

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

Gianfrancesco Teribele Venturin

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL:
um estudo dos fatores determinantes para aquisição do Eurobank**

Porto Alegre

2015

Gianfrancesco Teribele Venturin

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL:
um estudo de caso dos fatores determinantes para aquisição do Eurobank**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão em Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Área de concentração: Gestão e Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner.

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Reitor: Prof. Dr. Marcelo Fernandes de Aquino

Vice-reitor: Prof. Dr. José Ivo Follmann

UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Alsones Balestrin

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Coordenador: Prof. Dr. Guilherme Trez

NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

V469i Venturin, Gianfrancesco Teribele.

Internacionalização do Banco do Brasil: um estudo de caso dos fatores determinantes para aquisição do Eurobank/ Gianfrancesco Teribele Venturin. – Porto Alegre: 2015.
104 f. ; il. color.

Orientador: Luis Felipe Maldaner.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2015.

1. Internacionalização Bancária. 2. Aquisição. Investimento estrangeiro direto. 3. Banco do Brasil. I. Maldaner, Luis Felipe. II. Título.

CDU 658

Catalogação na publicação: Suelen Spíndola Bilhar – CRB 10/2269

Rua: Avenida Unisinos, 950

CEP: 93022-000

Telefone: (51) 3591-1122

E-mail: mpgn@unisinos.br

Gianfrancesco Teribele Venturin

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL:
um estudo de caso dos fatores determinantes para aquisição do Eurobank**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão em Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em 30 de abril de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Prof. Dr. Antônio Ernani Martins Lima

Prof. Francisco Antônio Mesquita Zanini

Prof. Dr. Marcelo André Machado

Dedico este trabalho a meus pais, Ildo, Miriam e a minha irmã, Gianina, que estiveram sempre ao meu lado e souberam indicar o caminho, mesmo antes que eu pudesse compreender aonde posso chegar. Em vocês está meu norte, meu porto seguro. Obrigado.

AGRADECIMENTOS

Cresci e fui levado a acreditar, sempre guiado pelo exemplo, primeiro de meus pais: que mesmo com todas as dificuldades, encontraram tempo entre o trabalho e a dedicação aos seus filhos para concluir seus cursos superiores, e nos mostraram que o conhecimento e educação são bens extremamente valiosos.

Tão valiosos que tenho orgulho de lembrar, que se por um lado tive um avô professor, por outro, tive outro avô que bravamente alfabetizou-se depois de adulto a despeito de todas as dificuldades de uma vida inteira dedicada ao campo e aos filhos.

Por fim, pude contemplar e dividir todas as conquistas de uma irmã, exemplo de perseverança, que alcançou o seu pós-doutorado com louvor, enchendo nossa casa de orgulho, mais uma vez.

Sendo assim, este trabalho representa a conclusão de mais uma etapa de minha vida, ou talvez mais. Não seria exagero dizer, que se trata da materialização de um sonho.

E seria impossível concluir este trabalho sem o auxílio de pessoas muito importantes que estiveram ao meu lado e que, muitas vezes, abdicaram de seus próprios interesses para contribuir com a realização deste.

Cássia Brock, sem teu apoio, tua paciência e sobretudo, teu amor em todas as horas, eu não teria força suficiente para chegar até aqui.

Agradeço pela confiança de meu orientador, Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner. Por sua atenção e compreensão em todos momentos, em especial, pela sua capacidade de manter-me motivado tornando possível a realização do trabalho.

Ao professor Dr. Marcelo Machado, pelo estímulo e apoio. Aos entrevistados, por disponibilizarem seu tempo e por sua solicitude que resultaram em contribuições magníficas com a pesquisa.

Ao meu padrinho, Clênio Severio Teribele e minha madrinha, Ignês Assunta Teribele, pelo apoio que tornou possível a realização de grande parte da pesquisa.

A todos que de alguma forma se fizeram presentes nesta caminhada, por seu carinho e tempo despendido, obrigado.

RESUMO

Os anos recentes presenciaram uma grande onda de fusões e aquisições no sistema financeiro, motivadas por fatores diversos como: expansão para novos mercados, diversificação de fontes de receita e até mesmo, por oportunidades de negócios decorrentes de crises financeiras. Neste cenário, optou-se por analisar quais foram os fatores determinantes no movimento de internacionalização do Banco do Brasil, quando de sua entrada como banco de varejo com atuação local nos Estados Unidos, através da aquisição do Eurobank. Tal estudo adquire relevância quando considerado o histórico incremental de internacionalização do Banco do Brasil, com movimentos normalmente convergentes com a Escola de Uppsala e o modelo comportamental, o que cria um contraponto com a operação de investimento estrangeiro direto, cujo suporte teórico reside no modelo econômico. Esta dissertação é um estudo de caso qualitativo, do tipo descritivo, aplicado ao Banco do Brasil S.A. no contexto da aquisição do Eurobank no estado da Flórida, nos Estados Unidos, com sua posterior transformação em Banco do Brasil Americas. Como método de investigação, a coleta de dados foi feita por meio de múltiplas fontes de evidência como: entrevistas com gestores de alto nível estratégico e da direção do Banco do Brasil e do Banco do Brasil Americas, questionário, pesquisa documental e bibliográfica além de observação direta. Com embasamento na revisão teórica do tema foi desenvolvida a análise dos dados e a construção final do trabalho. O estudo descreveu o histórico de internacionalização do Banco do Brasil e identificou os seus principais meios de atuação no exterior. Posteriormente, foi verificada a convergência da aquisição do Eurobank com as correntes teóricas estudadas, quais sejam: Paradigma Eclético, Escola de Uppsala e Teoria das Redes de Relacionamento. Foram identificados pontos de convergência no histórico de internacionalização do Banco do Brasil com a Escola de Uppsala e com a Teoria das Redes de Relacionamento, no entanto, o Paradigma Eclético mostrou-se mais próximo à operação estudada. Por fim, foram identificados e relacionados os fatores determinantes para aquisição do Eurobank, sendo estes: (1) a existência de grande comunidade brasileira na região alvo (2) viabilizar complemento ao portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo banco nos Estados Unidos (3) estratégia de diversificação de riscos e fontes de receita (4) ampliar competências e aprimorar gestão através da troca da experiências (5) intenção de permanência e expansão de médio e longo prazo no mercado norte americano.

Palavras-chave: Internacionalização Bancária. Aquisição. Investimento estrangeiro direto. Banco do Brasil.

ABSTRACT

The recent years have witnessed a wave of fusions and acquisitions in the financial system, motivated by a number of factors such as: to expand to new markets, to diversify income sources, and even for business opportunities due to financial crisis. In this scenario, we chose to analyze which were the determinant factors to internationalize Banco do Brasil when it became a bank with local operation in the United States through the acquisition of the Eurobank. Such study is relevant when we consider the historical internationalization increment of Banco do Brasil, usually moving in convergence with the Uppsala School and the behavioral model. It creates a counterpoint to the operation of foreign direct investment, which technical support resides in the economic model. The present dissertation is a qualitative case study; descriptive, applied to the Banco do Brasil S.A. in the context of the acquisition of Eurobank in the state of Florida, in the United States, with its posterior transformation in Banco do Brasil Americas. As the investigation method, data were collected from multiple evidence sources such as: interviews with high level strategic and operational representatives from Banco do Brasil and Banco do Brasil Americas, questionnaires, document and bibliographical research, and direct observation. Data analysis and the final construction of the dissertation were based on the theoretical review of the theme. The study described the internationalization history of Banco do Brasil and identified its main foreign operation areas. Later, we verified the acquisition convergence of Eurobank with the studied theoretical currents, that is: Eclectic Paradigm, School of Uppsala and the Networks Theory. We identified convergence points in the internationalization history of Banco do Brasil with the School of Uppsala and the Network Theory. However, we found that the Eclectic Paradigm was closest to describe the operation we studied. Finally, we identified and elaborated the determinant factors for the Eurobank acquisition, which were: (1) the existence of a large Brazilian community in the target region, (2) to enable a complement to the product and service portfolio offered by the bank in the United States, (3) a strategy to diversify risks and income sources, (4) to widen competences and improve management through experience exchange, and (5) the intention of settling and expanding in the American market in the medium and long term.

Keywords: Banking Internationalization. Acquisition. Foreign direct investment. Bank of Brazil.

LISTA DE TERMOS E ABREVIATURAS

ACC	Adiantamentos sobre contrato de câmbio
ACE	Adiantamento sobre cambiais entregues
BB	Banco do Brasil
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CD	Certificado de Depósito
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMEX	Comércio Exterior
DININ	Diretoria de Negócios Internacionais
DIREO	Diretoria de Estratégia e Operações
EMNs	Empresas Multinacionais
EUA	Estados Unidos da América
FDI	<i>Foreign Direct Investment</i> (Investimento Estrangeiro Direto)
FDIC	<i>Federal Deposit Insurance Corporation</i>
FL	Flórida
F&As	Fusões e Aquisições
GE	General Electric
IED	Investimento Estrangeiro Direto
JV	<i>Joint Venture</i>
OLI	<i>Ownership, Location, Internalization</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
VP	Vice-presidente
WOS	<i>Wholly Owned Subsidiary</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Composição da carteira de crédito do Banco do Brasil entre os anos de 2011 e 2013.....	14
Figura 2 –	Maiores economias em fluxos de investimento estrangeiro direto entre os anos de 2012 e 2013 (em bilhões de dólares).....	17
Figura 3 –	Principais polos financeiros mundiais e sua hierarquia de importância.....	27
Figura 4 –	Escolhas estratégicas para um banco internacional.....	29
Figura 5 –	Hierarquia das decisões de modo de entrada.....	32
Figura 6 –	Fluxos de IED.....	34
Figura 7 –	Técnicas de coleta de dados.....	52
Figura 8 –	Composição Acionária do Banco do Brasil S.A.....	59
Figura 9 –	Estrutura organizacional do Banco do Brasil.....	61
Figura 10 –	Mapa de localização das agências do BB Americas.....	64
Figura 11 –	Mapa da presença do BB no mundo.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Temas do referencial teórico e principais autores.....	20
Quadro 2 –	Tipos de organização bancária.....	28
Quadro 3 –	Modos de entrada no mercado externo.....	31
Quadro 4 –	Teorias econômicas e motivações para o IED.....	37
Quadro 5 –	Quadro integrativo das principais correntes teóricas de internacionalização de empresas.....	38
Quadro 6 –	Órgãos internos e qualificação dos sujeitos de pesquisa.	49
Quadro 7 –	Sujeitos de pesquisa.....	50
Quadro 8 –	Entrevistas.....	53
Quadro 9 –	Análise de conteúdo: categorias <i>a priori</i> , com base na revisão da literatura.....	55
Quadro 10 –	Eurobank: do Transflorida Bank of Palm Beach ao BB Americas.....	62
Quadro 11 –	Executivos e conselho de administração do Eurobank em 2010.....	63
Quadro 12 –	Quadro resumo da convergência com o paradigma OLI..	74
Quadro 13 –	Opções para IED: aspectos positivos e negativos.....	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO.....	21
2.1.1	Fatores Motivadores à Internacionalização de empresas.....	24
2.1.2	Internacionalização bancária.....	26
2.2	MODOS DE ENTRADA.....	30
2.2.1	Investimento Estrangeiro Direto.....	33
2.3	CORRENTES TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	37
2.3.1	Modelo Econômico.....	38
2.3.1.1	<i>Paradigma Eclético ou Paradigma OLI.....</i>	39
2.3.2	Modelo Comportamental.....	41
2.3.2.1	<i>Escola de Uppsala.....</i>	42
2.3.2.2	<i>Teoria das Redes de Relacionamento.....</i>	44
3	MÉTODO.....	46
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	48
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	50
3.3.1	Entrevistas.....	52
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	54
4	ANÁLISE DO CASO DO BANCO DO BRASIL AMÉRICAS.....	57
4.1	DESCRIÇÃO DO <i>LOCUS</i> DE ESTUDO.....	57
4.1.1	Banco do Brasil S.A.....	57
4.1.2	Eurobank.....	62
4.1.3	Banco do Brasil Americas.....	63
4.2	HISTÓRICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL.....	66

4.3	MEIOS DE ATUAÇÃO DO BANCO DO BRASIL NO EXTERIOR.....	69
4.4	CONVERGÊNCIA DA AQUISIÇÃO DO EUROBANK COM AS CORRENTES TEÓRICAS ESTUDADAS.....	71
4.4.1	Paradigma Eclético ou Paradigma OLI.....	71
4.4.2	Escola de Uppsala.....	74
4.4.3	Redes de Relacionamento.....	76
4.5	FATORES DETERMINANTES PARA O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO.....	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	86
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA.....	95
	ANEXO A – RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIAS DO BB NO EXTERIOR.....	96
	ANEXO B – GRANDES NÚMEROS BB AMERICAS, COMPARATIVO EXERCÍCIOS 2013 E 2014.....	97
	ANEXO C – GRANDES NÚMEROS BB AMERICAS, COMPARATIVO EXERCÍCIOS 2012 E 2011.....	101

1 INTRODUÇÃO

Os bancos comerciais são os principais atores dos mercados financeiros internacionais. Segundo Roberts (1998), desde a década de 1960, os negócios bancários internacionais cresceram aceleradamente, tanto em termos de escala como de escopo, desenvolvendo uma ampla gama de serviços e atividades.

Estudos realizados por Santinoni (2010), indicavam o peso e a importância da economia e do setor bancários dos países em desenvolvimento no cenário mundial. Já em 2008 o setor bancário figurava entre os mais sólidos e atrativos do mundo, apresentando um crescimento expressivo em volume, aproximadamente 20% ao ano em ativos, depósitos e empréstimos (UNITED NATIONS, 2008).

Por sua vez, segundo Maia (2013), os anos recentes testemunharam uma onda de fusões e aquisições entre bancos, impulsionada por fatores como concorrência, globalização, regulamentação e crises financeiras globais.

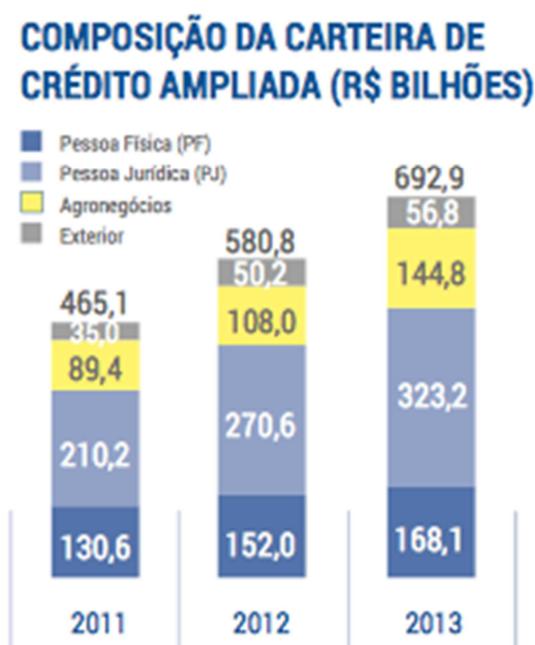
O processo de globalização financeira, em que os mercados financeiros são integrados de tal forma a criar um “único” mercado mundial de dinheiro e crédito, diante de um quadro em que inexitem regras monetário-financeiras e cambiais estabilizantes e os instrumentos tradicionais de política macroeconômica tornam-se crescentemente insuficientes para conter os colapsos financeiros (e cambiais) em nível mundial, tem resultado em frequentes crises de demanda efetiva, determinado fundamentalmente por “forças financeiras”. (PAULA; FERRARI FILHO, 2011, p. 315).

O Banco do Brasil (BB), alinhado com os movimentos do setor bancário, apresentou em 2012 resultado 30,2% superior ao observado em dezembro de 2011 na carteira de crédito no exterior ampliada, com saldo de R\$ 50,2 bilhões. Em 2013 este resultado foi ainda mais expressivo, com o saldo alcançando a marca de R\$ 56,8 bilhões. Ainda, o saldo das operações de adiantamentos sobre contratos de câmbio e adiantamento sobre cambiais entregues (ACC/ACE) alcançou R\$ 11,2 bilhões em dezembro de 2012, com acréscimo de 15,8% em 12 meses, o que garantiu ao Banco do Brasil participação de 32,1% deste mercado no fim de 2012 (BANCO DO BRASIL, 2012a, 2013a).

Em 2013, o banco manteve a liderança neste segmento, com participação de mercado no Brasil de 26,6% e 21,9% nos produtos de câmbio de exportação e de importação, respectivamente. As operações de Adiantamento sobre

Contrato de Câmbio (ACC) / Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE) totalizaram US\$ 11,8 bilhões, com *marketshare* de 30,8% (BANCO DO BRASIL, 2013a). A composição da carteira de crédito ampliada do BB pode ser observada na figura 1, a seguir.

Figura 1 - Composição da carteira de crédito do Banco do Brasil entre os anos de 2011 e 2013



Fonte: Banco do Brasil (2013a, p. 3).

Ainda, a partir da figura 1, pode-se observar que a participação da carteira de comércio exterior em relação à composição da carteira de crédito ampliada total apresentou pequena redução em 2013, correspondendo a 7,53% em 2011, 8,64% em 2012 e 8,20% em 2013. Embora tenha ocorrido essa redução na carteira de crédito de comércio exterior no Brasil, o lucro líquido das operações oriundas do exterior apresentaram crescimento, passando de R\$ 200 milhões no final de 2012 para R\$ 389 milhões em 2013 (BANCO DO BRASIL, 2013a).

Os dados acima apresentados demonstram a importância dos resultados financeiros oriundos dessas operações para o banco, sendo que esse movimento contínuo de atuação internacional dos bancos, no qual o BB está inserido, tem reflexo direto nas operações de fusões e aquisições (F&As) no setor financeiro.

De acordo com Roberts (1998), os movimentos de F&As de empresas do

setor financeiro tiveram início nos Estados Unidos nos anos 1980, chegando à Europa nos anos 1990 e, por fim, na América Latina no decorrer da mesma década.

Neste contexto, este trabalho busca analisar as estratégias adotadas pelo Banco do Brasil no seu processo de internacionalização, num cenário de crescente importância do setor de serviços financeiros em todo mundo, buscando identificar os fatores determinantes do Investimento Estrangeiro Direto (IED) para aquisição do Eurobank nos Estados Unidos (APARECIDA, 2012).

Esta análise torna-se especial e relevante, uma vez que o Banco do Brasil possui um histórico de internacionalização baseado em movimentos incrementais, com maior convergência com os estudos de Johanson e Vahlne (1977), pesquisadores do modelo comportamental, da Escola de Uppsala.

Por sua vez, o movimento de internacionalização por IED é melhor explicado pelas teorias econômicas, dentre elas, pelo Paradigma Eclético de Dunning (1980, 2000), o que estabelece elementos interessantes para análise, pelas características únicas definidas por esse movimento de internacionalização “não usual” do Banco do Brasil.¹

Ainda, sob a perspectiva acadêmica, segundo Souza e Felini (2012), constata-se uma escassez de pesquisas brasileiras sobre internacionalização de empresas. Os autores ressaltam que em consulta ao sítio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), realizada em janeiro de 2011, foram evidenciados apenas seis grupos de pesquisa que registraram o termo “internacionalização” como palavra-chave da linha de pesquisa, sendo apenas três da área de administração.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Embora o Banco do Brasil esteja presente nos Estados Unidos desde 1969, com agências em Nova Iorque e Miami, sua atuação estava limitada – de acordo com a legislação local – às atividades de banco estrangeiro, o que restringe a comercialização de alguns produtos e, em consequência, o acesso às comunidades brasileiras e hispânicas residentes naquele país.

¹ O termo “não usual” faz referência ao histórico incremental de internacionalização do Banco do Brasil, fundamentado no modelo comportamental e oposto ao movimento de internacionalização através do IED, melhor explicado pelo modelo econômico.

Ao adquirir um banco norte-americano, o Banco do Brasil obteve acesso a um novo mercado de negócios, sobretudo de varejo, com grandes possibilidades de expansão, uma vez que se estima atualmente que existam 1,5 milhão de brasileiros residentes nos Estados Unidos, com possibilidade de adquirir produtos bancários como cartões de crédito e débito, além de contas e linhas de financiamento diversificadas.

Presente há 70 anos no exterior, o Banco do Brasil é o banco brasileiro de maior presença no mercado internacional. Além da rede própria, composta de 49 pontos em 24 países, o Banco mantém relação de negócios com 1.200 instituições financeiras que totalizam 134 países (BANCO DO BRASIL, 2013a).

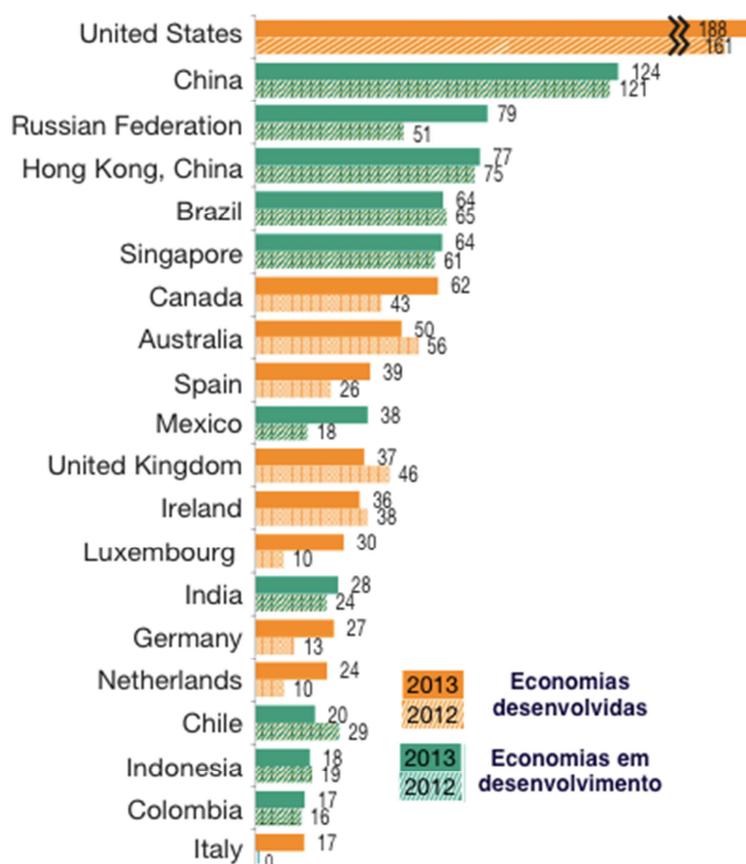
Outro aspecto que confere relevância ao tema é que segundo os estudos do FDI Confidence Index², o setor de serviços financeiros destaca-se como um dos que mais atraem a confiança dos investidores externos, colocando-o em 7º lugar em atratividade (AT KEARNEY, 2005).

Em consonância com esta informação, um novo estudo, bastante recente da consultoria AT Kearney (2013), indica que os Estados Unidos assumiram novamente a primeira posição mundial como país que mais recebeu Investimento Estrangeiro Direto, posição que não ocupava desde 2001.

O Brasil figurou em terceiro lugar entre 2010 e 2012 (AT KEARNEY, 2013). Na figura 2 são apresentados os maiores fluxos de IED nas economias mundiais tanto de entrada como de saída, o que permite visualizar um cenário mais completo da atual movimentação desses recursos entre os países. Nesta representação mais atual, o Brasil figura na quinta posição.

² O índice de confiança para IED ou, *FDI Confidence Index*® está na sua décima terceira edição desde 1998 e estabelece um ranking de países baseado em como mudanças políticas, econômicas e regulatórias podem afetar o Investimento Estrangeiro Direto fundamentado numa pesquisa com mais de 300 executivos de 28 países com os quais são verificadas as tendências de investimento globais (para quais países os investimentos tendem a ser direcionados no futuro).

