numa importante vantagem de propriedade, até mesmo porque o acordo previa o pagamento em ações preferências do Itaú, a ser recebida pelo Bank of América, então controlador do banco adquirido. De acordo com o Itaú, os principais aspectos que motivaram a celebração do acordo para aquisição podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Posição de liderança na administração de recursos de terceiros, custódia e mercados de grandes empresas e de clientes de alta renda;
- Importante ganho de escala nos segmentos de grandes e médias empresas;
- Incorporação de seleta base de clientes de cartões de crédito;
- Oportunidade de expansão em mercados internacionais onde o Itaú não estava presente.

O Banco também considerou importante o fato de ter agregado aos seus quadros profissionais altamente qualificados e uma rede diferenciada de agências, tendo em vista o foco de atuação do banco incorporado nos segmentos alta renda e corporate.

Na perspectiva do paradigma OLI de Dunning, as motivações para a entrada do banco brasileiro no Chile e Uruguai estão relacionadas à busca de mercados, já que os investimentos são orientados para a exploração do mercado dos países vizinhos; e pela busca por recursos estratégicos, considerando a incorporação de funcionários qualificados e o acesso à rede de distribuição no mercado anfitrião. Segundo Oliveira Junior (2010), esse tipo de investimento (Strategic Asset Seeking) ocorre pela aquisição de ativos de empresas de outros países, com o objetivo de garantir a realização de sinergia com o conjunto de ativos estratégicos já existente, por meio de uma estrutura de propriedade comum para atuar em mercados regionais ou globais.

No mês de novembro de 2008, o Itaú e o Unibanco comunicaram o acordo firmado para unificação

de suas operações, visando formar o maior conglomerado financeiro privado do Hemisfério Sul, cujo valor de mercado fará com que ele fique situado entre os 20 maiores do mundo. Trata-se de uma instituição financeira com a capacidade de competir, no cenário internacional, com os grandes bancos mundiais. No bojo da associação que deu origem ao Itaú Unibanco, foi incorporado o Interbanco, subsidiária do Unibanco no Paraguai, possibilitando ao banco brasileiro estar presente em todos os mercados bancários do Mercosul.

Os fundamentos da Teoria de Uppsala estão presentes no processo de internacionalização do Itaú. Oliveira Junior (2010) pontua que, sob a perspectiva da teoria em questão, a escolha do mercado de entrada é pautada pela percepção de distância psíquica, “sendo iniciando a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos”. Conforme descrito anteriormente, a operação no exterior teve início na Argentina, com a abertura da agência Buenos Aires, em 1980, e, após 15 anos de atividade, foi transformada no Banco Itaú Argentina, que deu origem a 32 agências. Anos mais tarde, houve a expansão no mercado argentino, com a compra do Banco Buen Ayre e, posteriormente, a entrada nos mercados do Chile, Uruguai e Paraguai.

Observa-se que o processo de entrada foi sequencial e incremental, à medida que o banco ganhava experiência no mercado latino. O ganho dessa experiência tem uma influência considerável nas decisões de uma empresa sobre o timing e o modo de entrada exterior (QIAN; DELIOS; 2008). Outro ponto a ser destacado é que a Argentina foi considerada, pelos brasileiros, o país de menor distância psíquica, numa pesquisa realizada por Fernandes; Rocha (2005).

O Quadro 7 resume o processo de expansão do Banco Itaú para a América Latina, de acordo com esta pesquisa, e evidencia que, dada à complexidade das operações, visando a internacionalização de um banco, a análise, quando realizada sob a perspectiva de teorias integradas, torna-se mais completa.

**Paradigma Eclético**

	estratégias	acesso a mercado e recursos estratégicos			
Vantagens	tecnologia de informática (O) produtos bancário (O) atendimento especializado (O) dimensão e potencial do mercado (L)	Inflação sob controle (I) mercado a ser explorado (I)	oportunidade de sinergia (I)	força da marca (O) solidez da instituição (O)	
operação/localidade	Agência Buenos Aires – início de operação	Banco Itaú Argentina – expansão orgânica – abertura de 32 agências	Banco Itaú Buen Ayre – aquisição de banco – 62 agências	BankBoston – aquisição de banco no Chile e Uruguai	Interbanco – incorporação de banco no Paraguai
	1980	1994	1998	2006	2008
	menor distância psíquica incremental	→	ganho de experiência	→	investimento seqüencial e

**Quadro 7: Análise da internacionalização do Itaú  
Escola de Uppsala**

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, presenciamos a consolidação de um grande mercado financeiro global, a chamada “globalização financeira”, que, segundo Roberts (2000), é resultado da expansão das transações bancárias internacionais, que, por sua vez, decorre da liberalização dos fluxos internacionais de capital, da desregulamentação dos mercados financeiros, da revolução das tecnologias das comunicações e, finalmente, das inovações financeiras.