Figura 2 - Maiores economias em fluxos de investimento estrangeiro direto entre os anos de 2012 e 2013 (em bilhões de dólares)



Fonte: Adaptada de Ocampo (2014, p. 15).

Neste contexto em que os Estados Unidos voltam a ser o principal país em termos de atratividade de Investimento Estrangeiro Direto e que o Banco do Brasil apresenta lucro expressivo recorrentemente (BANCO DO BRASIL, 2012a, 2013a, 2013b), sobretudo, com significativo incremento da representatividade dos resultados oriundos das operações do banco no exterior o banco realiza a aquisição do Eurobank para atuar localmente nos Estados Unidos, restando a questão: **quais foram os fatores determinantes que levaram o Banco do Brasil a realizar a aquisição do Eurobank nos Estados Unidos?**

1.2 OBJETIVOS

Para auxiliar os estudos na obtenção da resposta ao problema de pesquisa proposto, a seguir, estão apresentados os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores determinantes para aquisição do Eurobank através de Investimento Estrangeiro Direto, dentro do contexto de internacionalização do Banco do Brasil S.A. como banco de varejo nos Estados Unidos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) descrever o histórico de internacionalização do Banco do Brasil;
- b) identificar os meios de atuação do Banco do Brasil no exterior;
- c) verificar convergência da aquisição do Eurobank com as correntes teóricas estudadas;
- d) relacionar os fatores determinantes para aquisição do Eurobank nos Estados Unidos com a estratégia de internacionalização do Banco do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA

A internacionalização das empresas brasileiras é um tema de extrema importância para o país, tanto nos contextos econômicos como sociais. Com a crescente globalização e integração de informações, mercados e recursos, os gestores enfrentam novos desafios relativos às perspectivas de atuação e possibilidades de crescimento de suas firmas.

Amatucci (2009) coloca que com a abertura econômica, as empresas multinacionais alteraram suas estratégias, adequando custo e escala a níveis internacionalmente competitivos.

Num mundo cuja transformação ocorre muito rapidamente, torna-se relevante compreender de forma mais apurada os motivos que levam as empresas a buscar novos mercados, além de suas fronteiras, e sobretudo, o modo que optam para efetivamente acessar esses novos mercados.

No contexto específico do Brasil, para Cretoiu (2007), empresas de países em desenvolvimento, podem se internacionalizar em função de terem conseguido adaptar e desenvolver produtos e serviços com base em tecnologias que os tornam

mais adequados a outros países.

Alem e Cavalcanti (2007), frisam que em uma economia globalizada, a competitividade de firmas nacionais em mercados estrangeiros torna-se crescentemente importante para performance do país como um todo, o que está perfeitamente alinhado com o contexto do Banco do Brasil (2014a), que é uma empresa pública de economia mista cujo principal acionista é o governo Federal, sendo assim, um importante agente da economia brasileira.

Ainda, em relação ao mercado de atuação do BB, conforme os estudos de Corazza e Oliveira (2007), nas últimas décadas o sistema bancário brasileiro experimentou profundas transformações no sentido de se adaptar às mudanças ocorridas na economia brasileira e mundial. Alinhado e participante deste novo cenário, o Banco do Brasil adquiriu o Eurobank nos Estados Unidos em 2012.

Compreender e documentar o movimento de internacionalização realizado pelo Banco do Brasil é de grande relevância, pois se trata de uma operação realizada por um banco público com sede num país emergente, o que compõe um cenário de características não usuais e, talvez por isso, pouco documentadas nos estudos atuais.

Dias, Rocha e Silva (2014), relatam que poucos estudos provêm de países emergentes, sendo praticamente inexistentes estudos empíricos com grandes amostras sobre as decisões de modo de entrada de empresas sul-americanas e, em particular, brasileiras.

Justifica-se ainda este estudo, pela relevância da operação estudada para o próprio banco, pois o mesmo ainda não possui estudos internos concluídos a respeito desta aquisição, somado ao fato de que a entrada do BB, como banco de varejo na maior economia do mundo, os Estados Unidos, representou um grande marco para a empresa (WORLD BANK, 2014).

Espera-se ainda, que os conhecimentos desenvolvidos possam servir de subsídio para novos movimentos da empresa e também para outros pesquisadores que tenham interesse em evoluir o tema. Já em relação ao que o presente estudo pôde contribuir para o pesquisador, é interessante notar que atualmente o mesmo trabalha no Banco do Brasil e existe interesse pessoal na atuação na área de *Corporate Bank* e internacionalização da empresa, áreas nas quais o conhecimento adquirido através deste estudo é extremamente relevante.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Pretende-se apresentar neste capítulo as fontes que serviram de base para a estruturação da pesquisa. Com embasamento em revisão literária e documental, primeiramente serão abordados conceitos básicos da pesquisa, quais sejam, internacionalização e seus fatores motivadores, complementados com uma revisão sobre a internacionalização bancária, tendo em vista que o objeto de estudo pertence a este setor de atividade.

Em seguida serão revistos os conceitos de modos de entrada e os fatores que influenciam em sua escolha, além de uma análise sobre o Investimento Estrangeiro Direto, em função de que este foi o modo de entrada adotado pelo Banco do Brasil S.A quando da aquisição do Eurobank.

Por fim, foram abordadas as principais correntes teóricas da internacionalização que convergem com o tema desta pesquisa e com o histórico de atuação internacional do BB, sendo que, sob o modelo econômico, foi abordado o Paradigma Eclético, ou Paradigma OLI (*ownership, location, internalization*), enquanto no modelo comportamental, foram abordadas a Escola de Uppsala e a Teoria das Redes de Relacionamento.

Considerando a amplitude do tema e seus conceitos, a revisão teórica foi organizada num quadro resumo com apresentação dos assuntos e os respectivos autores utilizados como referência, por ordem de citação no texto.

Quadro 1 - Temas do referencial teórico e principais autores

Temas	Autores utilizados para contextualização
Internacionalização	Kovacs, Moraes e Oliveira (2011), Hilal e Hemais (2003), Bennet (2007), Eiteman, Stonehill e Moffett (2002), Bernardes (2009), Hymer (1978ab), Oviat e McDougall (1994), Dal-Soto (2006), Maldaner (2007), Kraus (2000), Ricupero e Barreto (2007), Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), Root (1984)
Fatores motivadores à internacionalização de empresas	Ricupero e Barreto (2007), Johanson e Vahlne (1977), Fleury (2007), Maia (2013), Hymer (1978ab), Calori et al (2000), Sereno e Minadeo (2013)
Internacionalização Bancária	Corazza e Oliveira (2007), Focarelli e Pozzolo (2005), Caves, Frankel e Jones (2001), Mello (2014), Alem e Cavalcanti (2007), Krugman e Obstfeld (2010), Mello (2014), Carvalho (2007a)
Modos de Entrada	Root (1994), Sharma e Erramilli (2004), Dias, Rocha e

	Silva (2014), Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), Buckley e Casson et al. (1998).
Investimento Estrangeiro Direto	Hyer (1978a), Eiteman, Stonehill e Moffett (2002), Carvalho (2007a), Bennet (2007), Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), Hilal e Hemais (2003), Bernardes (2009), Corrêa e Lima (2008), Dunning (1980, 2000)
Correntes Teóricas da Internacionalização	Machado (2010), Dunning (1980, 1988, 2000), Johanson e Vahlne (1977)
Modelo Econômico	Hyer (1978a, 1978b), Dunning (1980, 1988, 2000), Eiteman, Stonehill e Moffett (2002), Kovacs, Moraes e Oliveira (2011), Campanario, Cruz e Silva (2010), Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)
Modelo Comportamental	Oliveira Junior e Borini (2010), Amatucci (2009), Johanson e Vahlne (1977, 2003, 2009), Hilal e Hemais (2003), Bernardes (2009), Campanário, Cruz e Silva (2010), Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Os estudos sobre internacionalização possuem origem na área econômica, no entanto, com o passar dos anos, outros fatores além dos econômicos passaram a ser contemplados, contribuindo para formação de diversas correntes teóricas também com abordagens comportamentais.

O conceito de internacionalização é amplo e apresentado com pequenas variações entre os autores. Embora não sempre idênticas, as ideias são regularmente complementares, não exclusivas.

De acordo com Kovacs, Moraes e Oliveira (2011), a internacionalização é de reconhecida importância para nações e empresas, uma vez que contribui para o desenvolvimento econômico do país e torna as empresas menos dependentes do mercado doméstico.

Para Hilal e Hemais (2003), é um universo novo para a firma e também, por isso, cheio de incertezas, de forma que o processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido.

Um breve histórico das operações internacionais é apresentado por Bennett (2007), relatando que dos primórdios do comércio internacional até o final do século XIX, as operações internacionais limitavam-se à logística e ao transporte de bens. O início da atividade multinacional data de meados dos anos de 1875 até 1938 com obtenção de recursos, a procura de mercado, e a busca de proximidade entre

clientes e fornecedores.

Entre os anos de 1945 e 1970, foi o período de dominação e expansão das grandes multinacionais norte-americanas como Ford, GE (*General Electric*) e *General Foods*. Por fim, a maior intensificação da internacionalização ocorre a partir do fenômeno da globalização na década de 1970, com redução da predominância americana e o surgimento de outros *players* como Japão e países da Europa, além de outros países industrializados.

Para abordar a internacionalização é relevante revisar o conceito de comércio internacional e as razões que levam os países a transacionarem entre si. Segundo Eiteman, Stonehill e Moffett (2002) o comércio internacional consiste num conjunto de operações realizadas entre países com intercâmbio de bens e/ou serviços e, conseqüentemente, a movimentação de capitais entre estes.

O comércio internacional pode ser considerado também uma estratégia de desenvolvimento econômico, de forma que se acredita poder ser um fator decisivo para o crescimento e evolução dos países em geral.

Isso posto, é através desta estreita relação que existe entre o comércio internacional e a crescente globalização, que torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional, em seu país de origem ou em outros países.

A internacionalização é um processo de concepção de planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada. Nesse sentido, a internacionalização envolve necessariamente a movimentação internacional de fatores de produção. (BERNARDES, 2009, p.125).

Para Hymer (1978a), a internacionalização é a vontade de uma empresa de tirar proveito de concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que a conduz na sua procura de melhor rentabilidade, de um mercado nacional ao internacional.

Em seus estudos, Oviatt e McDougall (1994), complementam ao afirmar que, por muitos anos, os estudos das empresas multinacionais tiveram foco em firmas grandes e maduras. No entanto, nos dias de hoje, qualquer pessoa com experiência internacional e a capacidade de atrair uma quantidade moderada de capital pode conduzir negócios internacionais em qualquer lugar do globo, mudando a

perspectiva da internacionalização.

Para alguns autores a internacionalização pode ser percebida como um processo de adaptação para mercados internacionais, o que converge com Goulart, Arruda e Brasil (1996) e Dal-Soto (2006), quando afirmam que se trata de um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com outras de países fora de sua base de origem.

É preciso uma estratégia de longo prazo que possibilite a empresa divisar o horizonte de onde quer chegar, conhecendo seus pontos fortes e as vantagens que terá em cada um dos mercados em que vai competir. Essa decisão estratégica envolve uma escolha em um dado momento da história, e que muitas vezes pode ser decisiva para o futuro da empresa. (MALDANER, 2007, p.22).

Por sua vez, Bernardes (2009), relata que existem diferentes motivos para internacionalização de uma empresa, sendo que o mais decisivo seria o papel do empreendedor. Estas características pessoais dizem respeito às percepções do tomador de decisões sobre oportunidades que surgem no mercado internacional.

No entanto, quando as considerações de Bernardes (2009) são trazidas para o escopo da complexidade de uma organização como o Banco do Brasil, objeto de estudo desse trabalho, seria mais prudente considerar fatores macroeconômicos e decisões tomadas sob rigorosas análises de governança.

É possível identificar duas modalidades de estratégias de internacionalização: as deliberadas e as emergentes. As primeiras são aquelas que são planejadas, prognosticadas e controladas pela alta gerência; as segundas são aquelas que surgem de ações destituídas de uma intenção definida ou consciente da alta direção. (BERNARDES, 2009, p.129).

Para Kraus (2000), internacionalização é uma estratégia que muitas empresas, atuantes em diversas economias mundiais, têm buscado para fazer frente aos concorrentes internacionais e melhorar a competitividade em seus mercados domésticos.

Existe um diferente entendimento para Ricupero e Barreto (2007), quando afirmam que:

[...] não bastaria a exportação, mas também seriam fundamentais a abertura de uma filial no exterior, o estabelecimento de parcerias, investimentos

cruzados entre empresas, acordos de cooperação industrial e/ou comercial, ou ainda, a aquisição de empresas já constituídas no país alvo. (RICUPERO; BARRETO, 2007, p.22).

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a internacionalização é um processo por meio do qual a empresa começa a operar fora do seu mercado de origem, podendo adotar cinco formas principais de atuação no exterior, que são: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de subsidiária totalmente nova, modos de entrada que serão abordados com maior especificidade através dos estudos de Root (1984) e outros autores.

De forma concisa, pode-se compreender a internacionalização como um processo pelo qual as empresas domésticas expandem sua atuação para além das fronteiras do seu país de origem, observando-se aspectos básicos como racionalidade e competitividade, concorrência e rentabilidade. Assim, é importante compreender com maior profundidade os fatores motivadores para a internacionalização destas empresas.

2.1.1 Fatores Motivadores à Internacionalização de empresas

No atual cenário, de um mundo globalizado, onde as distâncias se encurtam muito rapidamente, a internacionalização apresenta-se como algo praticamente inevitável, sendo tema de extrema importância para as empresas. Compreender os fatores que motivam uma empresa a internacionalizar suas operações é elemento essencial para que possamos analisar os meios (ou modos de entrada) que esta firma poderá utilizar para iniciar suas operações em outro país.

Segundo Ricupero e Barreto (2007, p. 23), as empresas transnacionais “[...] buscam recursos, mercados e tecnologia”. A decisão pela internacionalização, talvez seja uma das mais importantes em negócios internacionais.

Conforme Johanson e Vahlne (1977), a falta de conhecimento devido às diferenças existentes entre os países é um dos principais obstáculos para a tomada de decisão no desenvolvimento de operações internacionais. À vista disso, podemos assumir que, em contrapartida, conhecimento apurado ou diferenciado de aspectos econômicos, negociais e culturais de um país, podem proporcionar uma excelente oportunidade para empresa expandir seus negócios no exterior.

Fleury (2007), acredita que exista associação entre os motivos adiante

relacionados para internacionalização e os setores de atuação de diversas empresas brasileiras. Entre os motivos estão: o desejo de crescimento para empresas que já haviam conquistado elevada parcela do mercado brasileiro; investimentos em instalações no exterior para dar apoio a suas atividades de exportação; acompanhar a internacionalização de clientes; movimento estratégico para valorização de marca; acesso a recursos e ativos estratégicos e por fim, oportunidade. Algumas firmas foram atraídas sem que houvesse por detrás da decisão tomada uma intenção prévia de internacionalização.

Ainda, dentre alguns fatores que podem influenciar a decisão pela internacionalização, Maia (2013), relata que devido à elevada capacidade de produção e vendas, as empresas multinacionais (EMNs) têm acesso fácil ao crédito bancário, tanto no país de origem como no exterior, o que é difícil para as empresas genuinamente nacionais.

Hymer (1978a), coloca de forma positiva que as EMNs utilizam seu acesso aos mercados internacionais de bens, serviços e capitais, como seu acesso à tecnologia, de uma forma que contribui para integrar a economia mundial.

Fleury e Fleury (2003, p.129) são enfáticos ao afirmarem que “[...] a competitividade é, e será cada vez mais, relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas.” e que “[...] a formação dessas redes tem forte dimensão locacional, associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais.”

Calori et al. (2000) apontam como um dos principais fatores motivadores para a internacionalização a busca de vantagens competitivas. O ingresso de empresas em outros países é compreendido como estratégia de crescimento, destacando que a abertura de mercados e o desenvolvimento das áreas de tecnologia da informação e comunicações permitiram a atuação global das empresas.

No caso específico do setor financeiro, Sereno e Minadeo (2013) contribuem ao indicar que a internacionalização de instituições financeiras nacionais teria eventuais objetivos de atender as necessidades específicas de prestação de serviços bancários na localidade que as empresas estão instaladas.

Tal consideração está de acordo com a própria justificativa do Banco do Brasil para aquisição do Eurobank nos Estados Unidos, quando, após a concretização da operação, promoveu uma reorganização em sua estrutura para atender a

comunidade de brasileiros residentes e empresas que operam localmente.

Por fim, observados os motivos preponderantes para cada organização, a internacionalização costuma ser um caminho sem volta na busca por uma diversificação maior de mercados, mitigação de riscos e incremento da rentabilidade através da adição de novas fontes de receita.

2.1.2 Internacionalização bancária

Embora a internacionalização bancária tenha uma história mais antiga que a das empresas multinacionais produtivas, se considerado que desde o século XVI os mercadores italianos desenvolveram uma atividade bancária internacional ligada a feiras e ao comércio internacional, foi só no período mais recente da mundialização capitalista, que, de modo geral, a expansão bancária acompanhou a expansão da indústria (CORAZZA; OLIVEIRA, 2007).

A atividade bancária passou por altos e baixos nos últimos 150 anos conforme Focarelli e Pozzolo (2005). No início do século XIX o envolvimento dos bancos era muito grande no financiamento de grandes investimentos no exterior, em particular, nas colônias de expansão, mas esse fluxo caiu expressivamente durante o período das guerras para somente ressurgir com força nos anos 1970.

Isto posto, a globalização vivenciada nas últimas três décadas, acelerou a modernização da sociedade e também do setor financeiro. Hoje, um setor que integra os mercados financeiros de diversos países numa rede interdependente de mercados. Aliado a este fenômeno, o reiterado aumento da mobilidade internacional de capitais mostra-se crucial à análise da internacionalização bancária. (CAVES; FRANKEL; JONES, 2001).

Segundo Mello (2014), o sistema financeiro aumentou consideravelmente seu grau de internacionalização e o sistema bancário internacional desempenha um papel vital para que as economias dos países se aproveitem das trocas de mercadorias, serviços e capitais entre eles.

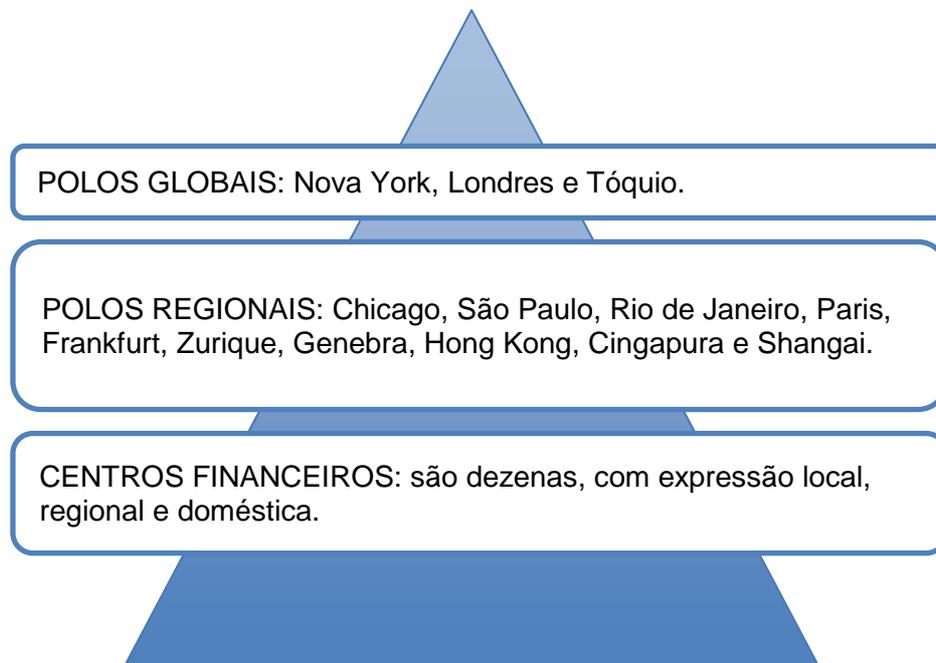
A contraparte financeira a estes fluxos é caracterizada por operações bancárias de comércio internacional. Para Alem e Cavalcanti (2007), o apoio do sistema financeiro é essencial para competitividade de firmas nacionais em mercados estrangeiros.

Sob um ponto de vista mais amplo, é importante compreender a estrutura do mercado internacional de capitais, que possui como seus principais participantes os bancos comerciais, as sociedades anônimas, as instituições financeiras não bancárias (como as seguradoras e os fundos de pensões), além dos bancos centrais e outros órgãos governamentais.

Para Krugman e Obstfeld (2010), uma das características mais marcantes da década de 1990 é que as atividades bancárias tem se tornado globalizadas, à medida que os bancos se lançam para fora de seus países de origem em direção aos centros financeiros internacionais.

As principais atividades do mercado financeiro internacional estão concentradas em algumas cidades ao redor do mundo. Cada uma delas é considerada como um polo financeiro, com relevância diferenciada em função da concentração de serviços e volume de transações realizadas. Estes polos e sua hierarquia de importância são apresentados na figura 3.

Figura 3 - Principais polos financeiros mundiais e sua hierarquia de importância



Fonte: Adaptada de Mello (2014, p. 331).

Em 1960, apenas oito bancos norte-americanos tinham filial em outros países. Atualmente centenas possuem braços internacionais. Da mesma forma, o número de escritórios de bancos estrangeiros nos Estados Unidos vem aumentando

expressivamente nos últimos anos.