As empresas, assim com os bancos, enfrentam o desafio de se expandirem além fronteiras, em busca de novos mercados, recursos estratégicos e eficiência, visando à internacionalização e, em última instância, à perenidade. O movimento de internacionalização dos bancos tem reflexo direto nas operações de fusões e aquisições (F&As) no setor bancário, que têm ocorrido em todo o mundo, desde os anos oitenta, nos Estados Unidos, e, a partir dos anos noventa, na Europa, impulsionado, além da globalização, por outros fatores, como aumento da concorrência, desregulamentação do setor financeiro e progresso tecnológico.

Na América Latina, esse fenômeno começou cerca de uma década mais tarde. Durante a década de 1990, o setor financeiro na América Latina foi um dos que mais recebeu investimentos estrangeiros, com a entrada de novos bancos estrangeiros na região, principal-

mente instituições financeiras européias. Nesse período, embora na condição de entrantes tardios, os bancos brasileiros deram passos importantes rumo à expansão no mercado varejo no exterior. O Itaú, com 32 agências na Argentina. As instituições nacionais enfrentaram e enfrentarão condições diferentes das vivenciadas pelos bancos que primeiro se internacionalizaram. A América Latina é considerada estratégica para a expansão dos dois bancos brasileiros, porém, conquistar mercado na região não é tarefa fácil, haja vista a concorrência com players globais que já conquistaram território.

Este estudo teve como objetivo analisar as estratégias adotadas pelo Itaú em seu processo de internacionalização. O estudo buscou se familiarizar e tornar explícito o fenômeno em questão e propôs uma perspectiva de análise interdisciplinar, ao aplicar o Paradigma Eclético de Dunning, uma abordagem da teoria econômica da internacionalização, com arranjos da entrada sequencial da Escola de Uppsala, uma abordagem comportamental. Como apoio às teorias, esta pesquisa revisou trabalhos com foco na internacionalização de bancos de varejo, publicados em periódicos nacionais e do exterior.

Os resultados mostram que, na perspectiva do paradigma OLI de Dunning, o Banco Itaú apresentou as vantagens competitivas que condicionam a internacionalização de bancos, bem como as motivações previstas no constructo de Dunning. Observa-se,

também, que o processo de entrada foi sequencial e incremental, à medida que o banco ganhava experiência no mercado latino, em linha com a Teoria de Uppsala. Outro ponto a ser destacado é que o Itaú priorizou a expansão na Argentina, considerado pelos brasileiros o país de menor distância psíquica.

Com relação ao modo de entrada no exterior, o Itaú iniciou com a expansão orgânica na Argentina e, posteriormente, promoveu o seu crescimento, fazendo aquisições também na Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai. O banco privado trilha sozinho o caminho da internacionalização e vem fortalecendo a marca Itaú no mercado internacional.

Os resultados apontam, também, que o Itaú deseja se tornar um player global no mercado financeiro e bancário, mas, antes, considerou estratégico consolidarem a posição no mercado da América Latina. Em 2009, os bancos brasileiros foram apontados como os mais rentáveis da América Latina (REVISTA EXAME, 30.03.2010). O Itaú está entre os 50 maiores do

mundo, em valor de mercado, segundo classificação da Bloomberg. Outras características que esse banco apresenta, como a solidez, boa governança, os avanços tecnológicos, são consideradas vantagens competitivas importantes para a implementação de estratégias expansionistas.

Sugere-se, para futuros estudos, uma pesquisa mais abrangente que inclua o processo de internacionalização dos bancos brasileiros como um todo, tendo em vista que o escopo da presente pesquisa foi a expansão dessas instituições no mercado varejo.

Por fim, destaca-se que a marca é um ativo intangível que, muitas vezes, supera, em valor, os ativos físicos de uma companhia, constituindo-se numa importante vantagem competitiva. Basta observar que os maiores bancos, no cenário internacional, construíram uma marca forte e reconhecida globalmente, como HSBC, Citigroup e Santander. O Itaú segue a mesma estratégia e vem construindo uma marca forte do mercado regional da América Latina.

## REFERENCIAS

ANDREATTA, J. C.; PAULA, G. M. **Fusões, aquisições e internacionalização do setor bancário brasileiro**. Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2002.

BANCO ITAÚ, Relatório Anual de Sustentabilidade. 2008 Disponível em: <[www.itaubr.com.br](http://www.itaubr.com.br)> acesso em 28/11/2009.

\_\_\_\_\_. Análise Gerencial de Operações e Demonstrações Contábeis Completas. 2009. Disponível em: <[www.itaubr.com.br](http://www.itaubr.com.br)> Acesso em: acesso em 23/12/2009..

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. **The Future of the Multinational Enterprise**, London: Homes & Meier: London, 1976.

CATTANI, G.; TSCHOEGL, A. E. **An Evolutionary View of Internationalization**: Chase Manhattan Bank, 1917 to 1996, Wharton School, Working Paper, p. 02-37, 2002.

CAVES, R.E. **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. New York: Cambridge University Press, 1996.

CAVES, R.E. Research on International Business: Problems and Prospects, **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 5-19, 1998.