Krugman e Obstfeld (2010), atribuem o nome de *atividade bancária no exterior* para descrever os negócios que os escritórios internacionais dos bancos conduzem fora de seus países de origem. Os bancos podem conduzir negócios por meio de qualquer uma das entidades apresentadas no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Tipos de organização bancária

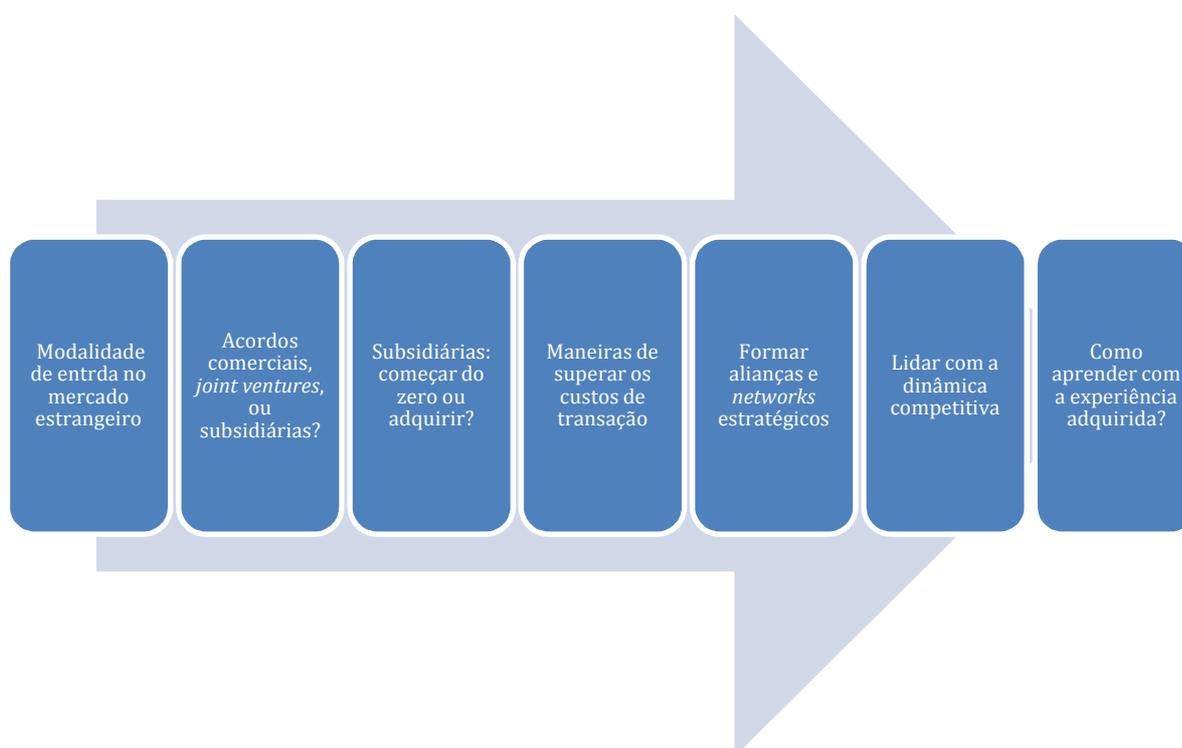
Bancos Correspondentes	Utilizados pela maior parte dos bancos internacionais. Relacionamento com bancos locais nas maiores praças financeiras do mundo. Atividades incluem informação sobre crédito, honrar cartas de crédito e saque aceito.
Escritórios de Representação	Objetivo de dar suporte local direto aos clientes do banco com operações no exterior. Seu âmbito de atuação é muito limitado, com ênfase em informações. Não realiza operações pois não é um <i>banking office</i> .
Agências	Dependendo do tipo de jurisdição do país hospedeiro, o banco internacional pode constituir uma agência ou subsidiária. Não pode, em geral, aceitar depósitos do público. Opera bastante no suporte financeiro ao comércio internacional.
Subsidiárias e afiliadas	Banco incorporado separadamente. Atua como banco local e aceita depósitos. Regulação governamental do país hospedeiro.
Filial Bancária	Parte legal e operacional de um banco matriz, atua como agência mas pode aceitar depósitos. Sofre regulação governamental dupla, do seu próprio país e do país hospedeiro.
Facilidades bancárias internacionais	Não são constituições separadas do banco matriz, mas sim contas segregadas do banco que permitem desempenhar operações bancárias com clientes no exterior.
“Edge Act”	Arranjo legal dos Estados Unidos, que permite que subsidiárias de bancos, atuando dentro do país se engajem em operações bancárias e de financiamento no exterior.
Extensão do Edge Act para atividades internacionais de bancos e financiamento	A extensão do <i>Edge Act</i> , permitindo depósitos bancários mas não contas de poupança. Podem atuar como companhias <i>holding</i> tendo participação em outros bancos e subsidiárias. Podem realizar investimentos de portfólio em ações de empresas estrangeiras.
Consórcios de bancos internacionais	É uma <i>joint venture</i> incorporada separadamente e de propriedade de dois ou mais bancos, em geral de diferentes nacionalidades. Desenvolvem negócios próprios e se apoiam também nas suas respectivas bases de clientes.

Fonte: Adaptado de Mello (2014, p. 334).

Sob o aspecto estratégico, existem diversas oportunidades potenciais para um banco que pretenda reforçar sua atuação internacional, bem como, riscos e

ameaças que são parte integrante de qualquer julgamento sobre a conveniência ou não de se lançar no mercado internacional. Na figura 4, é apresentada uma sequência de questionamentos que devem ser feitos pela instituição para auxiliar no processo decisório.

Figura 4 - Escolhas estratégicas para um banco internacional



Fonte: Mello (2014, p. 336).

Além dos aspectos estratégicos somente, “Integração econômica, características institucionais e oportunidades de lucro são, de fato, forças que podem levar um banco à internacionalização, mas o seu efeito pode ser diferente dependendo da política de expansão deste.” (FOCARELLI; POZZOLO, 2005, p. 2438, tradução nossa).

A realidade presente é que mercados globalizados, intimamente integrados pela crescente evolução da tecnologia da informação, exigem que as empresas do setor financeiro rompam barreiras também geográficas, para integrar de forma física e presente os negócios junto aos seus clientes.

Para Carvalho (2007a), estes novos bancos que desempenham atividades de banco de varejo, ao lado de outros serviços típicos de bancos de investimento, os quais se desenvolvem paralelamente às exigências da dinâmica do comércio internacional, poderiam ser chamados de *bancos universais*.

Uma vez que foram revistos os aspectos de internacionalização e da internacionalização bancária, iremos analisar, no próximo item, os modos de entrada, cuja escolha possui relação íntima com a estratégia de internacionalização e com as possibilidades de sucesso na alçada ao exterior.

2.2 MODOS DE ENTRADA

Modo de entrada em um mercado internacional, segundo Root (1994), pode ser compreendido como um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia e outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. Ou seja, é a efetivação da internacionalização de uma firma.

De acordo com os estudos de Sharma e Erramilli (2004), desde o início das pesquisas de Hymer (1978a,1978b), em negócios internacionais, poucos temas receberam tanta atenção dos pesquisadores como os que tratam da escolha do modo de entrada para internacionalização.

Mesmo assim, em trabalho recente, Dias, Rocha e Silva (2014), relatam que poucos estudos provêm de países emergentes, sendo praticamente inexistentes estudos empíricos com grandes amostras sobre as decisões de modo de entrada de empresas sul-americanas e, em particular, brasileiras.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a escolha do modo apropriado de entrar em mercados internacionais é crítica para o desempenho financeiro da firma e contempla toda gestão que guiará os negócios internacionais da empresa por um período suficiente até que esta possa atingir crescimento sustentável no mercado externo.

Os modos de entrada por vezes são erroneamente confundidos com a ideia de que significam a “primeira entrada” da empresa no mercado externo, quando efetivamente significam o arranjo institucional que a empresa usa tanto para entrar como para manter-se atuando e se desenvolvendo no mercado externo. Root (1984), classifica os modos de entrada em três pilares principais, são eles: Exportações, Arranjos Contratuais e Investimentos.

Quadro 3 – Modos de entrada no mercado externo

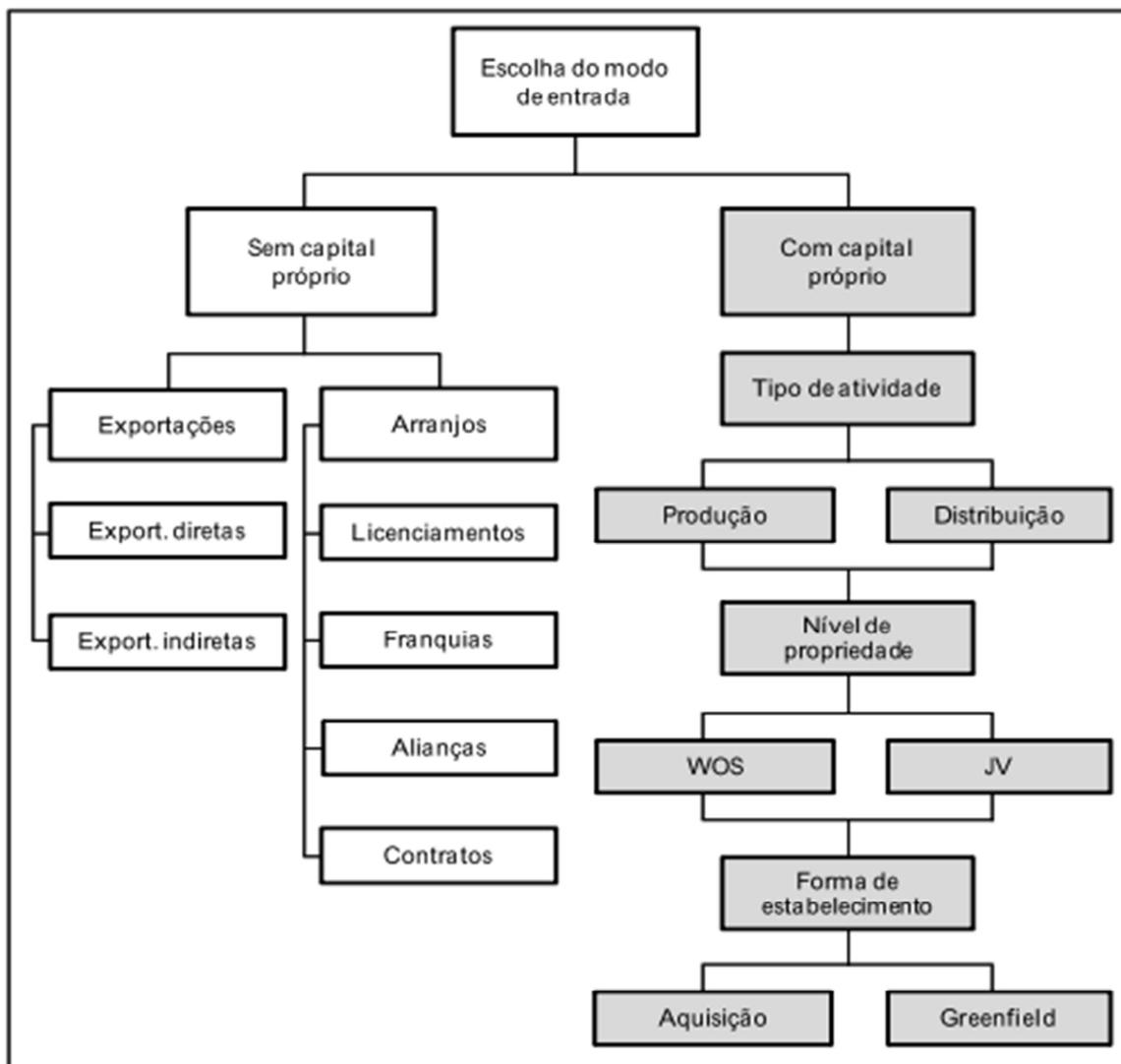
MODOS DE ENTRADA		
EXPORTAÇÕES	ARRANJOS CONTRATUAIS	INVESTIMENTOS
a) Exportação direta	a) Licenciamento	a) Individual
b) Exportação Indireta	b) Acordos técnicos	b) Aquisição
	c) Franquias	c) <i>Joint Venture</i>
	d) Contratos de serviço	

Fonte: Adaptado de Root (1984).

Ainda, segundo Root (1994), as transações decorrentes das exportações costumam ser a primeira forma de contato com a internacionalização, enquanto os arranjos contratuais constituem-se de acordos, normalmente de longo prazo, onde existe alguma transferência de conhecimento, tecnologia, entre outros fatores, que viabilize a materialização de uma oportunidade para as partes envolvidas.

Por fim, o investimento envolve a produção de unidades no exterior, sendo a forma mais avançada de modo de entrada. Na figura 5, é apresentado um quadro resumo da hierarquia das decisões quanto aos tipos de modo de entrada no mercado externo.

Figura 5 - Hierarquia das decisões de modo de entrada



Fonte: Dias, Rocha e Silva (2014, p. 420).

Para Dias, Rocha e Silva (2014), a decisão do modo de entrada pode estar baseada ainda na relação com o tipo de atividade que a empresa exercerá no mercado externo, abordagem que tem recebido pouca atenção na literatura acadêmica. Buckley e Casson (1998), relatam que isso pode decorrer, pelo menos em parte, da carência de dados adequados para a realização de estudos empíricos consistentes.

Como este trabalho possui foco na compreensão dos fatores motivadores para aquisição do Eurobank pelo Banco do Brasil através de Investimento Estrangeiro Direto, este modo de entrada será estudado com maior profundidade no próximo tópico.

2.2.1 Investimento Estrangeiro Direto

A internacionalização pode ocorrer de várias formas e por diversos fatores motivadores, como já foi abordado neste estudo. Uma delas é o Investimento Estrangeiro Direto (IED), que é relevante para esta pesquisa, pois foi o meio de internacionalização utilizado pelo Banco do Brasil para aquisição do Eurobank em 2012.

Para Hymer (1978a), através do investimento estrangeiro direto uma empresa pode controlar outra, estabelecida em outro país, e integrar as políticas de preço e produção desta última em seus próprios planos.

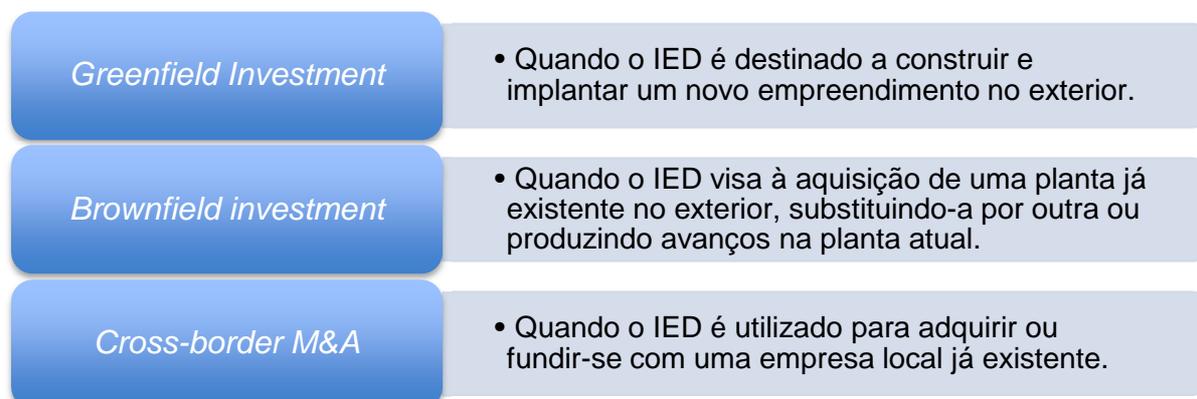
Em relação à decisão de investir no exterior, Eiteman, Stonehill e Moffett (2002, p.295) são incisivos: “Para investir no exterior, uma empresa deve ter uma *vantagem competitiva* sustentável no mercado doméstico, a qual deve ser suficientemente forte e transferível para superar as desvantagens da operação no exterior.”

De acordo com Carvalho (2007b), ao lado do comércio, o investimento estrangeiro direto é uma alavanca da economia internacional, pela mobilização de recursos que promove, seja de capital, de tecnologia ou de gestão: os fluxos de entrada (*inward*) e saída (*outward*) desses recursos definem a tendência da economia de um país, como inversor ou como receptor de IED.

Complementa Bennett (2007) quando esclarece que o IED também pode ser dividido em horizontal e vertical. O IED horizontal é a transferência do investimento para indústria no exterior, do mesmo modo que a empresa opera no mercado doméstico, enquanto o IED vertical é a transferência do investimento para uma indústria no exterior que faz parte da cadeia de suprimento da própria empresa.

Ainda, seguindo na caracterização do investimento estrangeiro, os diferentes formatos tomados pelos seus fluxos podem ocorrer obedecendo a três diferentes conceitos consoante com os estudos de Carvalho (2007b), apresentados na figura 6.

Figura 6 - Fluxos de IED



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nas operações de *Cross-border M&A* podem existir ainda duas situações adicionais:

1. Quando os ativos e as operações de duas empresas, cujas sedes estão em diferentes países, são combinados para a formação de uma terceira empresa: teremos uma fusão.

2. Quando o controle dos ativos e das operações de uma empresa existente são transferidos a outra empresa com sede no exterior: teremos uma aquisição.

O investimento estrangeiro direto não é um assunto livre de controvérsias. Várias discussões surgiram e giram em torno dos seus reais benefícios. Para Carvalho (2007a), os argumentos favoráveis baseiam-se nos potenciais ganhos tecnológicos, na melhoria da imagem e no aumento da capacidade gerencial.

Já os argumentos contrários enfocam aspectos sobre a sustentabilidade dos resultados para empresa, na medida em que os custos e a complexidade da gestão aumentam junto com o grau de internacionalização.

Para Hymer (1978a), o movimento de capitais na forma de IED ocorre por dois fatores: (1) Firms controlam empresas em muitos países de forma a remover a competição entre elas quando as empresas vendem no mesmo mercado ou vendem uma para outra sob condições de competição imperfeita. (2) Firms empreendem operações em países estrangeiros de maneira a se apropriarem plenamente dos retornos sobre certas habilidades que elas possuem. Elas escolhem esse método porque as imperfeições do mercado impedem a plena realização de lucros a menos que a firma exerça algum controle.

Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), o investimento estrangeiro

direto é uma estratégia de alto nível de controle para entrar nos mercados estrangeiros considerando dois aspectos relevantes. Primeiro, o IED é um capital ou uma propriedade que serve para entrar no mercado estrangeiro e segundo, a presença local é especialmente crítica quando atividades significativas da cadeia de valor devem ser executadas localmente.

Para Hilal e Hemais (2003, p. 116),

Teorias de investimento direto consideram que, em um primeiro momento, as firmas enfrentam desvantagens nos mercados estrangeiros, quando concorrem com firmas locais, por uma variedade de motivos, tais como: diferenças de idioma, economia política, leis, ambiente de negócios, discriminação por parte do governo local etc. [...] Assim os investidores estrangeiros devem encontrar formas de superar essas barreiras, de modo a poderem competir com sucesso no novo mercado. A combinação dessas forças pode criar um ambiente operacional que seja muito diferente, até mesmo entre países que aparentemente sejam similares.

A partir de outra perspectiva, econômica, são os lucros que movem os capitais pelas economias mundiais, assim, um país é capaz de atrair investimentos estrangeiros diretos quando puder oferecer vantagens às empresas que lhes possibilitem reduzir o custo de produção ou por outras vias, majorar seu resultado.

Conforme Bernardes (2009), os principais motivos que levam as empresas multinacionais a promoverem investimentos estrangeiros diretos são:

- a) *Asset seeking* (busca de ativos);
- b) *Resource seeking* (busca de recursos);
- c) *Market seeking* (busca de mercado) e;
- d) *Efficiency seeking* (busca de eficiência produtiva).

Ainda, o investimento estrangeiro direto não deve ser confundido com investimentos internacionais ou estrangeiros em portfólio. Esclarecem Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) que o investimento internacional em portfólio é a propriedade passiva de garantias estrangeiras. É uma forma de investimento mas não é um investimento direto, pois não objetiva o controle do negócio.

A ONU usa o valor de referência de pelo menos dez por cento de propriedade da empresa para diferenciar entre IED e o portfólio de investimento. No entanto, esse percentual pode ser enganoso porque o controle não acontece nos casos em que o investidor não detém mais de cinquenta por cento de uma empresa estrangeira. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 314).

Para Bernardes (2009), o pressuposto central do IED de empresas brasileiras está baseado na posse de vantagens específicas pela empresa e que possibilitaria competir em mercados externos.

De acordo com Corrêa e Lima (2008) baseados no trabalho de Dunning (1980), os investimentos diretos no país, ao contribuírem para o desenvolvimento de ativos específicos, colaboram com a internacionalização das firmas domésticas.

Para caracterizar o investimento estrangeiro direto, podem ser utilizadas seis peculiaridades fundamentais na visão de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010):

- a) comprometimento maior de recursos;
- b) presença e operações no local;
- c) eficiência na escala global;
- d) envolvimento de riscos e incertezas substanciais;
- e) relação intensa com variáveis sociais;
- f) comportamento socialmente responsável.

O quadro 4, a seguir, relaciona a principal perspectiva teórica abordada no trabalho sob a ótica racional, da internacionalização como decisão econômica, e que justifica a maior parte das operações de investimento estrangeiro direto: o Paradigma Eclético de Dunning (1980).

De acordo com Dunning (1980, 2000), o Paradigma Eclético traz nova perspectiva, mais racional, cujo objetivo é esclarecer que, para as empresas competirem no exterior, devem ser capazes de compensar os custos de investimento estrangeiro através da apropriação de três modalidades de vantagens competitivas, quais sejam: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização.

Quadro 4 – Teorias econômicas e motivações para o IED

Teoria	Principais Características	Benefícios
Paradigma Eclético de Dunning	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens específicas de propriedade: a empresa detém conhecimento, habilidades, capacitações, processos ou ativos físicos; - Vantagens específicas de localização: os fatores de cada país propiciam benefícios específicos, como recursos naturais, mão-de-obra e capital barato; - Vantagens de internalização: a empresa beneficia-se da internalização da manufatura, distribuição ou outras atividades da cadeia de valor. 	Propicia vantagens relativas em relação aos concorrentes, incluindo a habilidade de possuir, controlar e otimizar atividades da cadeia de valor – Pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, produção, vendas – desempenhadas nos locais mais vantajosos do mundo.

Fonte: Adaptado de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 83).

O Paradigma Eclético de Dunning (1980) será abordado novamente em maior profundidade com o estudo das correntes teóricas da internacionalização, na próxima etapa deste estudo.

2.3 CORRENTES TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Para auxiliar na compreensão dos motivos das escolhas de uma determinada empresa por uma estratégia ou comportamento em relação ao mercado externo existem, basicamente, três grandes correntes teóricas quando se fala em internacionalização.

Estas estão baseadas na racionalidade usada na decisão sobre a inserção no mercado externo: uma com foco econômico (planejada e racional) e outra com foco comportamental (desenvolvimento incremental). Pesquisas mais recentes como a de Machado (2010), também identificam correntes contemporâneas, cujo resumo encontra-se no quadro 5.

Quadro 5 – Quadro integrativo das principais correntes teóricas de internacionalização de empresas

Abordagem teórica da internacionalização	Principais teorias	Porte da empresa	Principais precursores e filiados à corrente teórica
Internacionalização como decisão econômica.	Teorias clássicas (Vantagens absolutas, comparativas e dotação dos fatores de produção).	Grande.	Smith (1776); Ricardo (1817); Heckscher e Ohlin (1933).
	Teoria do investimento externo direto.	Grande.	Hymer (1960 e 1976); Calvet (1981).
	Teoria da internalização ou dos custos de transação.	Grande.	Coase (1937); Williamson (1975).
	Paradigma eclético. Teoria do ciclo de vida do produto.	Grande. Grande.	Dunning (1977 e 1988). Vernon (1966); Wells (1968).
Internacionalização como processo comportamental.	Teoria do envolvimento incremental ou gradualismo (Modelo-U e Modelo-I).	Pequena e média.	Bilkey e Tesar (1977); Cavusgil (1980); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977 e 1990); Reid (1981).
Abordagens contemporâneas.	Teoria das networks.	Pequena e média.	Cunningham (1985); Johanson e Mattsson (1988); Johanson e Vahlne (1990).
	Teoria do empreendedorismo internacional.	Grande, pequena e média.	Andersson (2000); McDougall (1989); Oviatt e McDougall (1994); Schumpeter (1961).
	Born global.	Pequena e média.	Ganitsky (1989); Knight e Cavusgil (1996); Knight (1997); Oviatt e McDougall (1994); Rennie (1993).

Fonte: Machado (2010, p. 29).

Cada corrente teórica apresenta perspectivas e riqueza de conteúdo próprias, bem como limitações inerentes a cada um dos estudos. Neste trabalho foram abordados o modelo econômico, com a teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1980; 1988; 2000) e o modelo comportamental, com a Escola de Uppsala, cujos estudos foram feitos pelos renomados pesquisadores Johanson e Vahlne (1977). A escolha das correntes se deu pela sua convergência com o tema do trabalho.

2.3.1 Modelo Econômico

A análise sob a perspectiva econômica estuda o fenômeno da internacionalização a partir das teorias clássicas: vantagens absolutas, comparativas e dotação dos fatores de produção com os estudos de Smith (1776), Ricardo (1817) e Heckscher e Ohlin (1933); Teoria do Investimento Externo Direto (HYMER, 1978a, 1978b); Teoria da Internalização (WILLIAMSON, 1992); Teoria do Ciclo de Vida do

Produto (VERNON, 1966) além da teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1988, 2000). Concentra estudos realizados com foco exclusivo em empresas de grande porte e possui um viés de tomada de decisão galgado em aspectos planejados e racionais.

2.3.1.1 Paradigma Eclético ou Paradigma OLI

De acordo com os estudos de Eiteman, Stonehill e Moffett (2002) o paradigma OLI é uma tentativa de criar uma estrutura abrangente para explicar porque as EMNs utilizam-se do Investimento Estrangeiro Direto, em lugar de atenderem mercados estrangeiros através de modos alternativos, como licenciamento, *joint ventures*, alianças estratégicas, contratos de gestão e exportação.