CHUDNOVSKY, D.; LÓPEZ, A. A evolução do debate sobre o papel do Mercosul na estratégia de desenvolvimento econômico da Argentina. In: CAMPBELL, J. (Org.). **Mercosul: entre a realidade e a utopia**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000. p. 295-352.

CLAESSENS, Glaessner; COASE, R. The nature of the firm. **Econômica**, n. 4, p. 386-405, (November), 1937, 1998.

DUNNING, J. **American investment in british manufacturing industry**, London: George Allen and Unwin, 1958.

\_\_\_\_\_. The location of international firms in an enlarged EEC. An exploratory paper. Manchester, **Manchester Statistical Society**. Manchester, v.45, 1972.

\_\_\_\_\_. The determinants of international production. **Oxford Economic Papers**, v.25, n.3, p. 289-336, 1973.

\_\_\_\_\_. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach, in Ohlin, B.; Hesselborn, P.; Wijkman, P. (Eds.) **The International Allocation of Economic Activity**, London: Macmillan, p. 395-418, 1977.

\_\_\_\_\_. **International production and the multinational enterprise**, London and Boston: Allen & Unwin, 1981.

\_\_\_\_\_. **Multinational enterprises and the global economy**, Reading, Mass, and Wokingham, England: Addison-Wesley, 1993.

\_\_\_\_\_. Location and the multinational enterprise: a neglected factor, **Journal of International Business Studies**, 1998.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, **International Business Review**, v. 9, n. 1, p. 163-190, 2000.

\_\_\_\_\_. The key literature on IB activities: 1960-2000. In: RUGMAN, A. M.; - FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. **Estratégias de entrada nos mercados externos face ao ambiente institucional: Interfaces externas e internas**. ENANPAD, 2009.

FOCARELLI, D.; PANETTA, C; SALLES, C. Why do banks merge? **Journal of Money, Credit, and Banking**, v. 34, n. 4, p. 1047-1066, Nov. 2002.

GRAY, J. M.; GRAY, H. P. The multinational bank: A financial MNC? **Journal of Banking and Finance**, v. 5, p. 33-63, 1981.

GUILLÉN, M.F; TSCHOEGL, A.E. At Last the Internationalization of Retail Banking? The case of the Spanish Banks in Latin America. **The Wharton School, University of Pennsylvania**, 1999.

HILAL, A.; HEMAIS, C. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of FDI**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-22, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JUMPPONEN, J; LIUHTO, K.; SÖRG, M.; VENSEL, V. **Banks' Internationalization: Estonian and Russian Banks' Expansion to the Foreign Markets**. Tallinn University of Technology. Estônia, 2004.

- KINDLEBERG, C. P. **American Business Abroad**, New Haven, CT: Yale University Press, 1969.
- KNICKERBOCKER, F. T. **Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1973.
- LUOSTARINEN, R.; WELCH, L. **International Business Operations**. Helsinki: Kyrriiri Oy, 1990.
- MELLO, R. C; ROCHA, A. Internacionalização de um Banco Brasileiro no Mercosul: Itaú Buen Ayre. In: ROCHA, A. (Org.). **As Novas Fronteiras: A multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Estudo COPPEAD, 2003.
- MERRETT, D.T. The internationalization of Australian banks. **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v. 12, n. 4-5, p. 377-397, 2002.
- PINTO, F. C.; GASPAR, L. F.; FERREIRA, M. P; SERRA, F. A. **A influência de John Dunning na Investigação em Estratégia e Negócios Internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal**. Instituto Politécnico de Leiria, 2010.
- POZZOLO, A. F. **Economics & Statistics Discussion Paper No. 08/48**. Italy: University of Molise, 2008.
- PROENÇA, E. R.; OLIVEIRA Jr., M. Aplicabilidade das Teorias de Internacionalização a Empresas Brasileiras: O Caso da Companhia Siderúrgica Nacional. In: I Workshop sobre Internacionalização de Empresas da FEA-USP. **Anais ....** São Paulo: FEA USP, 2 e 3 de maio de 2006.
- QIAN, L; DELIOS, A. Internalization and experience: Japanese banks' international expansion, 1980–1998. **Journal of International Business Studies**, 39, p. 231–248. 2008.
- ROBERTS, R. **Por dentro das Finanças Internacionais**. Jorge Zahar Editor: Rio de Janeiro, 2000.
- RUGMAN, A. **Inside the Multinationals**. Columbia University Press: New York, NY, 1981.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- SAGARI, S.B. United States foreign direct investment in the banking industry. **Unctad - Transnational Corporations**, 1, (number 3), p. 99-123, 1992.
- TSCHOEGL, A. International Retail Banking as a Strategy: An Assessment. **Journal of International Business Studies**, summer, p. 67–88, 1987.
- UIBOUPIN, J. **Eastern European Markets: Their Entry and Influence on the Banking Sector**. dissertation (Doctoral Administration)-Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, 2005.
- WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.
- YANNOPOULOS, G. The growth of transnational banking. In: CASSON, M. (Ed.). **The growth of international business**. London: George Allen and Irwin, 1983.