Kovacs, Moraes e Oliveira (2011) acrescentam dizendo que o Paradigma Eclético reúne os princípios da teoria de custos de transação com os de economia industrial e internalização, propondo-se a explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional.

No enfoque econômico, este paradigma desenvolvido pelo professor John Dunning (1980, 1988, 2000), sugere que o custo econômico não é o único fator de influência na internacionalização de empresas.

Ademais, essa teoria é uma síntese das principais abordagens econômicas e sugere que uma empresa só investirá diretamente em determinado mercado se puder perceber três conjuntos distintos de vantagens: a localização ou *location*; propriedade ou *ownership* e a internalização ou *internalization*, razão pelo qual também é conhecido como *paradigma OLI (ownership, location, internalization)*.

Esses fatores seriam responsáveis pela multinacionalização de empresas por meio de um movimento que concorre não só com o simples ato de servir mercado externos via exportação, mas também de substituir de forma eficiente as atividades exportadoras. (CAMPANARIO; CRUZ; SILVA, 2010, p.299).

O professor John Dunning propôs o *paradigma eclético*:

[...] como um arcabouço para a determinação da cadeia de valor que as empresas possuem no exterior. Dunning baseia-se em várias perspectivas teóricas, como as teorias da vantagem comparativa, a das proporções dos fatores, da vantagem monopolista e da vantagem da internalização. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 84).

Uma das vantagens é a de propriedade (*ownership*), que enfoca as capacidades próprias desenvolvidas pela organização como conhecimento, tecnologia, informação, patentes, etc. (exclusivas da empresa em relação a outras que já realizam negócios no mercado). Ademais, Eiteman, Stonehill e Moffett (2002, p.289) afirmam: “[...] uma empresa deve ter vantagens específicas em seu mercado doméstico. Devem ser específicas da empresa, não podem ser facilmente copiadas e precisam ter uma forma que permita que sejam transferidas às subsidiárias estrangeiras.”.

Complementam Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) ao afirmarem que, para ter sucesso no ingresso e na condução de negócios em um mercado estrangeiro, estas vantagens de propriedade devem ser substanciais o bastante para compensar os custos a serem incorridos no estabelecimento e na implementação de operações estrangeiras. Assim, o *ownership* fornece à empresa efetiva vantagem competitiva, e essa vantagem competitiva pode ser levada ao exterior com resultados favoráveis à empresa.

Outra vantagem é a da internalização (*internalization*). Essa teoria mostra que quando os custos de negociar com um parceiro são muito elevados, a empresa preferirá manter a atividade dentro de sua firma – internalizando-a.

A opção do IED depende de qual é a melhor alternativa. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) colocam que, quando for lucrativo, a empresa deslocará suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais *dentro* de sua própria organização, em vez de dissipá-las para entidades estrangeiras independentes.

É comum que empresas com pesquisas grandes e intensivas provavelmente se enquadrem nessa descrição. Ademais, de acordo com a teoria, o ingrediente chave para manutenção dessa vantagem é a posse de informações protegidas e o controle do capital humano. Ainda, a minimização de custos de transação é um fator chave na determinação do sucesso de uma estratégia de internalização (EITEMAN; STONEHILL; MOFFETT, 2002).

A terceira vantagem é a de localização (*location*). Trata-se daquelas vantagens oferecidas por um país ou determinado local do globo, no que diz respeito à infraestrutura, carga tributária, custos de mão-de-obra, entre outros.

Para Eiteman, Stonehill e Moffett (2002) são tipicamente imperfeições do mercado ou vantagens comparativas genuínas que atraem o IED a determinadas localizações. Tais fatores podem incluir uma força de trabalho produtiva de baixo custo, fontes únicas de matéria prima ou um mercado doméstico grande.

No Paradigma Eclético a escolha do modo de entrada pode variar de acordo com as vantagens competitivas que o ambiente e a operação apresentam, sempre sob uma perspectiva racional, embora arrojada.

De acordo com Kovacs, Moraes e Oliveira (2011), a influência do país sede da empresa é de importância central para o nível de crescimento e produtividade. Apesar de o modelo vincular a vantagem competitiva da nação, a existência e o fortalecimento mútuo de tais fatores possibilitam a internacionalização das empresas em indústrias favorecidas onde quer que se situem.

Dunning (1980) diz que a combinação desses três fatores – *ownership*, *internalization* e *location* – é necessária e suficiente para explicar o Investimento Estrangeiro Direto e sua forma.

2.3.2 Modelo Comportamental

Os estudos sob a perspectiva comportamental contemplam a internacionalização como processo evolutivo de etapas incrementais com acumulação de conhecimento e aquisição de experiência em mercados internacionais. Durante muitos anos as pesquisas sobre os processos de internacionalização foram conduzidas essencialmente por economistas, de forma que havia pouca preocupação com o que acontecia dentro das empresas.

Para Oliveira Junior e Borini (2010), a abordagem do processo de internacionalização adotada pelos modelos comportamentais não se restringiu aos aspectos econômicos para entender os processos de tomada de decisão associados à internacionalização de empresas. Complementa Amatucci (2009) ao relatar que os modelos econômicos enxergam o processo de internacionalização como racional e planejado enquanto o modelo comportamental vê a internacionalização como um processo gradual e evolutivo com foco especial nas firmas. Os principais pesquisadores deste modelo são Johanson, da *University of Uppsala* e Vahlne da *Stockholm School of Economics* (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.3.2.1 Escola de Uppsala

De acordo com Oliveira Junior e Borini (2010), o Modelo de Uppsala propõe que o conhecimento das empresas é acumulado por meio da condução de operações internacionais. Nesta abordagem a internacionalização da firma é vista como um processo baseado em aprendizagem, não baseada em análise racional e econômica, mas sim, como passos de natureza incremental, beneficiando-se de aprendizagem sucessiva a partir de maior envolvimento com mercados internacionais.

Para Johanson e Vahlne (1977), o mais importante no processo de internacionalização é o conhecimento adquirido por meio da experiência. Quanto mais profundo o conhecimento sobre um determinado mercado for, menor serão as incertezas sobre as operações, gerando estímulo para maior investimento, através de recursos estratégicos ou financeiros.

Hilal e Hemais (2003, p. 111) colocam que:

Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, deve-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como uma seqüência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

A ideia básica do modelo em si é bastante simples e tem duas proposições fundamentais. Primeiro, que as empresas irão internacionalizar-se gradualmente, em pequenos passos, preferivelmente a realizar grandes inversões nas suas primeiras experiências. Tipicamente a empresa exportará para o país estrangeiro através de um agente, depois estabelecendo uma subsidiária de vendas e eventualmente e em alguns casos, iniciará uma produção no país hospedeiro.

Já a segunda proposição é de que existe evidência de relação entre a ordem cronológica da internacionalização e a distância psíquica entre o país de origem e o país hospedeiro. “A distância psíquica é definida como a soma dos fatores que

impedem o fluxo de informações de, e para o mercado estrangeiro (diferenças de linguagem, de cultura, de desenvolvimento industrial, etc.).” (AMATUCCI, 2009, p. 19).

Complementam Hilal e Hemais (2003), relatando que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Supõe-se que as firmas têm melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos. Assim elas procuram alternativas em que possam se sentir o menos “estrangeiras” possível.

Johanson e Vahlne (1977) acrescentaram que o envolvimento gradual da empresa é influenciado também por fatores econômicos e que o início do processo de internacionalização estabelece um padrão de comportamental futuro.

Segundo os autores, a premissa básica é que a ausência do conhecimento dos mercados internacionais - resultante da distância psíquica entre os países - é uma importante barreira no desenvolvimento das operações no exterior, e por isso, o processo de internacionalização da firma ocorre de forma gradual.

Dentro de uma visão mais ampla, existe a noção de que a distância psíquica está relacionada à percepção e, como tal, é uma noção subjetiva, englobando níveis variados de ansiedade e incerteza.

Segundo Bernardes (2009), o modelo de internacionalização de Uppsala estabeleceu na literatura o padrão “normal” de internacionalização de empresas, contra o qual os casos reais são hoje cotejados.

Conforme Oliveira Junior e Borini (2010), os críticos ao modelo apontam que os processos de internacionalização nos setores de serviços e de alta tecnologia não podem ser explicados pelo modelo de Uppsala, já que não sustentam a hipótese do incremento gradual nas operações internacionais. No mesmo sentido os casos das *born globals* ou *startups* cuja internacionalização não ocorre de forma gradual e não pode ser explicada por Uppsala.

2.3.2.2 Teoria das Redes de Relacionamento

Para Hilal e Hemais (2003), os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas, criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivará a firma a escolher mercados e estratégias de entrada que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional

de Uppsala; porém isso somente será possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados a serem servidos.

A teoria das redes de relacionamentos (*networks*), conforme Johanson e Vahlne (2009) é tratada como uma evolução natural do modelo da Escola de Uppsala. Johanson e Vahlne (1977) apontam o processo de aprendizado de cada empresa isoladamente como elemento central da propensão em investir no exterior.

Complementam Campanário, Cruz e Silva (2010), ao afirmarem que aqueles mesmos autores refazem sua primeira avaliação incorporando as novas práticas dos negócios internacionais, centradas no conceito de conhecimento em redes (*web of relationships and networks*) ao invés de um mercado formado por empresas e consumidores isolados.

Oliveira Junior e Borini (2010) relembram que, para escola de Uppsala, quanto maior o tempo de atuação em mercados internacionais, maior o conhecimento acumulado, o que implica maior nível de competências em operações internacionais e, portanto, maior possibilidade de comprometimento estratégico com novos mercados.

A teoria das redes de relacionamento também vem como resposta a diversas críticas efetuadas ao modelo de Uppsala, reforçando os relacionamentos internos e externos das empresas no exterior. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) os ativos relacionais no nível empresarial constituem uma vantagem competitiva distintiva no mercado internacional.

Disso decorre que o processo de internacionalização não é decidido apenas conforme a percepção da matriz da empresa. As redes de relacionamento interno e externo representam importante papel no processo, que não é obrigatoriamente gradual. A internacionalização passa a ser enxergada como um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias. (CAMPANARIO; CRUZ; SILVA, 2010, p. 116).

Os relacionamentos são apontados como uma forma influente de criar ou gerar conhecimento entre as firmas envolvidas. A principal diferença consiste na forma de aquisição deste conhecimento, que antes somente era possível através das experiências individuais da empresa e que agora pode ser incorporado (ou gerado) a partir das relações com outras empresas, instituições, clientes e até mesmo funcionários com experiências pregressas.

Na ótica do modelo de *networks*, segundo Johanson e Vahlne (2003), as dificuldades para acesso a novos mercados possuem relação mais íntima com problemas de gerenciamento das relações entre clientes ou fornecedores do que com a possível existência de barreiras à internacionalização.

Acrescentam, ainda, que o processo de internacionalização continua sendo gradual e baseado na experiência e comprometimento com novos mercados, mas que passa a depender, também, da capacidade de parceiros existentes na rede da firma.

3 MÉTODO

Em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e demonstração da verdade (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Ainda, de acordo com Eco (2002), metodologia de pesquisa não é apenas um conjunto de regras que devem ser seguidas para a elaboração de um texto. É, antes, uma forma de organizar ideias. Assim, a metodologia de pesquisa serve não apenas para redigir um texto de acordo com as normas da associação, mas sim para descobrir qual a melhor forma de organizar as ideias para chegar a um resultado: a tese.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), é oportuno distinguir método e técnica. Por método, entende-se o dispositivo ordenado, o procedimento sistemático, em plano geral. Já a técnica, por sua vez, é a aplicação do plano metodológico e a forma especial de o executar. Ela está subordinada ao método, sendo sua auxiliar imprescindível.

Isto posto, a seguir, será apresentada a organização do presente estudo, suas características, forma e operacionalização, bem como o método da coleta e tratamento de dados, suas fontes e análise.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados.

Para Cervo, Bervian e da Silva (2007), o conhecimento científico vai além do empírico, procurando compreender, além do ente, do objeto, do fato e do fenômeno, sua estrutura, sua organização e funcionamento, sua composição, suas causas e leis.

Ao delimitar o problema da pesquisa, o investigador propõe, através de sua imaginação e dos conhecimentos que dispõe uma possível ordem na relação entre

os fatos. A delimitação do problema define os limites da dúvida, explicitando quais variáveis estão envolvidas na investigação e como elas se relacionam.

Assim, com o intuito de alcançar uma melhor visualização e entendimento do objeto de estudo que é de interesse deste trabalho, foi delimitado que esta pesquisa seria de natureza qualitativa.

Justifica-se esta natureza de estudo, por se tratar de uma busca pelo entendimento dos fatores que motivaram a aquisição do Eurobank, através de Investimento Estrangeiro Direto pelo Banco do Brasil, utilizando-se de considerações e análises que vão além de dados estatísticos.

Segundo Gil (2002), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Assim, entende-se que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são processos que constituem este tipo de pesquisa.

Para tal, o nível de pesquisa que se objetivou trabalhar basicamente, foi a pesquisa descritiva, de modo a descrever a população em foco, buscando estabelecer relação entre as variáveis. A escolha se caracterizou por apoiar um estudo de caso.

Complementa Gil (2002, p. 46) quando diz que a pesquisa descritiva adota “[...] como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.”.

A descrição tem caráter fundamental no estudo com abordagem qualitativa, pois é por meio do roteiro de entrevistas que os dados complementares a respeito do processo de aquisição do Eurobank foram coletados, procurando aprofundamento do tema proposto, valendo-se também de publicações disponíveis em meios físicos e virtuais, registros da organização estudada, periódicos e artigos de estudo de outras pesquisas.

Yin (2010) afirma que o fator predominante para a escolha da estratégia de estudo de caso em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, pesquisa histórica, etc., é a consideração da forma de questão da pesquisa, do controle exigido sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos contemporâneos ou não.

Ainda segundo Cerro, Bervian e Silva (2007), não se inventa um método, ele

depende, fundamentalmente, do objeto de pesquisa. No método do estudo de caso a pergunta de pesquisa deve estar focada em “como” e “por que”, questões que levam à análise da evolução de um fenômeno ao longo do tempo e para as quais a contagem de incidências, por exemplo, pode não trazer respostas.

Para Yin (2010), deve-se ressaltar, entretanto, que estudos de caso devem ser feitos com cuidado, principalmente no tocante às generalizações que são feitas a partir dos mesmos; além disto, pode-se verificar ao longo do estudo que o caso estudado não se constituía na situação que se pensava estudar, podendo assim não ter adesão à teoria inicialmente proposta.

Por fim, entende-se que a qualidade dos dados coletados para análise através das entrevistas e documentos, além de amplos e variados, permite diferentes perspectivas na elaboração deste estudo, o que colabora para obtenção de uma maior amplitude de ideias e perspectivas sobre a temática debatida.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise da pesquisa compreendeu a empresa Banco do Brasil S.A no contexto da aquisição do Eurobank. Tendo em vista as proporções da instituição e a complexidade de sua organização e formas de atuação, essa delimitação se faz necessária para uma correta condução da pesquisa.

Fundado originalmente em 1808, é o maior e mais antigo banco da América do Sul, com mais de 600 bilhões de dólares em ativos e unidades de negócio em todo mundo (BANCO DO BRASIL, 2013a). Em 2012 o Banco do Brasil adquiriu o Eurobank na Flórida, Estados Unidos quando este passou a chamar-se BB Americas.

Os sujeitos alvo deste estudo são os profissionais ligados às áreas de estratégia e negócios internacionais do Banco do Brasil e do BB Americas, que participaram do processo de aquisição e posterior implementação e transformação do Eurobank em BB Americas.

Para a escolha dos sujeitos de pesquisa observou-se que a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do

pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

Dessa forma, o estudo busca, através de métodos qualitativos, capturar informações adicionais que permitam validar a pesquisa bibliográfica realizada para compreender a aquisição do Eurobank pelo Banco do Brasil S.A através da visão dos profissionais ligados a este processo.

Foi criado um quadro explicativo, dividido em níveis estratégico e operacional, para que seja possível compreender as funções e qualificações dos sujeitos de pesquisa. Estes dados são apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Órgãos internos e qualificação dos sujeitos de pesquisa

Órgão Interno	Localização	Cargos	Critérios de seleção
Nível Estratégico: Vice-presidência e Diretoria	Brasília/DF	Vice-presidente Gerente de Divisão	Vice-presidência e Diretoria responsáveis pelo vínculo do BB Americas (EUA) com o Banco do Brasil, no Brasil.
Nível operacional: Banco do Brasil Americas	Miami/FL	CEO / Presidente Vice-Presidente Executivo Gerente de agência BB Americas	Obter visão ampla e completa da operação do BB Americas compreendendo também a dinâmica de funcionamento do mercado bancário americano.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 7 são apresentados os sujeitos de pesquisa, cujos nomes foram alterados para “Entrevistado 1” a “Entrevistado 5” com objetivo de preservar a identidade dos mesmos quando da utilização de suas citações, evitando assim que houvesse qualquer tipo de reserva em relação às informações prestadas durante a realização das entrevistas e questionários.

Quadro 7 – Sujeitos de pesquisa

Sujeito	Órgão	Localização	Cargos	Critérios de seleção
Entrevistado 1 (E1) Entrevistado 2 (E2)	Banco do Brasil	Brasília/DF	Vice-Presidente e Gerente de Divisão	A Vice-Presidência compõe o segundo nível de gestão da empresa e a gerência de divisão é responsável pelo vínculo operacional entre o BB Americas e Banco do Brasil.
Entrevistado 3 (E3) Entrevistado 4 (E4) Entrevistado 5 (E5)	Banco do Brasil Americas	Miami/FL	CEO / Presidente Vice-Presidente Executivo Gerente de agência BB Américas	Presidente do Banco do Brasil Americas e o VP Executivo são responsáveis pela operacionalização dos negócios do BB Americas. O Gerente de agência do BB Americas é detentor de grande conhecimento do mercado americano pela sua experiência pregressa no Bank of America e Autobank.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O número de sujeitos mostrou-se suficiente no decorrer da coleta de dados, pois após a realização da terceira entrevista, as informações começaram a se repetir. Dessa forma, o número de cinco entrevistados foi considerado adequado devido ao critério de saturação e redundância.

Com o material coletado foi possível captar os elementos necessários para compreensão dos fatores determinantes para aquisição do Eurobank pelo Banco do Brasil. Definidos os sujeitos de pesquisa, é importante clarificar as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas para realização desta pesquisa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Previamente à realização da coleta, buscou-se referencial teórico, com embasamento histórico e características atuais através da ampla análise de

publicações, livros e periódicos, bem como através do estudo de artigos cujo objeto de pesquisa assemelha-se ao foco deste trabalho, proporcionando uma visão contemporânea do assunto e os subsídios necessários para formatação e uso das técnicas mais adequadas.

Posto isso, este estudo contou com duas etapas de coleta de dados: primeiramente com pesquisa documental e bibliográfica, complementada com observação direta e posteriormente, na segunda etapa, com realização de entrevistas com os sujeitos de pesquisa.

Durante a primeira etapa para coleta de dados documental e bibliográfica foram selecionadas diversas fontes de evidência como notícias em revistas e jornais, publicações de fatos relevantes, relatórios anuais e demais relatórios disponibilizados pela empresa, demonstrações contábeis além de consulta ao *site* do Banco do Brasil S.A. e do BB Americas.

Esta etapa foi complementada com a observação direta realizada através de visita à sede do BB Américas em Miami, além das principais agências do banco nos Estados Unidos. O período de observação deu-se em agosto de 2014.

Esta técnica de coleta de dados não consiste apenas em ver ou ouvir, mas em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar, proporcionando ao pesquisador uma ferramenta para facilitar na identificação e obtenção de provas a respeito dos objetivos, sobre os quais os indivíduos não tem consciência, aproximando seu estudo da realidade.

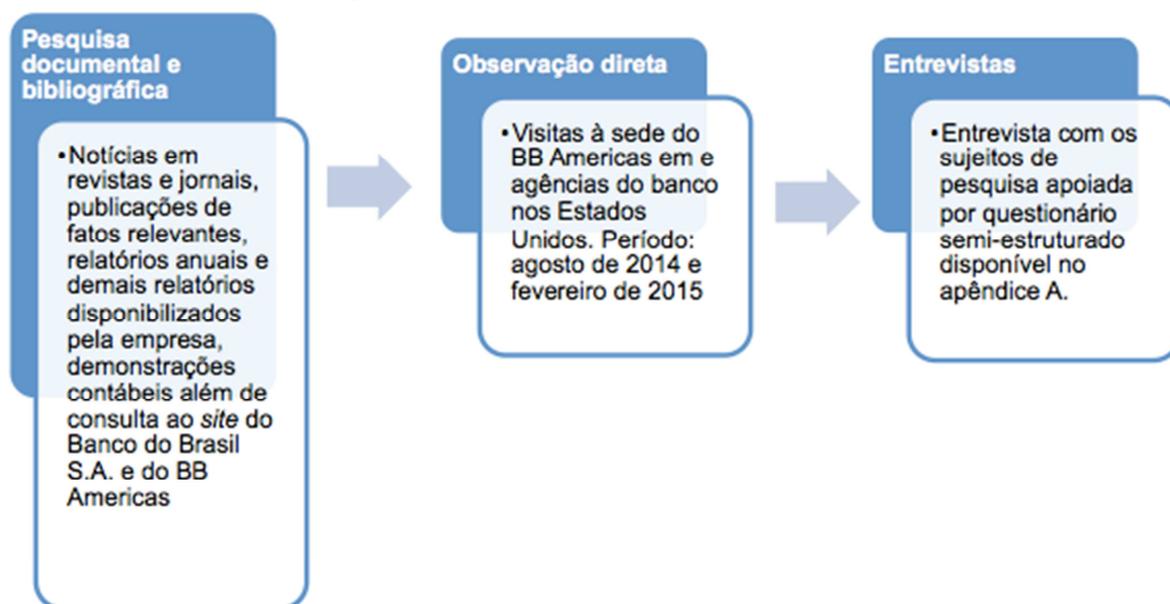
A segunda etapa consistiu na realização de entrevistas qualitativas com apoio de roteiro de entrevista e de um questionário semiestruturado com questões abertas. Entrevistas sem estrutura correm o risco de resultar em informações acumuladas, sem ordem, dificultando a análise sendo que para Yin (2010, p.133) “[...] uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista.”.

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), apesar de existir a possibilidade da indicação do número exato de participantes no projeto, nem sempre é possível indicá-los com precisão e quantificá-los, dessa forma, os autores esclarecem que a identificação dos participantes no primeiro momento pode ser modificada.

Yin (2010) complementa que o processo de coleta de dados para o estudo de caso é mais complexo do que para o processo usado em outros métodos de

pesquisa. As técnicas utilizadas para coleta de dados desta pesquisa foram sumarizadas na figura 7, apresentada a seguir.

Figura 7 - Técnicas de coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.1 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas no período de 25 de agosto de 2014 a 12 de dezembro de 2014, com contato complementar para estruturação final dos dados em janeiro e fevereiro de 2015.

A seguir, será apresentado o quadro resumo desta coleta. As entrevistas realizadas pessoalmente foram gravadas, com autorização, para posterior uso do pesquisador. Em função da distância física decorrente do tamanho da empresa, informações complementares necessárias no decorrer do estudo foram solicitadas por canais de comunicação como telefone e e-mail, como alternativa ao encontro presencial.

Quadro 8 – Entrevistas

Sujeito da pesquisa	Função	Técnica e local	Tempo aproximado
Entrevistado 1 (E1)	Vice-presidente Banco do Brasil	Entrevista realizada por questionário.	-
Entrevistado 2 (E2)	Gerente de Divisão Banco do Brasil	Entrevista realizada por questionário.	-
Entrevistado 3 (E3)	CEO / Presidente BB Americas	Entrevista pessoal – Sede do BB Américas em Miami, Estados Unidos com dados complementares posteriores.	2-3 horas
Entrevistado 4 (E4)	Vice-Presidente Executivo BB Americas	Entrevista pessoal – Sede do BB Américas em Miami, Estados Unidos com dados complementares posteriores.	2-3 horas
Entrevistado 5 (E5)	Gerente de agência BB Americas	Entrevista pessoal – Agência BB Americas em Miami, Estados Unidos e dados complementares posteriores.	1-2 horas

Fonte: Elaborado pelo autor.

O roteiro de entrevista utilizado foi dividido em três categorias, quais sejam: internacionalização; modo de entrada e convergência com correntes teóricas além de resultados e estudos futuros.

O objetivo das questões da categoria internacionalização foi de resgatar o histórico de internacionalização do Banco do e tentar contextualizar a aquisição do Eurobank dentro deste cenário, além de introduzir o questionamento em relação ao modo de entrada (neste primeiro momento sob uma perspectiva geral e ampla do processo como um todo).

Na categoria convergência com correntes teóricas objetivou-se verificar características que se possam assemelhar, ou não, com as correntes teóricas estudadas bem como com o próprio histórico de atuação do banco no exterior. Além disso, aprofundou-se o questionamento em relação ao modo de entrada adotado (Investimento Estrangeiro Direto).

Por fim, na categoria resultados e estudos futuros buscou-se abordar as perspectivas futuras tanto para o Banco do Brasil como para o novo BB Americas após a conclusão do negócio, abrindo espaço para futuros estudos.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Yin (2010) não importa qual a estratégia ou técnica específica escolhida, o pesquisador deve envidar todos os esforços para que a análise seja da mais alta qualidade. Ao menos quatro princípios são subjacentes a uma boa pesquisa.

Em primeiro lugar a análise deve mostrar que a pesquisa foi baseada em *todas* as evidências; em segundo, a análise deve abordar, se possível, todas as interpretações rivais importantes; em terceiro, deve abordar o aspecto mais *significativo* do estudo. Por fim, deve ser utilizado o *prévio conhecimento do pesquisador* em seu estudo de caso.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), depois de coletados e tabulados, os dados devem ser comparados entre si e analisados, sendo submetidos a tratamento estatístico quando necessário. A análise a partir da classificação ordenada dos dados, do confronto dos resultados, procura verificar a comprovação ou não das hipóteses de estudo.

A forma de análise empregada neste trabalho foi a análise de conteúdo, pelo entendimento de que era a mais apropriada diante das características e gama de informações levantadas na coleta de dados da pesquisa.

Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo reflete um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a influência de conhecimento relativo às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Ainda, segundo Bardin (1977), o método da análise de conteúdo consiste em tratar a informação a partir de um roteiro específico, iniciando com (a) *pré-análise*, na qual se escolhem os documentos, se formulam hipóteses e objetivos para a pesquisa, (b) *na exploração do material*, na qual se aplicam as técnicas específicas segundo os objetivos e (c) *no tratamento dos resultados* e interpretações.

Para viabilizar a análise dos dados, as informações foram preparadas e

revistas em sua totalidade, no sentido de viabilizar sua posterior categorização, descrição e interpretação.

As categorias iniciais foram formatadas com ideias-chave, obtidas através de criação de planilha de apoio, com anotação das principais informações obtidas nas entrevistas e materiais, utilizando o critério de redundância, representando uma síntese ainda ampla, da coleta.

Posteriormente, foram agrupadas as categorias que apresentavam semelhanças de ideias, viabilizando um aprofundamento em relação às categorias iniciais e formatando as categorias intermediárias.

Por fim, após uma análise concisa, as categorias intermediárias foram sintetizadas em categoriais finais, novamente por sua semelhança de ideias e abordagem, estas sim, alinhadas com os objetivos gerais deste trabalho, conforme o resumo apresentado no quadro 9.

Quadro 9 – Análise de conteúdo: categorias *a priori*, com base na revisão da literatura

Categorias iniciais	Conceito foco	Categorias intermediárias	Categorias finais
Internacionalização do Banco do Brasil	Compreensão do histórico da internacionalização do Banco do Brasil e como as experiências de outras operações no mundo fundamentaram os movimentos para viabilizar a aquisição do Eurobank (manutenção e quebra de paradigmas).	Internacionalização incremental (histórico) Atuação como Banco Internacional	Meios de atuação do Banco do Brasil no exterior e sua convergência com as correntes teóricas estudadas
Experiência pregressa da empresa			
Atuação no mercado financeiro dos Estados Unidos	Junção do conhecimento já existente das operações do BB como banco internacional com o potencial de mercado projetado através da aquisição do Eurobank	Maior controle sobre a operação Cultura organizacional	
Potencial de mercado do Eurobank para o Banco do Brasil			
Fatores para escolha do mercado americano	Com atuação desde 1979 nos Estados Unidos, o banco já possuía conhecimento relevante do mercado, mas ainda era necessário verificar condições de mercado, legislação e disponibilidade para início de uma operação própria no mercado americano	Presença de comunidades brasileiras Internacionalização de empresas brasileiras Incremento de receitas oriundas do exterior	Fatores determinantes para aquisição do Eurobank
Fatores para decisão do modo de entrada por investimento estrangeiro direto	Aspectos regulatórios, financeiros, estratégicos e de conjuntura econômica que foram determinantes para a internacionalização por IED	Proximidade cultural	

Atuação do BB Américas e perspectivas futuras	Como o Banco do Brasil Américas atua no mercado e quais perspectivas de crescimento e portfólio de negócios após a aquisição	Possibilidades de atuação limitadas conforme definição do modo de entrada	
---	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez definidos e executados os processos inerentes ao método, que conferem a este estudo respaldo científico, foi possível iniciar a análise do caso conforme será apresentado no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DO CASO DO BANCO DO BRASIL AMÉRICAS

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso do Banco do Brasil S.A que realizou a aquisição do Eurobank, nos Estados Unidos, com a posterior alteração do nome do banco para Banco do Brasil Americas.

Este estudo busca compreender os fatores determinantes para este investimento estrangeiro direto, considerando que historicamente o banco costuma realizar movimentos incrementais de internacionalização, sendo o IED um passo avançado neste contexto.

4.1 DESCRIÇÃO DO *LOCUS* DE ESTUDO

Aqui será descrito o *locus* de estudo do trabalho, apresentando no primeiro momento o Banco do Brasil S.A., empresa que realizou a aquisição do Eurobank.

4.1.1 Banco do Brasil S.A.

O Banco do Brasil S.A. evidencia-se atualmente como o maior banco do Brasil em ativos totais, além de figurar como a maior instituição financeira da América Latina neste mesmo quesito, alcançando R\$ 1,3 trilhão em 2013 (BANCO DO BRASIL, 2013a).

Ainda, de acordo com o ranking global da publicação *The Banker TOP 1000 World Banks* (NAKAGAWA, 2013), em 2013 o Banco do Brasil ocupava a 36ª em ativos totais.

Segundo Costa e Souza-Santos (2011), o banco exerceu, ao longo de sua história, funções de autoridade monetária e agente financeiro do Governo Federal. Atuou como instrumento de direcionamento de crédito para agricultura, exportações, indústria e, por fim, como banco múltiplo. Atualmente é um dos maiores agentes financeiros brasileiros e utiliza as funções públicas como vantagens competitivas.

Fundado originalmente em 1808, representou um marco de início das relações entre o poder público e órgãos responsáveis pela expansão monetária, sendo que o objetivo principal da instituição, naquele momento, era de obter fundos para a manutenção da monarquia.

Com a abertura dos portos após a chegada de D. João VI, houve aumento do consumo de artigos estrangeiros, sobretudo ingleses. Em pouco tempo a balança comercial brasileira tornou-se deficitária e a crise agravou-se com as despesas da Corte, de forma que a saída encontrada – ainda que temporária – foi a criação do Banco do Brasil.

Segundo estudos da Fundação Banco do Brasil “[...] para atrair sócios, o Príncipe Regente prometeu títulos e privilégios a cada acionista que contribuísse com um conto de réis.” (WORKMAN, 2007, p. 17). Estratégia que não teve efeito, de forma que Dom João VI prometeu dividir o uso do dinheiro captado pelos acionistas e assim, em 12 de outubro de 1808, foram aprovados os estatutos do Banco do Brasil.

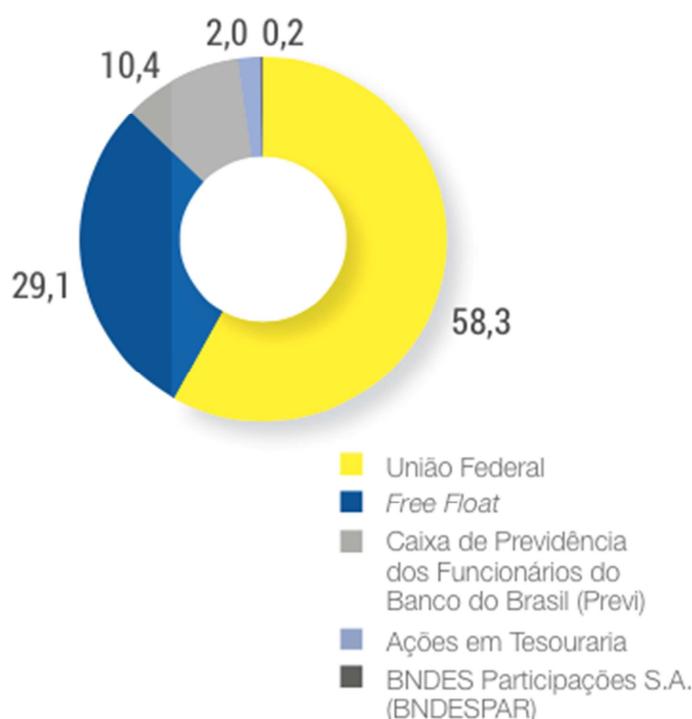
Relatam ainda Costa e Souza-Santos (2011), que apesar do Banco do Brasil orgulhar-se ter mais de 200 anos, na história houve vários “Bancos do Brasil”, além de períodos de descontinuidade entre os anos de 1833 a 1853 e novamente entre os anos de 1893 a 1905.

O “primeiro” BB foi fundado em 1808 e liquidado em 1833. O “segundo” renasceu em 1853 através da fusão do banco do Barão de Mauá com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, desaparecendo em decorrência da fusão com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, que levou ao surgimento do Banco da República do Brasil.

Ainda, segundo Costa e Souza-Santos (2011), em 1905 o BB foi refundado, tomando forma semelhante à atual, como uma das instituições-chave para o apoio ao desenvolvimento nacional. No século XX, as funções de instrumento de implementação da política monetária foram gradualmente sendo retiradas, concedendo ao banco características cada vez mais próximas de um banco múltiplo.

Atualmente, o Banco do Brasil S.A. é uma empresa de economia mista que oferece serviços financeiros para mais de 64 milhões de clientes, controlada pela União e listada desde 2006 no Novo Mercado da BM&FBovespa, segmento que reúne as companhias com as melhores práticas de governança corporativa. A figura 8 apresenta a atual distribuição das ações do Banco do Brasil S.A.

Figura 8 - Composição Acionária do Banco do Brasil S.A.



Fonte: Banco do Brasil (2013a, p. 5).

O BB detém a maior rede própria de atendimento no País entre as instituições financeiras, com 19.143 pontos de atendimento, além de estar presente em 99,9% dos municípios brasileiros. Adicionando a rede de correspondentes “Mais BB” e o Banco Postal, totaliza 67,6 mil pontos de atendimento no Brasil.

No exterior, a rede é composta por 49 pontos próprios, localizados em 24 países, e mais 1,2 mil bancos conveniados que atuam como correspondentes em 134 países. Com isso, o Banco tem a maior rede própria de atendimento no exterior entre os bancos brasileiros (BANCO DO BRASIL, 2013a).

Em 2014, teve sua missão renovada e alterada para um “Banco de mercado com espírito público. Ser um banco competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto a toda a sociedade.” (BANCO DO BRASIL, 2014a).

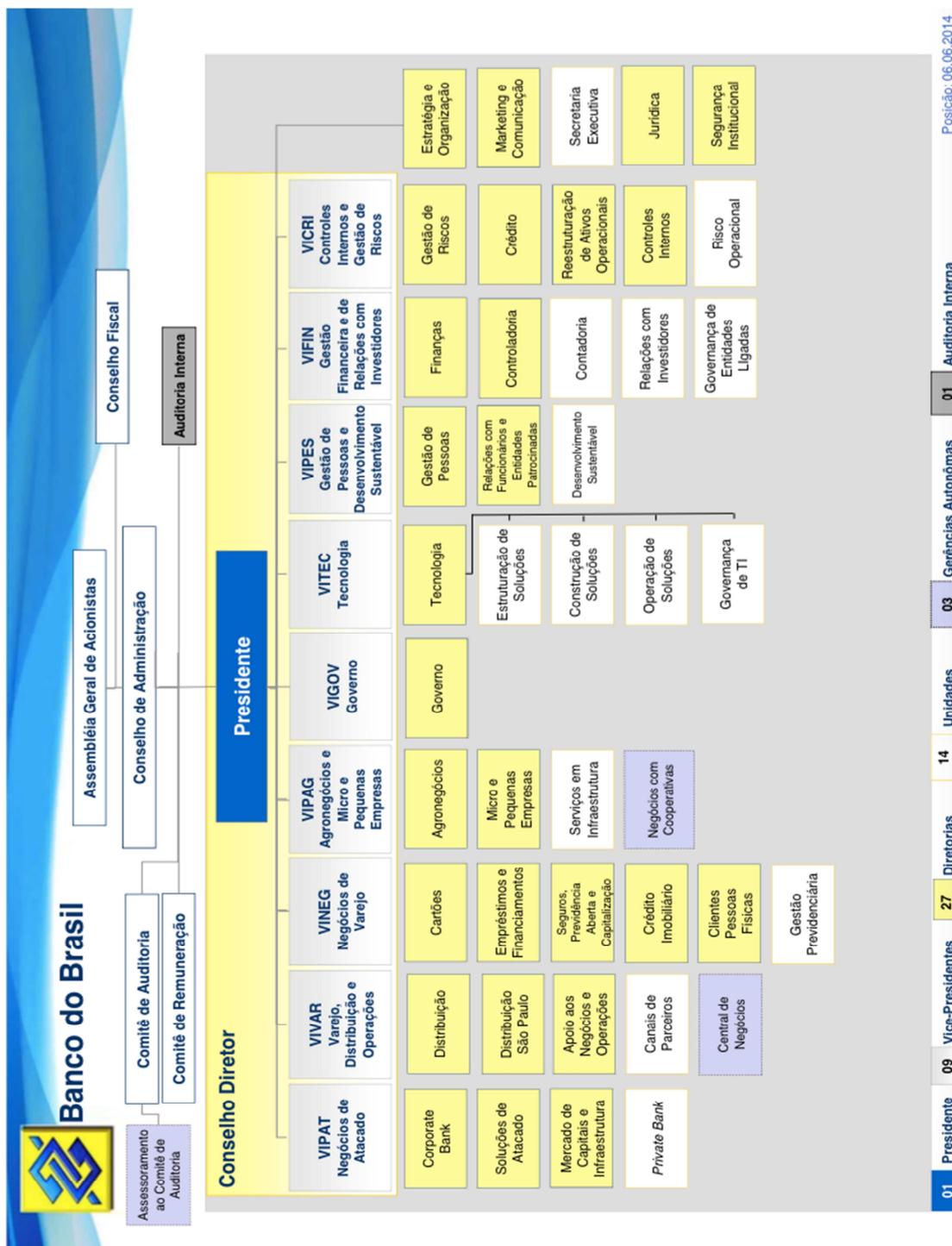
Esta nova missão representa a tradução de uma realidade de posicionamento já vivida há anos dentro da empresa e também perante o mercado. O Banco do Brasil há tempos deixou de ser um banco “puramente” público para tornar-se cada vez mais um banco de mercado, arrojado, inovador e até mesmo agressivo em relação à concorrência, sem perder a sua essência.

Com esta missão, assume-se a postura da empresa que busca rentabilidade para seus acionistas sem abrir mão das tarefas públicas que lhe são imputadas.

O banco atualmente está estruturado em nove vice-presidências, vinte e sete diretorias, quatorze unidades, três gerências autônomas além de uma auditoria interna, tudo isso comandado por um presidente.

A estrutura organizacional completa do banco pode ser visualizada na figura 9. As atividades do Banco do Brasil Americas possuem como elo no Brasil a Diretoria de Corporate Bank, vinculado a VIPAT: Vice-presidência de Negócios de Atacado.

Figura 9 - Estrutura organizacional do Banco do Brasil



Fonte: Banco do Brasil (2014b, p. 1).

Após problemas de gestão envolvendo a empresa Petrobrás, o então presidente do Banco do Brasil desde 2009 deixou a instituição para assumir a presidência da referida petrolífera. No Banco do Brasil o presidente empossado foi Alexandre Abreu, que atuava anteriormente como vice-presidente de Negócios e Varejo.

4.1.2 Eurobank

O Eurobank foi fundado e obteve sua primeira licença junto ao FDIC (*Federal Deposit Insurance Corporation*), em julho de 1986. Originalmente sob o nome de *Transflorida Bank of Palm Beach*, foi registrado sob o número 26725 daquele órgão americano.

Em maio de 1991, o banco alterou sua sede de endereço, deixando o endereço em Boynton Beach, Florida e estabelecendo-se em Boca Raton, Florida. No mesmo ano, no dia 16 de julho, teve seu nome alterado para Eurobank.

Nos próximos vinte e cinco anos, a única alteração seria de endereço, em outubro de 2006, quando no dia 02 daquele mês e ano, o banco transferiu novamente sua sede para localidade de Coral Gables, Florida.

Após a aquisição realizada pelo Banco do Brasil, o Eurobank teve seu nome alterado para Banco do Brasil Americas em 2012 e sua sede foi alterada para Miami, Florida, no ano seguinte. Uma pequena linha do tempo desde o primeiro registro do banco está descrita no quadro 10.

Quadro 10 – Eurobank: do Transflorida Bank of Palm Beach ao BB Americas

24/07/1986	O banco é estabelecido como Transflorida Bank of Palm Beach com o registro número 26725 do FDIC.
05/07/1991	Altera sua sede de BOYNTON BEACH, FL para BOCA RATON, FL
16/07/1991	Altera seu nome para Eurobank
02/10/2006	Altera sua sede de BOCA RATON, FL para CORAL GABLES, FL
04/10/2012	Altera seu nome para Banco do Brasil Americas
15/04/2013	Altera sua sede de CORAL GABLES, FL para MIAMI, FL

Fonte: Adaptado de Federal Deposit Insurance Corporation (2015, *online*).

O Eurobank operou localmente no estado da Flórida nos Estados Unidos, com atendimento à comunidade doméstica e internacional através de três agências localizadas em Coral Gables, Boca Raton e Pompano Beach.

Quando da realização de estudo encomendado pelo Banco do Brasil à consultoria RBCCM, os principais executivos e membros do conselho de administração figuravam de acordo com o quadro 11.

Quadro 11 – Executivos e conselho de administração do Eurobank em 2010

Joseph Teriaga	Presidente do Conselho, Presidente (CEO)
Miguel J. Truyol	VP Sênior e Diretor Financeiro (CFO)
Miguel Bensaude	Membro do Conselho - Diretor
Joel Feldman	Membro do Conselho - Diretor
Andrew Ferrera	Membro do Conselho - Diretor
Duane A. Kujawa	Membro do Conselho - Diretor
Paulo B. Marques	Membro do Conselho - Diretor
Jorge Sanchez-Galarga	Membro do Conselho - Diretor

Fonte: Perez (2010, p. 8).

O Eurobank enfrentou as mesmas dificuldades de muitas instituições financeiras americanas após o ano de 2008, quando uma grande crise financeira foi desencadeada no país. Essas dificuldades desencadearam os movimentos para venda do banco que, posteriormente, teve seu nome alterado para Banco do Brasil Americas, que será apresentado a seguir.

4.1.3 Banco do Brasil Americas

O Banco do Brasil Americas, também chamado de BB Americas, possui sede em Miami, Florida, e opera oficialmente com cinco agências localizadas em *Brickell*, *Doral*, *Pompano Beach*, *Boca Raton* e *West Boca Raton*, todas no Estado da Flórida. Uma nova agência iniciará suas operações em breve na cidade de Orlando, também no estado da Flórida, sendo a agência de maior distância geográfica a partir da sede do banco.

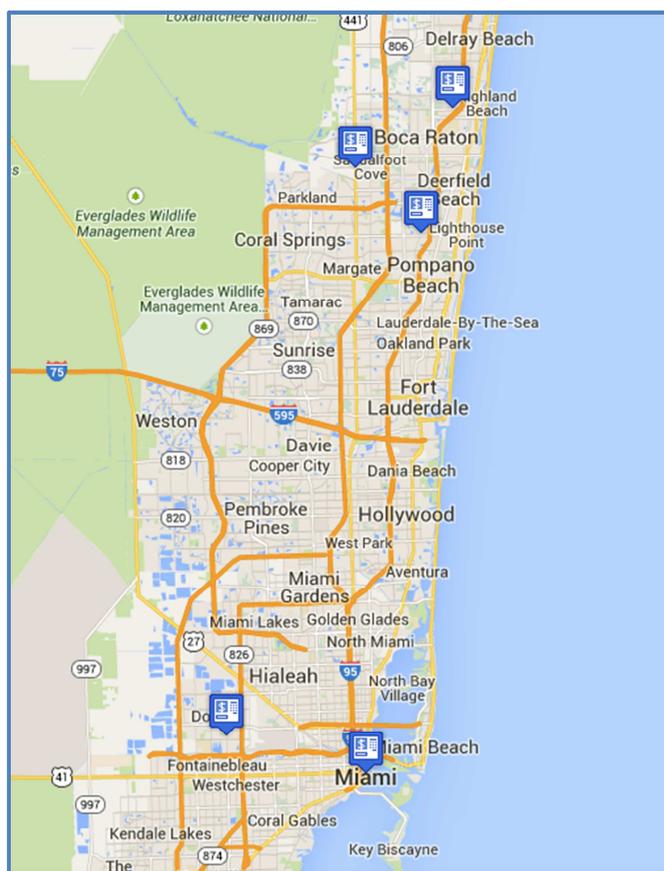
A abertura da operação em Orlando está de acordo com uma das estratégias do BB Americas que é de acompanhar o fluxo das comunidades brasileiras presentes nos Estados Unidos, tanto de residentes como de estudantes em

intercâmbio e turistas, sem deixar de atender, sempre que possível, empresas brasileiras com negócios no mercado norte-americano.

É importante ressaltar que embora as estratégias de expansão e operação do BB Americas estejam também galgadas no apoio e atendimento das comunidades brasileiras, os clientes locais, tanto pessoas físicas como empresas, são determinantes para a rentabilidade e sucesso do negócio, sendo que em momento algum esses públicos são preteridos nas estratégias de atendimento.

Na figura 10 é possível visualizar um mapa onde estão marcadas as localizações das cinco agências em situação operacional até fevereiro de 2015.

Figura 10 – Mapa de localização das agências do BB Américas



Fonte: Banco do Brasil (2015, *online*).

O BB Americas nasceu a partir da aquisição do Eurobank, em 2012 pelo Banco do Brasil e atualmente oferece serviços financeiros para pessoas físicas e jurídicas, tais como: poupanças; certificados de depósito (CDs); cartões de débito, pré-pagos e cartões de crédito, além de financiamentos residenciais e comerciais.

O banco adquiriu uma natureza multicultural em função de sua localização geográfica, combinada com as particularidades da multinacionalidade da empresa. Essa identidade é considerada importante e evidenciada em sua comunicação como um diferencial no atendimento. Possui funcionários fluentes em inglês, português e espanhol.

Para buscar inserção com a comunidade local, o Banco do Brasil Americas patrocina projetos culturais e esportivos, relacionados com a Lei de Reinvestimento Comunitário ou CRA (*Community Reinvestment Act*) nas localidades onde atua. A iniciativa faz parte do Programa de Patrocínio Banco do Brasil Americas. (Banco do Brasil, c2014).

Trata-se de uma Lei Federal Americana, onde segundo o *Federal Reserve Bank* (FEDERAL RESERVE, 2014), as instituições financeiras são incentivadas a atender, de forma igualitária, a todos os públicos nas áreas próximas de seu raio de atuação, com linhas de crédito e produtos financeiros.

Essa lei possui objetivo de evitar uma prática conhecida nos Estados Unidos como *redlining*, onde algumas localidades ou públicos têm seu acesso a produtos e serviços negado por discriminação, seja ela de cor, de raça ou até mesmo de caráter religioso.

O processo para seleção dos projetos é aberto durante os meses de novembro e dezembro de cada ano, para projetos com início em 15 de janeiro e terminando em 31 de dezembro do ano seguinte, que devem se concentrar em alcançar e manter a participação de mercado e promoção institucional do BB Americas, com ênfase no desenvolvimento de estratégias que proporcionem a geração de negócios e a valorização do seu posicionamento de marca.

Em pouco tempo de operação, desde a aquisição em 2012, o BB Americas alcançou marcas importantes relativas a sua estrutura e eficiência operacional. Recentemente o banco foi listado, pelo *website* DepositAccounts.com³ entre os 200 bancos mais “saudáveis” dos Estados Unidos, ocupando a 73ª posição nacionalmente, e ocupando a 6ª posição, quando considerado somente o estado da Flórida (DEPOSIT ACCOUNTS, c2015).

Atualmente, o Banco do Brasil Americas também é responsável pelo repasse

³O website depositaccounts.com acompanha mais de 250.000 taxas de depósito e 5.000 bancos e cooperativas de crédito nos Estados Unidos, disponibilizando avaliações dos serviços e da “saúde” financeira das instituições.

das bolsas de estudo dos alunos do programa do Governo Federal Ciências sem Fronteiras (CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS, c2015). Após a aprovação da bolsa, em 15 dias os alunos recebem em sua casa um cartão pré-pago identificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) como: Cartão Bolsista.

Os números apresentados pelo BB Americas demonstram crescimento e boas perspectivas desde a aquisição do Eurobank conforme dados obtidos através dos registros do *Federal Insurance Deposit Corporation*⁴ (FDIC) e apresentados no Anexo B e Anexo C.

Após a completa caracterização do *locus* de estudo, no capítulo seguinte será apresentada uma perspectiva histórica do processo de internacionalização do Banco do Brasil.

É relevante contextualizar e revisar esses movimentos, para que se possa visualizar o caminho que levou até a aquisição do Eurobank e, posteriormente, para que seja possível identificar como esses movimentos convergem com as correntes teóricas estudadas.

4.2 HISTÓRICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil possui a maior presença internacional entre os bancos brasileiros, com operações em quatro continentes e 25 países, incluindo o Brasil. Segundo dados da publicação *The Banker* (2014), o Banco do Brasil é atualmente o maior banco do Brasil em ativos totais e o 36º banco do mundo no ranking da publicação *The Banker TOP 1000 World Banks* de 2013.

O aumento da presença no exterior visa manter sua posição de referência para indivíduos e empresas brasileiras e sul-americanas nos mercados internacionais sendo que os três direcionadores da expansão internacional são a existência de comunidades de brasileiros nos mercados priorizados, a transnacionalização de empresas brasileiras e a expansão das relações comerciais do Brasil com o mundo.

A atuação do Banco do Brasil no exterior teve início em 1941⁵, quando foi

⁴O *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDIC) é uma agência federal dos Estados Unidos cuja principal função é a de garantia de depósitos bancários.

⁵ Relação completa e ano de abertura das agências disponíveis no Anexo A.

inaugurada a primeira agência do Banco do Brasil no exterior, o BB Assunção, no Paraguai. Quatro anos mais tarde foi aberta a dependência de Montevideu, no Uruguai. Já nos anos 1960, o BB expandiu suas atividades nas Américas com a abertura das unidades de Buenos Aires, La Paz, Santiago, Cidade do México e Nova Iorque.

Para Costa e Souza-Santos (2011), no âmbito externo, o BB internacionalizou-se com uma estratégia agressiva de inserção nas décadas de 1960-1970, eclipsada nos anos seguintes devido à crise econômica brasileira e a situação delicada das finanças da instituição.

No governo Lula⁶ (anos de 2003 a 2010), sua estratégia de inserção passou a enfatizar a necessidade de conquistar novos mercados e fortalecer-se frente os competidores privados, tanto no âmbito interno como no internacional.

Durante a década de 1970, o BB chegou à Europa e à Ásia com as agências de Frankfurt, Londres, Lisboa, Paris, Milão e Tóquio, além de expandir sua atuação nas Américas com as unidades de Cidade do Leste, Lima, Caracas, Panamá, Grand Cayman, Miami e Washington.

Até o ano 2000, para consolidar sua presença na Europa e na Ásia, o Banco abriu mais seis dependências: Madri, Viena, Roma, Hong Kong, Hamamatsu e Nagóia. Em seguida, o BB avançou para novos mercados com a abertura dos escritórios de representação em Luanda, Xangai, Dubai e Seul.

No México, o Banco possui um escritório de representação para prospectar clientes e originar negócios, direcionando-os à agência de relacionamento do segmento.

A agência de Nova Iorque é focada no segmento *Corporate*, buscando originação de crédito, oferecendo serviços de *cash management* e mantendo relacionamento com instituições financeiras e organismos internacionais de crédito, enquanto a agência de Miami centraliza o atendimento ao segmento alta renda, oferecendo-lhes soluções de *private banking*.

A partir de 2011, o Banco iniciou uma nova fase de expansão internacional através das aquisições do Banco Patagônia na Argentina, e do Eurobank, nos Estados Unidos, sendo o segundo, objeto de estudo deste trabalho.

⁶Luiz Inácio Lula da Silva, mais conhecido como Lula, é um político, ex-sindicalista e ex-metalúrgico brasileiro. Foi o trigésimo quinto presidente da República Federativa do Brasil, cargo que exerceu de 1º de janeiro de 2003 a 1º de janeiro de 2011.

Em 2012, com a conclusão da aquisição do Eurobank, chamado atualmente de BB Americas, criou-se uma nova forma de atendimento ao mercado dos Estados Unidos, sendo os produtos de maior destaque o cartão pré-pago, cartões de crédito, cartões de débito, empréstimos, depósitos e financiamento imobiliário para residentes e não residentes.

Desde a sua aquisição, a demanda de brasileiros residentes e não residentes nos EUA para abertura de contas no Banco do Brasil Americas se mantém constante e é decorrente dos diferenciais que ele oferece, tais como: conectividade com o Brasil e atendimento em português.

A figura 11 mostra, de forma resumida, o mapa da presença do Banco do Brasil no mundo em 2013. É importante ressaltar que estão marcados somente os países em que o BB atua, sendo que em alguns deles o banco atua com mais de uma operação.

Figura 11 – Mapa da presença do BB no mundo



Fonte: Banco do Brasil (2013a, p. 6).

4.3 MEIOS DE ATUAÇÃO DO BANCO DO BRASIL NO EXTERIOR

O Banco do Brasil está presente no exterior desde 1941, tendo vivenciado em mais de 70 anos diversas mudanças, internas e externas, que sem dúvida influenciaram suas formas de internacionalização e operação.

Sob este contexto, um dos pontos mais marcantes deste estudo é justamente buscar compreender os motivos que levaram o banco a realizar uma operação considerada agressiva, sobretudo quando comparada ao histórico de internacionalização incremental da empresa, alinhado com as pesquisas de Johanson e Vahlne (1977) na Escola de Uppsala.

Os movimentos de internacionalização, baseados no conhecimento gradual do mercado ficam evidenciados na fala do Entrevistado 1 (E1), gestor de alto nível estratégico da empresa, conforme podemos observar:

O conhecimento do ambiente externo, das regras de mercado, da concorrência e da regulação, contribui certamente para a tomada de decisão [...] consideramos que foi determinante a presença histórica nos Estados Unidos. Durante o período adquirimos profundo conhecimento sobre os negócios na Flórida.

É interessante notar também, através das observações de outro sujeito de pesquisa, o Entrevistado 3 (E3), quando relata que a aquisição do Eurobank foi influenciada, em parte, pelo conhecimento obtido com a obtenção do controle acionário do Banco Patagônia, na Argentina em 2011, cujo resultado final foi considerado exitoso para a empresa, destacando mais uma vez, a valorização do processo de aprendizado.

De forma mais objetiva, para sua internacionalização, o banco utiliza-se de diversas formas de atuação, adaptadas conforme a demanda e a realidade de cada mercado.

Atualmente o BB possui em atividade no exterior: agências, escritórios, salas de conveniência, subsidiárias, unidade de negócios, bancos controlados e terminais eletrônicos, distribuídos em 24 países com as seguintes finalidades principais, descritas pelo próprio Banco do Brasil:

- a) *Agências*: as agências e subagências do Banco do Brasil oferecem atendimento especializado a seus clientes, sejam eles turistas do Brasil em suas viagens ao exterior, ou brasileiros que residem fora do País. Além

disso, decorrente do conhecimento existente sobre os mercados locais, os profissionais da rede de agências e subagências do exterior estão preparados para oferecer produtos e serviços às empresas brasileiras que atuam no comércio internacional;

- b) *Escritórios*: os escritórios do Banco do Brasil no exterior estão voltados principalmente para a viabilização de negócios de empresas e instituições financeiras internacionais com empresas brasileiras. Nessas unidades não há atendimento a pessoas físicas;
- c) *Sala de Conveniência*: trata-se de um espaço diferenciado, sem serviços de agência, onde o cliente recebe atendimento personalizado em português e também na língua local. Há caixas eletrônicas disponíveis para que seja possível realizar transações, inclusive saques. Exemplo: Sala de Conveniência localizada em Nova Iorque, Estados Unidos;
- d) *Subsidiária*: localizadas em importantes centros financeiros, as subsidiárias trabalham para atender as demandas de investidores globais interessados em investir no mercado brasileiro em títulos de renda fixa, fundos de investimento ou *private equities*, entre outros. Nessas unidades também não há atendimento a pessoas físicas;
- e) *Unidade de Negócios*: os clientes do Banco do Brasil contam com uma unidade onde é possível realizar diversas transações bancárias como saques, depósitos, remessas, além do pagamento de emolumentos referentes a serviços realizados no Consulado do Brasil no local. Exemplo: Unidade de Negócios em Roma, Itália;
- f) *Banco Controlado*: no contexto da expansão de sua atuação no exterior, o BB adquiriu o controle acionário do Banco Patagônia, na Argentina e do Eurobank, nos Estados Unidos, agora denominado Banco do Brasil Americas. Essas empresas integram o Conglomerado Banco do Brasil;
- g) *Terminal Eletrônico*: tratam-se de terminais eletrônicos disponíveis no exterior para realização de transações por clientes do BB. Além da utilização das redes PLUS e CIRRUS, disponíveis em praticamente todos os países, na Argentina a maioria dos bancos está conectada às redes de caixas automáticas denominadas LINK e BANELCO, possibilitando aos clientes do BB efetuar saques também em Pesos argentinos.

Uma vez descrito o histórico de internacionalização do Banco do Brasil e os meios que a empresa utiliza para atuar no exterior, no próximo capítulo serão apresentados os pontos de convergência da aquisição do Eurobank com as correntes teóricas estudadas.

4.4 CONVERGÊNCIA DA AQUISIÇÃO DO EUROBANK COM AS CORRENTES TEÓRICAS ESTUDADAS

Um dos objetivos deste trabalho, foi verificar a convergência entre “a prática e a teoria” sob a ótica das correntes teóricas estudadas. É relevante esclarecer que a definição destas ocorreu baseada no conhecimento prévio do histórico de internacionalização do Banco do Brasil.

Sob a perspectiva comportamental, representado predominantemente pelos estudos de Johanson e Vahlne (1977) com a escola de Uppsala e posterior evolução para Teoria de Redes de Relacionamento, enquanto no modelo econômico, a principal abordagem ocorre através do Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988, 2000), que será a primeira teoria abordada.

4.4.1 Paradigma eclético ou paradigma OLI

Segundo os estudos do professor John Dunning (1980, 1988, 2000), o Paradigma Eclético possui foco no investimento estrangeiro direto produtivo – motivo pelo qual foi uma das correntes teóricas escolhidas para este estudo.

Eiteman, Stonehill e Moffett (2002), relatam que o paradigma OLI (*ownership, location, internalization*) busca criar uma estrutura abrangente para explicar porque o investimento estrangeiro direto é utilizado pelas EMNs, em lugar de atenderem mercados estrangeiros através de modos alternativos.

Sob a ótica deste paradigma, o Banco do Brasil teve que ser capaz de compensar os custos do investimento através das três vantagens descritas nos estudos de Dunning (1980), quais sejam: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização.

O detalhamento de cada uma destas vantagens é relevante e será apresentado a seguir:

a. Vantagem de propriedade

Uma das vantagens descritas no Paradigma OLI é a de propriedade (*ownership*), que enfoca as capacidades próprias desenvolvidas pela organização e que sejam exclusivas da empresa em relação a outras que já realizam negócios no mercado local.

Neste enfoque, um fator muito importante para o sucesso da aquisição, segundo relatos obtidos sobretudo dos entrevistados 1, 3 e 4, consistiu na manutenção dos clientes da carteira já existente do Eurobank, aliado a um trabalho de captação e incremento de base.

Segundo o entrevistado 2 (E2):

Com a aquisição do BB Americas, o Banco do Brasil pode avançar na estratégia de atendimento do segmento varejo de forma centralizada naquele país, podendo oferecer um portfólio de produtos e serviços mais amplo para seus clientes.

Essa manutenção e posterior crescimento, foram fortemente influenciadas pela percepção de que um banco maior, normalmente, é considerado mais saudável, o que no caso da aquisição das ações do Eurobank pelo Banco do Brasil, ficou evidente para os clientes e mercado.

A experiência internacional pregressa aliada à considerável força da marca do Banco do Brasil na América do Sul, são elementos de destaque na comunicação do banco com o público norte americano e também resultaram em vantagem de propriedade na realização da operação.

No entanto, o fator de maior relevância consiste no *know-how* e nas excelentes práticas de técnica bancária e governança presentes na estrutura local do BB, e que puderam ser incorporadas ao Eurobank, criando um diferencial em relação ao mercado local e aos seus principais concorrentes.

Esse conhecimento é transmitido através da constante presença de gestores brasileiros no mais alto nível estratégico do BB Americas. O Presidente/CEO e o Vice-Presidente comercial são funcionários de carreira do Banco do Brasil expatriados, o que possibilitou a implementação e a manutenção da cultura organizacional do Banco do Brasil.

b. Vantagem de localização

As vantagens de localização (*location*) referem-se àquelas oferecidas por um país ou determinado local no estrangeiro, no que diz respeito à infraestrutura, carga tributária, custos de mão-de-obra, entre outros. Neste aspecto, é possível identificar alguns fatores que foram realmente importantes para tomada de decisão.

Até a data da concretização do negócio, o BB somente podia atuar nos Estados Unidos seguindo as regras e normas de um banco internacional, o que representava enorme limitação em relação ao portfólio e custos.

Sendo a intermediação financeira o principal negócio dos bancos, com a aquisição foi possível obter uma sensível redução nos custos de transação, criando vantagem que também é citada nos estudos de Focarelli e Pozzolo (2005), além das já mencionadas vantagens regulatórias obtidas através da operação local.

Outro aspecto importante, trata de dois direcionadores da expansão do BB, que objetivam acompanhar a transnacionalização de empresas e de comunidades brasileiras presentes no exterior, o que pode ser observado na fala do entrevistado 1 (E1):

Com a efetiva migração de empresas e pessoas brasileiras para os EUA, com ânimo de permanência, o banco também deve focar sua atuação com o mesmo espírito (de permanência), para apoiar e contribuir com o crescimento e fortalecimento destes públicos no exterior, sem perder o foco nos níveis adequados de rentabilidade de seu investimento.

Outro elemento importante quando abordados os aspectos de localização refere-se ao tamanho e potencial de mercado dos Estados Unidos. Figurando entre as maiores economias mundiais, representa enormes possibilidades de expansão e elevação dos resultados.

De acordo com o entrevistado 3 (E3):

Neste sentido, as regiões Nordeste (Massachusetts, Connecticut, New Jersey, New York) ou Sudeste (Florida) foram as identificadas. No final, devido a diversos fatores tais como boa presença de brasileiros e empresas brasileiras, ampla conexão com o Brasil e a existência de boas oportunidades de aquisição de bancos, foi decidida a entrada pelo estado da Flórida, o que se mostrou bastante acertado.

Por fim, a proximidade cultural foi um dos principais elementos considerados.

A Flórida é considerada o estado norte americano com maior afinidade com o Brasil, possivelmente decorrente da grande presença latina e da própria comunidade brasileira naquela região.

c. Vantagem de internalização

A vantagem de internacionalização mostra que, quando os custos de negociar com um parceiro são muito elevados, a empresa preferirá manter a atividade dentro de sua firma – internalizando-a. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), esta decisão depende de análise da empresa.

Em relação às vantagens de internalização, a combinação do acesso a público e base de clientes locais em conjunto com a utilização de sistemas e modo de operação próprios, consistiu em grande diferencial na operação do BB Americas.

O Banco do Brasil possui modernos sistemas de administração e gestão, que caso terceirizados, poderiam diminuir a eficiência operacional do banco adquirido, e inclusive representar riscos com o vazamento de informações.

A possibilidade de realizar internamente análises financeiras e de crédito, consistiram também em elemento importante sob o aspecto da diversificação e mitigação de risco, compondo mais um elemento junto às demais vantagens do Paradigma Eclético, viabilizando o IED.

No quadro 12 foi elaborado um pequeno resumo dos principais aspectos de cada uma das três vantagens:

Quadro 12 – Quadro resumo da convergência com o paradigma OLI

Vantagens de propriedade (ownership)	Vantagens de localização (location)	Vantagens de internalização (internalization)
<ul style="list-style-type: none"> - Informações proprietárias; - Experiência internacional progressa; - Reputação e porte (bancos maiores são percebidos como mais confiáveis); - Presença de gestores brasileiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de distância física, de língua e cultural; - Menores custos de transação; - Vantagens regulatórias; - Presença de outras empresas multinacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de risco; - Acesso a público e base de clientes locais; - Redução dos riscos através da internalização dos sistemas de gestão e análise.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, será verificada a convergência da aquisição com a Escola de Uppsala.

4.4.2 Escola de Uppsala

A escola de Uppsala está englobada no modelo comportamental, cujos estudos foram liderados por Johanson e Vahlne (1977), que descrevem a internacionalização como um processo evolutivo, de etapas incrementais, com acumulação de conhecimento e aquisição de experiência em mercados internacionais.

Esta escola e sua abordagem possuem profunda relação com o histórico de internacionalização do Banco do Brasil e, embora não constituam o principal argumento para justificar a aquisição do Eurobank, seus elementos puderam ser observados no processo e na fala dos entrevistados.

A aquisição do Eurobank por IED destoa do histórico de internacionalização da empresa, cujos movimentos para o estrangeiro normalmente consistem, primeiramente na abertura de escritórios, que posteriormente são transformados em unidades de negócios ou agências.

Esta “fórmula” somente foi utilizada antes com a aquisição do Banco Patagônia, na Argentina, em 2011, mas ainda naquela oportunidade, somente o controle acionário do banco foi adquirido e não a integralidade do seu capital como ocorreu no caso do Eurobank.

Mesmo assim, todos os entrevistados, sem exceções, classificaram como “importante” a experiência pregressa do Banco do Brasil atuando como banco internacional nos Estados Unidos, e que este foi, sem dúvida, um elemento importante no conjunto de informações considerados para tomada de decisão do IED.

Desta forma, baseado nos relatos dos entrevistados, é possível afirmar que o conhecimento acumulado ao longo do tempo pelo Banco do Brasil foi importante para que a aquisição do Eurobank, indicando que existe convergência da corrente teórica com a operação, embora o modelo econômico e o paradigma OLI apresentem melhor e mais próxima justificativa para a aquisição.

4.4.3 Redes de relacionamento

A teoria das redes de relacionamentos (*networks*), decorre da continuidade dos estudos de Johanson e Vahlne (2009), e é tratada como uma evolução natural da Escola de Uppsala.

Nesta teoria é criado o conceito de conhecimento em redes (*web of relationships and networks*) ao invés de um mercado formado por empresas e consumidores isolados.

No estudo da aquisição do Eurobank, o principal elemento que converge com essa teoria, consiste na manutenção do conhecimento, decorrente da manutenção quadro de funcionários do Eurobank que foram preservados na nova operação do BB Americas.

Estes relacionamentos são apontados como uma forma de criar ou gerar conhecimento, que antes somente era possível através das experiências individuais da empresa, e que agora pode ser incorporado através das experiências pregressas da equipe.

Tal movimento faz parte dos planos do BB Americas, conforme abordado pelo entrevistado 3:

Poderemos ampliar as competências e melhorar a gestão através da troca de experiências entre as operações e capacitação de executivos pelo intercâmbio de profissionais.

Além dos funcionários do Eurobank, parte da equipe contratada também possui experiências pregressas em outras instituições do mercado financeiro norte americano. É desejável ressaltar, que é no conhecimento destes que reside o valor para empresa.

Este é o caso do Entrevistado 5 (E5), cuja experiência anterior como gerente de contas no *Bank of America* e gerente de relacionamento comercial na empresa *AFS Financial Services* (extinto *AutoBank*) foram extremamente relevantes para o desempenho atual no BB Americas. Complementa o próprio entrevistado em questão:

Com um mercado bancário cada vez mais globalizado e com o crescente fluxo de capitais entre os países, é importante a "visão global" do cliente. Ao se firmar uma base sólida no maior mercado financeiro do mundo, o Banco do Brasil tem a oportunidade de criar uma experiência única para seus clientes que o colocará à frente de seus competidores no mercado bancário brasileiro.

4.5 FATORES DETERMINANTES PARA O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO

Para tomada de decisão quanto ao modo de entrada, diversos fatores foram considerados e elencados para subsidiar a ação dos executivos. A consultoria RBCCM apresentou no laudo de avaliação do Eurobank (PEREZ, 2010) alternativas ao IED como modo de entrada no mercado norte americano.

Para o entrevistado 1 (E1), representante de alto nível estratégico do Banco do Brasil:

O Banco ao realizar seus investimentos tem um caráter de permanência, considerando as possibilidades de alavancagem de resultados no presente e no futuro. Um movimento de natureza especulativa (curtíssimo prazo), ou mesmo uma participação em que não pudéssemos aplicar a nossa missão, valores e crenças organizacionais não fazem parte do racional de internacionalização e tampouco da nossa vocação estratégica.

Considerando a hipótese de uma nova operação própria, o principal elemento positivo seria a possibilidade de montar uma empresa de acordo com as especificações exatas do BB e sem assumir passivos de qualquer espécie de outras operações anteriores.

Em contrapartida, o processo de requerimento e autorização da licença seria longo e incerto, o tempo de execução do projeto seria potencialmente maior do que a realização de uma aquisição, e o custo de iniciar um novo banco poderia exceder o custo de aquisição de uma instituição de porte menor⁷.

Por sua vez, uma aquisição de porte médio/grande, proporcionaria ao Banco do Brasil dimensão e aquisição e escala para operação de forma imediata. Entretanto, de acordo com os estudos da RBCCM, naquele momento não haviam operações deste porte que se encaixariam na estratégia operacional do BB.

Além disso, um elemento ainda mais importante foi apontado: considerando o histórico de crise recente vivida pelos bancos americanos, uma aquisição desse porte, representaria significativo aumento de risco na operação.

No último cenário apresentado, a aquisição de porte pequeno proporcionaria ao BB uma plataforma de entrada imediata nos Estados Unidos com alguma

⁷ O custo estimado para abertura de uma agência bancária nos Estados Unidos é estimado em 24 milhões de dólares pela RBCCM, podendo ser menor caso o imóvel de localização seja arrendado e não próprio.

infraestrutura de base, uma matriz de custos relativamente menor do que uma nova operação ou uma aquisição de grande porte.

Por fim, proporcionaria ao BB um ambiente de baixo risco para ambientar-se com o cenário bancário norte-americano (agências regulatórias, clientes, etc.). Contudo, o ponto negativo apresentado é que desta forma o tempo seria maior para atingir uma economia de escala. Um resumo dos aspectos positivos e negativos de cada opção é apresentado no quadro 13, abaixo. O sinal “(+)” indica os aspectos positivos, enquanto o sinal “(-)” indica os negativos.

Quadro 13 – Opções para IED: aspectos positivos e negativos

Nova operação	Aquisição de médio/grande porte	Aquisição de Pequeno porte
(+) Empresa personalizada (-) Demora para obter licença (-) Elevado custo para início da operação (-) Longo tempo de execução	(+) Dimensão e escala imediatos (-) Sem opções disponíveis (-) Risco de qualidade dos ativos	(+) Entrada imediata com estrutura base (+) Menor custo entre as três opções (+) Menor risco de imagem negativa (+) Adaptação ao cenário norte-americano (-) Maior tempo necessário para atingir escala

Fonte: Elaborado pelo autor.

No ano de 2011 os Estados Unidos ainda encontravam-se em processo de recuperação da grande crise financeira do mercado *subprime* iniciada em 2008 que culminou com a deterioração de ativos de diversos bancos por todo o país (DENNING, 2011). Isto posto, estrategicamente, havia um cenário oportuno para aquisições nos Estados Unidos por tratar-se de um momento de baixa no mercado conforme relatou o Entrevistado 4.

Houve revisão da estratégia de atuação nos EUA e identificou-se que a aquisição de bancos locais seria prioritária (crescimento inorgânico), com uma expansão orgânica em áreas de concentração de interesse no médio e longo prazos.

Ainda sob um enfoque estratégico, a aquisição proporcionaria um veículo de entrada com base imediata de expansão para os principais mercados, sem prejuízo à possibilidade da realização de novas aquisições. Outro aspecto relevante, segundo os estudos da consultoria RBCCM, é a considerável facilitação para a obtenção de licenças das agências interestaduais.

Tratando-se de aspectos de mercado, a aquisição do Eurobank apresentava uma vantagem de oferta grande, uma vez que poucos bancos concorrentes estariam interessados em uma aquisição bancária total sem mencionar o fato de que o relatório também apontava problemas de gestão cujas medidas para solução poderiam ser adotadas de forma imediata com reflexos rápidos na melhora do resultado.

No enfoque social, a aquisição do Eurobank melhoraria a capacidade do Banco do Brasil de atender clientes brasileiros nos Estados Unidos, particularmente os clientes de varejo, sendo que os clientes já existentes falantes da língua portuguesa proporcionariam uma adequação cultural mais rápida.

Ademais, a localização no estado da Flórida apresenta grande vantagem devido à presença de grande comunidade brasileira além de uma proximidade cultural maior do que em outras regiões dos Estados Unidos.

As considerações negativas são pautadas predominantemente pelo alto nível de problemas de qualidade dos ativos e pelo fato de que a estrutura do Eurobank possuía um alto custo em relação às receitas.

Além disso, a falta de escala tornava as receitas insuficientes para a absorção dos custos fixos, de forma que para obtenção de rentabilidade adequada, um corte significativo de custo ou expansão significativa seriam necessárias. Por fim, no momento que antecedia a aquisição, haviam dúvidas em relação à aprovação dos órgãos reguladores.

Diante de todas as informações coletadas e após processo de observação *in loco* foi efetuado o cruzamento dos dados obtidos com as entrevistas pessoais e também com os dados dos questionários.

O relato dos entrevistados foi pautado quase que por unanimidade nos três direcionadores da expansão internacional do Banco do Brasil, quais sejam: a existência de comunidades de brasileiros nos mercados priorizados, a transnacionalização de empresas brasileiras e a expansão das relações comerciais do Brasil com o mundo. Para o entrevistado 1 (E1):

A estratégia de atuação nos Estados Unidos está bem definida de forma que a atuação das unidades lá presentes (agências de Nova Iorque e Miami, BB Securities e BB Americas) seja complementar. A expectativa é que o BB Americas continue a desenvolver seu portfólio de produtos apoiados na proposta de valor para os clientes e trazendo adequado retorno para o acionista.

O aprofundamento destes três pilares, subsidiado pela triangulação das informações, permitiu que fossem relacionados alguns fatores que podem ser apontados como determinantes para a decisão da aquisição do Eurobank. Estes estão relacionados a seguir:

1. Existência de grande comunidade brasileira

Quando apresentados os laudos obtidos pela consultoria RBCCM, haviam duas localidades nos Estados Unidos que eram objeto de estudo para possíveis aquisições.

A primeira, localizada na região metropolitana de Nova Iorque, conhecida também como *tri-state area*, por englobar parte dos estados de Nova Iorque, Nova Jersey e Connecticut.

A segunda área alvo era o estado da Flórida, mais precisamente nas proximidades da cidade de Miami. O critério em comum entre as duas localidades no leste dos Estados Unidos: a grande concentração de brasileiros.

A opção pela região de Miami decorreu, além da maior disponibilidade de operações-alvo para aquisição, da grande proximidade cultural com o Brasil. A região de Miami possui grande quantidade de comunidades latinas, turistas e residentes brasileiros, além de empresas brasileiras instaladas naquela região.

De acordo com o entrevistado 3 (E3), o Brasil é atualmente o principal parceiro comercial do Estado da Flórida nos Estados Unidos. O entrevistado 4 (E4) complementa:

Assim, entendo que as condições favoráveis para um movimento de aquisição/expansão de rede se fizeram presentes naquele momento de aquisição do Eurobank, quando o amadurecimento das comunidades brasileiras no país já estava alcançado e a demanda por produtos e serviços bancários era mais forte e mais completa.

2. Viabilizar o complemento ao portfólio de produtos e serviços oferecidos nos EUA

O Banco do Brasil estava limitado a atuar como banco internacional até a aquisição do Eurobank, o que implica em significativa redução no portfólio de

atendimento aos clientes do BB nos Estados Unidos, e sobretudo, dos clientes locais.

Isso fica evidente no que relata o entrevistado 1:

Considerando que as comunidades brasileiras radicadas na Flórida demandavam um atendimento mais abrangente do que permitiam as atividades de uma agência de banco estrangeiro, como somente um banco americano poderia proporcionar. O modelo anterior de exploração da atividade de transferência de valores de/para o exterior e uma simples conta corrente não eram mais suficientes para atender a um público que já estaria em sua segunda ou terceira geração nos EUA. As demais comunidades originárias da América Latina também poderiam ser atendidas nesse novo modelo.

Dessa forma, com atuação local, a capacidade de penetração do banco através do atendimento a diversos públicos com os quais não era possível acesso, somado ao novo portfólio de produtos disponíveis (cartões de débito e crédito, empréstimos, financiamentos e aplicações financeiras), proporcionaram uma enorme janela de crescimento de rentabilidade da operação.

Complementa o entrevistado 2 (E2):

Alguns produtos não disponíveis na totalidade da rede externa do BB são comercializados pelo BB Americas, como o financiamento imobiliário, cartão de crédito e também de débito. Essa estratégia considera as comunidades brasileiras nos EUA, bastante numerosas (cerca de 1,5 milhão), e auxilia no fortalecimento do relacionamento com os seus clientes no Brasil e no exterior.

Cabe destacar, justamente, que a possibilidade de que clientes do BB no Brasil usufruam dos serviços do BB Americas, ou ainda, de que brasileiros não residentes nos Estados Unidos sejam correntistas do BB Americas, constitui um grande diferencial para o conglomerado do BB em termos de fidelização, satisfação e rentabilização.

3. Estratégia de diversificação de riscos e fontes de receita

As receitas oriundas das operações no exterior têm representado parte cada vez mais significativa no resultado do BB. Parte da estratégia de aquisição de uma operação própria localizada nos Estados Unidos, com seu amplo mercado, objetiva

justamente buscar incremento nos resultados.

De acordo com o entrevistado 2 (E2), um dos motivos que viabilizou a aquisição do BB Americas (crise financeira norte-americana), poderia ser considerado como justificativa para o investimento realizado pelo Banco do Brasil.

A crise bancária norte-americana, iniciada em meados de 2007, fortemente identificada com a bolha imobiliária, acabou por contaminar todo o mercado financeiro. Iniciou-se uma fase de fusões e aquisições que se seguiram à crise, como um efeito da consolidação de mercados, visando o fortalecimento das instituições financeiras. Nesse contexto, oportunidades de aquisição de pequenos bancos de varejo surgiram no mercado americano.

De forma complementar, a operação fora do Brasil, numa economia estabilizada, proporciona uma opção alternativa para realização de intermediação financeira com mitigação de risco para o conglomerado.

4. Ampliar competências e aprimorar gestão através da troca de experiências

A possibilidade de ampliar competências e aprimorar processos de gestão através da troca de experiências e obtenção de aprendizado com atuação no mercado americano também foi citada pelos entrevistados como um fator determinante.

Com um mercado bancário cada vez mais globalizado e com o crescente fluxo de capitais internacionalmente é importante a “visão global” do cliente. Ao se firmar uma base sólida no maior mercado financeiro do mundo, o Banco do Brasil tem a oportunidade de criar uma experiência única para seus clientes que o colocará à frente de seus competidores no mercado bancário brasileiro.

A possibilidade de atuar, de forma local, naquela que é considerada uma das principais economias do mundo, possibilita a compreensão através do acesso a operações e recursos que antes não disponíveis sob a forma de atuação de banco internacional.

5. Intenção de permanência e expansão

Este fator decorre da característica da operação, pelo volume investido⁸. Presente desde a década de 1960 nos Estados Unidos, a intenção de dar início a uma operação própria já havia iniciado ainda em 2008, quando, segundo o entrevistado 4 (E4) iniciaram as tratativas:

Em 2008, o BB já tinha identificado os EUA como um mercado alvo para a expansão em varejo no exterior. Na época, o BB havia entrado com o pedido de licença para a constituição do Banco do Brasil Federal Savings Bank (FSB), que seria um banco de varejo, que visava captar clientes entre os brasileiros residentes nos EUA

Tal movimento denota que os planos do banco, desde 2008 já contemplavam uma atuação de médio a longo prazo, independente do porte da operação quando do início de suas atividades nos Estados Unidos. Complementa o entrevistado 2:

O investimento direto é caracterizado pela intenção de permanência e a aquisição fora dos mercados de bolsa de valores (na acepção dada pelo Banco Central do Brasil). Ao expandir a rede de forma orgânica, pela abertura de agências vinculadas a uma licença de banco internacional, era a opção natural. No caso da expansão inorgânica, a aquisição direta possibilitou a negociação com o controlador, de forma não pulverizada.

A aquisição do controle de um banco representa um investimento inicial significativamente maior do que o normalmente realizado para início de novas operações do Banco do Brasil no exterior, de forma que é essencial reconhecer que este nível de comprometimento é justificado justamente pelos planos de permanência e futura expansão.

Diante dos fatores apresentados, é possível construir um cenário mais consistente das motivações que resultaram na aquisição do Eurobank. No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões finais relacionando a revisão da literatura com a análise realizada.

⁸ A aquisição foi realizada com a compra da totalidade das ações do Eurobank pelo valor de 6 milhões de dólares americanos (BANCO DO BRASIL, 2012b).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a aquisição do Eurobank pelo Banco do Brasil, nos Estados Unidos e sua posterior transformação no BB Americas como parte de seu processo de internacionalização.

Através do processo de internacionalização os bancos desenvolvem a capacidade de expandir suas fontes de captação de recursos, acompanhar clientes no exterior (empresas brasileiras presentes nos Estados Unidos) e desenvolver uma mentalidade global, compreendendo novas maneiras de atuação no mercado local.

Para Bernardes (2009), no atual ambiente a continuidade do processo de internacionalização da economia brasileira dependerá basicamente de dois fatores: primeiro, da capacidade dos agentes nacionais de fazer a produção nacional atingir um nível internacional de competitividade e, em segundo, da maior ou menor capacidade desses agentes nacionais de atingir os diversos mercados e captar as oportunidades oferecidas pela inserção internacional da economia brasileira.

O estudo de caso foi estruturado através de pesquisa de dados de múltiplas fontes de evidência cuja pesquisa contou com duas etapas de coleta de dados: primeiramente com pesquisa documental e bibliográfica, complementada com observação direta – realizada na sede do BB Americas nos Estados Unidos - e posteriormente, na segunda etapa, com realização de entrevistas com os sujeitos de pesquisa.

Com o objetivo geral de detectar os fatores determinantes para aquisição do Eurobank, dentro do contexto de internacionalização do Banco do Brasil S.A. como banco de varejo nos Estados Unidos.

Em relação aos objetivos específicos, primeiramente houve a intenção de se descrever o histórico de internacionalização do Banco do Brasil que teve início no ano de 1941 com a abertura da agência BB Assunção no Paraguai e ao longo dos anos seguiu um modelo de internacionalização incremental até o ano de 2012, quando com a IED para aquisição do Eurobank o banco muda o paradigma de sua internacionalização.

Em seguida, foram identificados os meios de atuação do Banco do Brasil no exterior, com a descrição completa das estruturas, seus enfoques de negócio e público alvo para atendimento. Somente através da conclusão deste objetivo foi

possível complementar o cenário integral da internacionalização ao longo da história.

Uma vez remontado o cenário histórico e conceituados os meios de atuação da empresa, foi verificada a convergência da aquisição do Eurobank com as correntes teóricas estudadas.

Neste sentido, é possível afirmar que existem diversos elementos na história da internacionalização que remetem aos conceitos de Johanson e Vahlne (1977) na escola de Uppsala, principalmente no que se refere ao conhecimento acumulado ao longo do tempo no mercado americano, que serviu como subsídio na hora da tomada de decisão para aquisição.

Em relação às redes de relacionamento, foi identificada convergência com a teoria estudada uma vez que parte da equipe do Eurobank foi preservada para atuar no BB Americas, viabilizando uma forma de geração de conhecimento, antes somente possível através das experiências individuais da empresa.

Por sua vez, o paradigma eclético, ou paradigma OLI é a teoria que apresenta maior convergência com a operação estudada, uma vez que é a teoria que explica o IED e somado a isso, foi possível identificar através dos estudos as principais vantagens de localização, propriedade e internalização que justificaram o investimento realizado pelo Banco do Brasil.

Por fim, foram relacionados os fatores determinantes para aquisição do Eurobank além do construção de sua conexão com a estratégia de internacionalização do Banco do Brasil ao longo tempo.

Conforme Cretoiu (2007), o “porquê” das empresas brasileiras se internacionalizarem, mostra que a cultura da organização e o perfil de sua liderança são, muitas vezes, elementos determinantes para explicar as razões que levaram algumas organizações a buscar o mercado externo.

Foram determinados cinco fatores principais, que são: (1) Existência de grande comunidade brasileira (2) Viabilizar o complemento ao portfólio de produtos e serviços oferecidos nos Estados Unidos (3) Estratégia de diversificação de riscos e fontes de receita (4) Ampliar competências e aprimorar a gestão através da troca de experiências e (5) Intenção de permanência e expansão.

Considerado o fato de que a aquisição da totalidade do capital de outro banco, no exterior, consiste numa operação bastante recente frente aos mais de 70 anos de história de internacionalização incremental do banco, espera-se que este

estudo possa contribuir para elucidar os fatores que levaram a esta tomada de decisão, e dessa forma, auxiliar no direcionamento de novos investimentos.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O método qualitativo utilizado encontra algumas limitações, como por exemplo, a pesquisa qualitativa, que necessariamente, trabalha com unidades sociais.

Segundo Araújo e Oliveira (1997), ela precisa escolher um fragmento da realidade como sendo representativo dessa realidade sendo que se argumenta que não há como saber se o fragmento escolhido tipifica bem o fenômeno social que o pesquisador busca compreender. Vinculada a esta questão está a dúvida sobre a possibilidade de generalização.

O segundo problema, que não está de forma alguma separado do primeiro, seria a predominância da subjetividade no processo investigativo. A proximidade do sujeito com seu objeto, pode comprometer o processo de pesquisa.

Dentre algumas limitações encontradas por este estudo, as quais futuras pesquisas poderão suprir, é possível destacar que seria interessante a realização de entrevista com os antigos detentores do controle acionário do Eurobank.

Embora tenha sido realizada pesquisa com os mais altos níveis estratégicos do Banco do Brasil e do BB Americas, as informações prestadas por aqueles uma vez vinculados ao Eurobank podem trazer à tona novas informações sobre a negociação.

Outro aspecto interessante seria a comparação do processo de aquisição do Eurobank pelo BB com os processos de aquisição de bancos no exterior por outros bancos brasileiros, públicos ou privados.

Por fim, as dificuldades encontradas como pesquisador referem-se principalmente ao sigilo de parte das informações relacionadas com as decisões estratégicas do Banco do Brasil.

Ainda que a aquisição do Eurobank se trate de fato consumado, vários aspectos negociais e políticos inerentes ao investimento são mantidos em sigilo pela organização.

REFERÊNCIAS

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

AMATUCCI, Marcos. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira: de 1850 a 2007. In: AMATUCCI, Marcos (Org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

APARECIDA, Gilberto Lourenço da. **Comunicado ao mercado: Eurobank: fechamento da operação**. [S.l.]: BB, 2012. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,136,3479,0,0,1,8.bb?codigoMenu=201&codigoNoticia=32658&localizacaoDet=1>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

ARAÚJO, Aneide O.; OLIVEIRA, Marcelle C. **Tipos de pesquisa**. 1997. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade, Departamento de Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1997.

AT KEARNEY. **Back to business: optimism amid uncertainty**. [S.l.]: AT Kearney, 2013. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/documents/10192/1464437/Back+to+Business++Optimism+Amid+Uncertainty++FDICI+2013.pdf/96039e18-5d34-49ca-9cec-5c1f27dc099d>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

AT KEARNEY. **FDI confidence index: global business policy council**. [S.l.]: AT Kearney, 2005. Disponível em: <http://www.atkearney.com/images/global/pdf/FDICI_2005.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2014.

BANCO DO BRASIL. **Análise do desempenho 4T13**. [S.l.]: BB, 2013b. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/4T13AnaliseDesempSP.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

_____. **BB anuncia aquisição de banco nos Estados Unidos**. [S.l.]: BB, 2012a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page20,138,8492,0,0,1,0.bb?codigoNoticia=28882>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

_____. **Estrutura organizacional do Banco do Brasil**. [S.l.]: BB, 2014b. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/EstrutBB.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

_____. **Nossas agências.** [S.l.]: BB, 2015. Disponível em: <<http://www.bbamericas.com/br/localizacoes/nossas-agencias>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

_____. **Programa de patrocínio.** [S.l.]: BB Americas, c2014. Disponível em: <<http://www.bbamericas.com/br/programa-de-patrocinio>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

_____. **Relatório Anual 2012.** [S.l.]: BB, 2012a. Disponível em: <www45.bb.com.br/docs/ri/ra2012/port/ra/index.htm>. Acesso em: 29 abr. 2014.

_____. **Relatório Anual 2013.** [S.l.]: BB, 2013a. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2013/port/ra/index.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

_____. **Relações com investidores:** composição acionária. [S.l.]: BB, 2014c. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,136,3595,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=11380&codigoRet=1251&bread=5>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

_____. **Relações com investidores:** missão do BB. [S.l.]: BB, 2014a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,136,3525,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=34958&localizacaoDet=11>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

_____. **Banco do Brasil finaliza compra do Eurobank nos EUA.** [S.l.]: BB, 2012b. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page118,3366,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=32645>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BENNETT, David. Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Atlas, 2007.

BERNARDES, Sérgio Pio. Exportação ou investimento direto? Lições da Espanha. In: AMATUCCI, Marcos (Org.). **Internacionalização de empresas:** teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

BUCKLEY, Peter J; CASSON, Mark C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-561, out. 1998.

CALORI, R. et al. Innovative international strategies. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 333-354, 2000.

CAMPANÁRIO, Milton; CRUZ, Hélio Nogueira da; SILVA, Marcello Muniz da. Investimento estrangeiro direto brasileiro: proposta de políticas públicas. In:

CARVALHO, Genésio de. **Introdução as finanças internacionais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007a.

CARVALHO, Luiz Carlos. Introdução. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007b.

CAVES, Richard E.; FRANKEL, Jeffrey A.; JONES, Ronald W. **Economia internacional**. São Paulo: Saraiva, 2001.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS. **Cartão bolsista no exterior**. Brasília: Ciência sem Fronteiras, c2015. Disponível em: <<http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/cartao-bolsista-no-externo>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

CORAZZA, Gentil; OLIVEIRA, Reci. Os bancos nacionais face à internacionalização do sistema bancário brasileiro. **Revista Análise Econômica**, Porto Alegre, v. 47, p. 151-184, mar. 2007.

CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. O comportamento recente do investimento direto brasileiro no exterior em perspectiva. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 249-268, abr./jun. 2008.

COSTA, Armando Dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. A internacionalização do Banco do Brasil em dois momentos distintos de sua história. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 26, n. 7, p. 1-6, 2011.

CRETOIU, Sherban Leonardo. Internacionalização de pequenas empresas. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAL-SOTO, Fábio. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. In: WORKSHOP SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 1., 2006, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2006.

DENNING, Steve. **Lest we forget: why we had a financial crisis**. [S.l.]: Forbes, 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/11/22/5086/>>. Acesso em: 13 abr. 2014.

DEPOSITACCOUNTS. **Evaluate the financial health of your bank**. [S.l.]: Deposit Accounts, c2015. Disponível em: <<https://www.depositaccounts.com/banks/health.aspx>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

DIAS, Augusto Cesar Arenaro e Mello; ROCHA, Angela Maria Cavalcanti da.; SILVA, Jorge Ferreira da. Modos de entrada no investimento direto no exterior : um estudo da literatura empírica. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 416-445, jul./ago. 2014.

DUNNING, John H. Toward an eclectic production: of international tests some empirical. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 1-31, jun. 1988.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 163-190, abr. 2000.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. 19. ed. São Paulo: Perspectiva, 2002.

EITEMAN, David K.; STONEHILL, Arthur I.; MOFFETT, Michael H. **Administração financeira internacional**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FEDERAL DEPOSIT INSURANCE CORPORATION. **Bankfind**. [S.l.]: FDIC, 2015. Disponível em:

<<http://research.fdic.gov/bankfind/detail.html?bank=26725&name=Banco%20do%20Brasil%20Americas&searchName=&searchFdic=26725&city=&state=&zip=&address=&searchWithin=&activeFlag=&tabId=1#>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

FEDERAL DEPOSIT INSURANCE CORPORATION. **Find banks**. [S.l.]: FDIC, 2010. Disponível em: < <https://www2.fdic.gov/idasp/main.asp>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

FEDERAL RESERVE. **Community Reinvestment Act (CRA)**. [S.l.]: Federal Reserve, 2014. Disponível em: <http://www.federalreserve.gov/communitydev/cra_about.htm>. Acesso em: 08 abr. 2015.

FLEURY, Afonso C. C. (Org.). **Gestão empresarial para internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

_____. Expansão internacional das empresa brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FOCARELLI, Dario; POZZOLO, Alberto Franco. Where do banks expand abroad? An empirical analysis. **The Journal of Business**, v. 78, n. 6, p. 2435-2464, nov. 2005.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GOULART, L.; ARRUDA, Carlos A.; BRASIL, Haroldo Vinagre. A evolução na dinâmica de internacionalização. In: BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. E. **Administração estratégica competitividade e globalização**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HYMER, Stephen Herbert. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978a.

_____. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT, 1978b.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, dec. 2009.

_____; _____. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.

_____; _____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, Amsterdam, v. 1, p. 83-101, mar. 2003.

KOVACS, Érica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 320-335, jul./ago. 2011.

KRAUS, Pedro Guilherme. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. 2000. 145 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MACHADO, M. A. **Impacto da orientação internacional, comprometimento e apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas: um estudo das PME'S brasileiras de internacionalização rápida e tradicional**. 2010. 210 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração,

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MALDANER, Luis Felipe. A internacionalização da empresa: uma abordagem sob a ótica da inovação tecnológica. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 4, n. 1, jan. 2007.

MELLO, P. C. de. Internacionalização do Sistema Bancário. In: DE FARO, Clovis (Ed.). **Administração bancária: uma visão aplicada**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

NAKAGAWA, Fernando. BB passa Itaú em ranking de maiores bancos do mundo. **Estadão**, jul. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,bb-passa-itaú-em-ranking-de-maiores-bancos-do-mundo,158007e>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

KRUGMAN, Paul R. E.; OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

OCAMPO, José Antonio. **World investment report: transnational corporations and the infrastructure challenge**. New York: UN, 2014.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; BORINI, Felipe Mendes. Estratégias e mecanismos para a transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras. In: FLEURY, Afonso (Org.). **Gestão empresarial para internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia Phillips. Toward a Theory of International New ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, mar. 1994.

PAULA, Luiz Fernando de; FERRARI FILHO, Fernando. Desdobramentos da crise financeira internacional. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 315-334, abr./jun. 2011.

PEREZ, Selene Cuberos. **Banco do Brasil: projeto Cabral**. Barueri: BB, 2010. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/EuroBank.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

RICUPERO, Rubens; BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROBERTS, Richard. **Por dentro das finanças internacionais: guia prático dos mercados e instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

ROOT, Franklin R. **International trade & investment**. Cincinnati: South-Western, 1984.

_____. **Entry strategies for international markets**. San Francisco: Lexington Books, 1994.

SANTINONI, Andréa Santana. **O comportamento estratégico do processo de internacionalização de um banco estatal: o caso do Banco do Brasil**. 2010. 162 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SERENO, André; MINADEO, Roberto. Processo da internacionalização financeira: o caso do Banco do Brasil. **Hegemonia – Revista Eletrônica de Relações Internacionais do Centro Universitário Unieuro**, Brasília, n.12, p. 5-38, maio 2013.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILLI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FELINI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012.

THE BANKER. **Summary of the top 1000 world banks**. [S.l.]: The Banker, 2014. Disponível em: <<http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

UNITED NATIONS. **World investment report**. New York: UN, 2008. Disponível em: <http://unctad.org/en/Docs/wir2008_en.pdf>. Acesso em: 03 maio 2014.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets, hierarchies, and the modern corporation: an unfolding perspective. **Journal of Economic Behavior and Organization**, North-Holland, v. 17, n. 3, p. 335-352, may 1992.

WORKMAN, Karen. **A história de fundação do Banco do Brasil: realizar sonhos, transformar realidades**. São Paulo: Museu da Pessoa, 2007.

WORLD BANK. World development indicators database. [S.l.]: World Bank, 2014 . Disponível em: <<http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LEITURAS RECOMENDADAS

FEDERAL RESERVE. **About the Fed**. [S.l.]: Federal Reserve, 2014. Disponível em: <<http://www.federalreserve.gov/aboutthefed/default.htm>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

FRANÇA FILHO, Geraldo Galvão de et al. A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras: a influência da distância psíquica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, p.3-19, jan./abr. 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA

Questionário semiestruturado utilizado para realização das entrevistas e também como roteiro de entrevista. É importante ressaltar que na utilização como roteiro de entrevista, as questões não necessariamente foram aplicadas na ordem apresentada, bem como, houveram outros questionamentos durante a conversa decorrentes das informações apresentadas e *insights* do pesquisador.

- Identificação (*nome, cargo, função no BB ou BB Américas*) e qualificação (*breve relato funcional*).

Categoria: internacionalização. Baseado em Kovacs, Moraes e Oliveira (2011), Hilal e Hemais (2003), Bennet (2007), Eiteman, Stonehill e Moffett (2002), Bernardes (2009), Hymer (1978), Oviat e McDougall (1994), Dal-Soto (2006), Maldaner (2007), Kraus (2000), Ricupero e Barreto (2007), Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), Root (1984).

1. A experiência decorrente do histórico de internacionalização do Banco do Brasil contribuiu de alguma forma para realização desta aquisição? Como?
2. O BB atua nos Estados Unidos desde 1979 e a aquisição do Eurobank foi formalizada em 2012. Por quais razões o senhor acredita que essa operação ocorreu somente agora?
3. O senhor poderia relatar – sob sua perspectiva – como ocorreu o processo de aquisição do Eurobank?

Categoria: modo de entrada e convergência com correntes teóricas. Baseado em Root (1994), Sharma e Erramilli (2004), Dias, Rocha e Silva (2014), Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), Buckley e Casson (1998), Hymer (1978a), Eiteman, Stonehill e Moffett (2002), Carvalho (2007a), Bennet (2007), Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), Hilal e Hemais (2003), Bernardes (2009), Corrêa e Lima (2008), Dunning (1980, 2000).

4. Houve influência dos concorrentes na escolha do país alvo e como foi definido o local dos Estados Unidos para este investimento (houve influência de mão-de-obra, custos, aspectos culturais, etc)?
5. No seu entendimento, qual foi o motivo para escolha do IED em detrimento a outros meios de internacionalização para atuação nos Estados Unidos?
6. Quais fatores internose externos (de mercado ou estratégicos) você acredita que podem ter sido determinantes para a realização da aquisição?

Categoria: resultados e estudos futuros. Baseado em Machado (2010), Dunning (1980, 1988, 2000), Johanson e Vahlne (1977)

7. O que muda na atuação do Banco do Brasil e do BB Américas e quais são as perspectivas após a conclusão deste negócio?
8. Você acredita que a operação obteve êxito?

ANEXO A – RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIAS DO BB NO EXTERIOR

NOME	PAÍS	TIPO	INÍCIO
ASSUNÇÃO	PARAGUAI	Agência	10/11/41
MONTEVIDÉU	URUGUAI	Escritório de Representação	05/06/45
BUENOS AIRES	ARGENTINA	Agência	04/01/60
LA PAZ	BOLÍVIA	Agência	01/08/60
SANTIAGO	CHILE	Agência	20/08/63
NOVA IORQUE	EUA	Agência	01/04/69
CIDADE DO MÉXICO	MÉXICO	Escritório de Representação	25/05/70
LONDRES	INGLATERRA	Agência	08/06/71
TÓQUIO	JAPÃO	Agência	17/02/72
PARIS	FRANÇA	Agência	18/05/72
LISBOA	PORTUGAL	Agência	22/05/72
PANAMÁ	PANAMÁ	Escritório de Representação	04/09/73
BAMB	ILHAS CAYMAN	Subsidiária	05/04/74
MILÃO	ITÁLIA	Agência	10/07/74
LIMA	PERU	Escritório de Representação	22/01/76
GRAND CAYMAN	ILHAS CAYMAN	Agência	28/07/76
WASHINGTON	EUA	Escritório de Representação	26/04/77
CARACAS	VENEZUELA	Escritório de Representação	31/07/78
MIAMI	EUA	Agência	05/07/79
PORTO	PORTUGAL	Subagência	20/03/80
MADRI	ESPANHA	Agência	24/03/80
CIDADE DO LESTE	PARAGUAI	Subagência	26/03/80
FRANKFURT	ALEMANHA	Agência	23/09/80
BB AG VIENA	ÁUSTRIA	Subsidiária	25/09/80
HONG KONG	CHINA	Escritório de Representação	09/06/81
ROMA	ITÁLIA	Subagência	22/06/81
BB LEASING CO.	ILHAS CAYMAN	Subsidiária	11/12/81
HAMAMATSU	JAPÃO	Subagência	05/07/93
BB SECURITIES LONDRES	INGLATERRA	Subsidiária	18/08/94
NAGOIA	JAPÃO	Subagência	06/07/98
GRE EUROPA	INGLATERRA	Gerência Regional	12/08/00
GRE AMÉRICA DO NORTE	EUA	Gerência Regional	06/12/00
GUNMA	JAPÃO	Subagência	01/06/01
GRE AMÉRICA LATINA	ARGENTINA	Gerência Regional	26/02/02
GIFU	JAPÃO	Subagência	11/04/02
IBARAKI	JAPÃO	Subagência	11/04/02
NAGANO	JAPÃO	Subagência	11/04/02
CASCAIS	PORTUGAL	Subagência	02/08/04
LUANDA	ANGOLA	Escritório de Representação	07/10/04
XANGAI	CHINA	Escritório de Representação	11/10/04
GRE ÁSIA	JAPÃO	Gerência Regional	21/12/04
SANTA CRUZ DE LA SIERRA	BOLÍVIA	Subagência	01/09/05
PARQUE DAS NAÇÕES	PORTUGAL	Subagência	14/08/06
BB SECURITIES NY	EUA	Subsidiária	19/12/06
SEUL	CORÉIA DO SUL	Escritório de Representação	11/03/08
DUBAI	EMIRADOS ÁRABES	Escritório de Representação	25/03/08
BB USA HOLDING	EUA	Subsidiária	01/04/08
BB USA SERVICING CENTER	EUA	Unidade de Serviços	04/12/08
MARQUÊS DE POMBAL	PORTUGAL	Subagência	01/09/09
BB EUROPA SERVICING CENTER	PORTUGAL	Unidade de Serviços	02/02/10
COSTA DA CAPARICA	PORTUGAL	Subagência	21/07/10
BB SECURITIESASIA	CINGAPURA	Subsidiária	22/08/11

Fonte: Elaborado pelo autor.

**ANEXO B – GRANDES NÚMEROS BB AMERICAS, COMPARATIVO
EXERCÍCIOS 2013 E 2014**

Banco do Brasil Americas

800 Brickell Avenue

FDIC Certificate #: 26725 Bank Charter Class: NM

<i>Definition</i>	<i>Dollar figures in thousands</i>	Banco do Brasil Americas Miami, FL December 31, 2014	Banco do Brasil Americas Miami, FL December 31, 2013
All Summary Information			
Assets and Liabilities			
1	Total employees (full-time equivalent)	113	77
2	Total assets	259,684	154,15
3	Cash and due from depository institutions	85,436	55,081
4	Interest-bearing balances	41,836	49,754
5	Securities	44,649	31,06
6	Federal funds sold & reverse repurchase agreements	523	490
7	Net loans & leases	111,273	51,994
8	Loan loss allowance	1,834	866
9	Trading account assets	0	0
10	Bank premises and fixed assets	2,343	1,9
11	Other real estate owned	1,317	1,694
12	Goodwill and other intangibles	10,512	10,52
13	All other assets	3,631	1,411
14	Total liabilities and capital	259,684	154,15
15	Total liabilities	205,184	113,315
16	Total deposits	203,349	112,006
17	Interest-bearing deposits	63,031	39,977
18	Deposits held in domestic offices	203,349	112,006
19	% insured	85.32%	85.40%
20	Federal funds purchased & repurchase agreements	0	0
21	Trading liabilities	0	0
22	Other borrowed funds	0	0
23	Subordinated debt	0	0
24	All other liabilities	1,835	1,309
25	Total equity capital	54,5	40,835
26	Total bank equity capital	54,5	40,835
27	Perpetual preferred stock	0	0
28	Common stock	61,5	55,5
29	Surplus	6	6
30	Undivided profits	-13	-20,665
31	Noncontrolling interests in consolidated subsidiaries	0	0
Memoranda:			
32	Noncurrent loans and leases	21	2
33	Noncurrent loans that are wholly or partially guaranteed by the U.S. government	0	0

34	Income earned, not collected on loans	451	239
35	Earning assets	198,281	133,298
36	Long-term assets (5+ years)	41,617	15,208
37	Average Assets, year-to-date	201,294	104,079
38	Average Assets, quarterly	246,088	132,785
39	Total risk weighted assets	101,635	58,493
40	Adjusted average assets for leverage capital purposes	249,804	133,075
41	Life insurance assets	0	0
42	General account life insurance assets	0	0
43	Separate account life insurance assets	0	0
44	Hybrid life insurance assets	0	0
45	Volatile liabilities	13,719	8,588
46	Insider loans	0	0
47	FHLB advances	0	0
48	Loans and leases held for sale	0	0
49	Unused loan commitments	43,169	14,946
50	Tier 1 (core) risk-based capital	43,866	30,335
51	Tier 2 risk-based capital	1,279	729
52	Total unused commitments	43,169	14,946
53	Derivatives	0	0
	Restructured Loans and leases		
	Past due and nonaccrual assets		
	Fiduciary and related services		
	Income and Expense	(Year-to-date)	(Year-to-date)
54	Number of institutions reporting	1	1
55	Total interest income	5,222	2,117
56	Total interest expense	381	245
57	Net interest income	4,841	1,872
58	Provision for loan and lease losses	985	420
59	Total noninterest income	26,223	9,012
60	Fiduciary activities	0	0
61	Service charges on deposit accounts	450	72
62	Trading account gains & fees	0	0
63	Additional noninterest income	25,773	8,94
64	Total noninterest expense	22,621	13,448
65	Salaries and employee benefits	7,807	5,99
66	Premises and equipment expense	2,003	1,786
67	Additional noninterest expense	12,811	5,672
68	Pre-tax net operating income	7,458	-2,984
69	Securities gains (losses)	38	0
70	Applicable income taxes	0	0
71	Income before extraordinary items	7,496	-2,984
72	Extraordinary gains - net	0	0
73	Net income attributable to bank	7,496	-2,984
74	Net income attributable to noncontrolling interests	0	0

75	Net income attributable to bank and noncontrolling interests	7,496	-2,984
76	Net charge-offs	17	51
77	Cash dividends	0	0
78	Sale, conversion, retirement of capital stock, net	0	0
79	Net operating income	7,458	-2,984
	Memo:		
	Gross fiduciary and related services income		
	Performance and Condition Ratios		
80	% of unprofitable institutions	N/A	N/A
81	% of institutions with earnings gains	N/A	N/A
	Performance Ratios (% annualized)	(Year-to-date)	(Year-to-date)
82	Yield on earning assets	3.28%	2.46%
83	Cost of funding earning assets	0.24%	0.28%
84	Net interest margin	3.04%	2.17%
85	Noninterest income to assets	13.03%	8.66%
86	Noninterest expense to assets	11.24%	12.92%
87	Loan and lease loss provision to assets	0.49%	0.40%
88	Net operating income to assets	3.71%	-2.87%
89	Return on assets (ROA)	3.72%	-2.87%
90	Pretax return on assets	3.72%	-2.87%
91	Return on equity (ROE)	16.71%	-7.91%
92	Retained earnings to average equity (YTD only)	16.71%	-7.91%
93	Net charge-offs to loans and leases	0.02%	0.17%
94	Loan and lease loss provision to net charge-offs	5,794.12%	823.53%
95	Earnings coverage of net loan charge-offs (x)	496.65	-50.27
96	Efficiency ratio	72.79%	123.48%
97	Assets per employee (\$ millions)	2.30	2.00
98	Cash dividends to net income (YTD only)	0	0
	Condition Ratios (%)		
99	Earning assets to total assets	76.35%	86.47%
100	Loss allowance to loans and leases	1.62%	1.64%
101	Loss allowance to noncurrent loans and leases	8,733.33%	43,300.00%
102	Noncurrent assets plus other real estate owned to assets	0.52%	1.10%
103	Noncurrent loans to loans	0.02%	0.00%
104	Net loans and leases to assets	42.85%	33.73%
105	Net loans and leases to deposits	54.72%	46.42%
106	Net loans and leases to core deposits	58.68%	50.28%
107	Domestic deposits to total assets	78.31%	72.66%
108	Equity capital to assets	20.99%	26.49%
109	Core capital (leverage) ratio	17.56%	22.80%

110	Tier 1 risk-based capital ratio	43.16%	51.86%
111	Total risk-based capital ratio	44.42%	53.11%
112	Common equity tier 1 capital ratio	0	N/A
Memoranda:			
113	Average assets	201,294	104,079
114	Average earning assets	159,345	86,151
115	Average equity	44,868	37,719
116	Average loans	84,293	29,474

<i>Definition</i>	<i>Demographic Information</i>	<i>May 26, 2015</i>	<i>December 31, 2014</i>
1	Status	Active	Active
	Bank Holding Company		BANCO DO BRASIL
2	(Regulatory Top Holder)	See Note!	S.A.
3	Certificate#	26725	26725
4	Federal Reserve ID Number	110936	110936
			Banco do Brasil
5	Institution Name	Banco do Brasil Americas	Americas
6	City,State,Zip	Miami, FL, 33134	Miami, FL, 33134
7	Number of Domestic Offices		5
8	Number of Foreign Offices		N/A
9	Interstate Offices		No
10	Summary Of Deposits		June 30, 2014
11	Current List of Total Offices	Offices	
		All Other Specialization < 1 Billion	All Other Under 1 Billion
12	Asset Concentration Hierarchy		
13	Subchapter S Corporation		No
14	County	Miami-Dade	Miami-Dade
15	Metropolitan Statistical Area	Miami-Fort Lauderdale-West Palm Beach, FL	Miami-Fort Lauderdale-West Palm Beach, FL
16	Established Date	July 24, 1986	July 24, 1986
17	Date of Deposit Insurance	July 24, 1986	July 24, 1986
	Last Structure Change Process		
18	Date	May 2, 2013	
	Last Structure Change Effective		
19	Date	April 15, 2013	
20	Ownership Type		Stock
	Directly Owned by Another		
21	Bank?(CERT)		No
22	Trust Powers Granted	No	No
23	Bank Charter Class	Federal Reserve Non-member	Federal Reserve Non-member
24	Regulator	FDIC	FDIC
25	Insurance fund membership	DIF	DIF
	FDIC Quarterly Banking Profile		
26	Region	Atlanta	Atlanta
27	FDIC Geographic Region	Atlanta	Atlanta
28	FDIC Supervisory Region	Atlanta	ATLANTA
29	FDIC Field Office	South Florida	South Florida
30	Federal Reserve District	Atlanta	Atlanta
	Office of the Comptroller of the		
31	Currency District	Southern	Southern
32	Primary Web Address	http://www.bbamericas.com	N/A

Fonte: Federal Deposit Insurance Corporation (2010).

**ANEXO C – GRANDES NÚMEROS BB AMERICAS, COMPARATIVO
EXERCÍCIOS 2012 E 2011**

Banco do Brasil Americas

800 Brickell Avenue

Miami, FL 33134

FDIC Certificate #: 26725 **Bank Charter Class: NM**

<i>Definition</i>	<i>Dollar figures in thousands</i>	Banco do Brasil Americas Coral Gables, FL December 31, 2012	EuroBank Coral Gables, FL December 31, 2011
All Summary Information			
Assets and Liabilities			
1	Total employees (full-time equivalent)	60	22
2	Total assets	84,487	74,688
3	Cash and due from depository institutions	12,204	2,437
4	Interest-bearing balances	11,686	2,023
5	Securities	36,899	2,224
6	Federal funds sold & reverse repurchase agreements	107	256
7	Net loans & leases	18,179	58,125
8	Loan loss allowance	497	1,344
9	Trading account assets	0	0
10	Bank premises and fixed assets	3,02	1,153
11	Other real estate owned	2,537	9,462
12	Goodwill and other intangibles	10,528	0
13	All other assets	1,013	1,031
14	Total liabilities and capital	84,487	74,688
15	Total liabilities	46,564	73,395
16	Total deposits	45,37	69,268
17	Interest-bearing deposits	36,527	66,275
18	Deposits held in domestic offices	45,37	69,268
19	% insured	86.77%	95.84%
20	Federal funds purchased & repurchase agreements	0	0
21	Trading liabilities	0	0
22	Other borrowed funds	0	0
23	Subordinated debt	0	3
24	All other liabilities	1,194	1,127
25	Total equity capital	37,923	1,293
26	Total bank equity capital	37,923	1,293
27	Perpetual preferred stock	0	0
28	Common stock	49,5	5,015
29	Surplus	6	8,607
30	Undivided profits	-17,577	-12,329
31	Noncontrolling interests in consolidated subsidiaries	0	0
Memoranda:			

32	Noncurrent loans and leases	0	13,396
33	Noncurrent loans that are wholly or partially guaranteed by the U.S. government	0	0
34	Income earned, not collected on loans	174	269
35	Earning assets	66,871	62,628
36	Long-term assets (5+ years)	10,302	1,701
37	Average Assets, year-to-date	92,847	88,685
38	Average Assets, quarterly	87,415	78,999
39	Total risk weighted assets	29,204	64,382
40	Adjusted average assets for leverage capital purposes	73,545	79,253
41	Life insurance assets	0	0
42	General account life insurance assets	0	0
43	Separate account life insurance assets	0	0
44	Hybrid life insurance assets	0	0
45	Volatile liabilities	8,085	8,513
46	Insider loans	0	634
47	FHLB advances	0	0
48	Loans and leases held for sale	0	0
49	Unused loan commitments	5,497	1,3
50	Tier 1 (core) risk-based capital	27,302	1,284
51	Tier 2 risk-based capital	368	1,284
52	Total unused commitments	5,497	1,3
53	Derivatives	0	0
	Restructured Loans and leases		
	Past due and nonaccrual assets		
	Fiduciary and related services		
	Income and Expense	(Year-to-date)	(Year-to-date)
54	Number of institutions reporting	1	1
55	Total interest income	2,181	3,349
56	Total interest expense	318	951
57	Net interest income	1,863	2,398
58	Provision for loan and lease losses	806	161
59	Total noninterest income	-10,06	409
60	Fiduciary activities	0	0
61	Service charges on deposit accounts	39	77
62	Trading account gains & fees	0	0
63	Additional noninterest income	-10,099	332
64	Total noninterest expense	8,63	6,318
65	Salaries and employee benefits	3,406	1,759
66	Premises and equipment expense	650	551
67	Additional noninterest expense	4,574	4,008
68	Pre-tax net operating income	-17,633	-3,672
69	Securities gains (losses)	0	13
70	Applicable income taxes	0	0
71	Income before extraordinary items	-17,633	-3,659

72	Extraordinary gains - net	0	0
73	Net income attributable to bank	-17,633	-3,659
74	Net income attributable to noncontrolling interests	0	0
75	Net income attributable to bank and noncontrolling interests	-17,633	-3,659
76	Net charge-offs	309	653
77	Cash dividends	0	0
78	Sale, conversion, retirement of capital stock, net	0	0
79	Net operating income	-17,633	-3,672
	Memo:		
	Gross fiduciary and related services income		
	Performance and Condition Ratios		
80	% of unprofitable institutions	N/A	N/A
81	% of institutions with earnings gains	N/A	N/A
	Performance Ratios (% annualized)	(Year-to-date)	(Year-to-date)
82	Yield on earning assets	2.89%	4.40%
83	Cost of funding earning assets	0.42%	1.25%
84	Net interest margin	2.47%	3.15%
85	Noninterest income to assets	-10.84%	0.46%
86	Noninterest expense to assets	9.29%	7.12%
87	Loan and lease loss provision to assets	0.87%	0.18%
88	Net operating income to assets	-18.99%	-4.14%
89	Return on assets (ROA)	-18.99%	-4.13%
90	Pretax return on assets	-18.99%	-4.13%
91	Return on equity (ROE)	-57.00%	-106.30%
92	Retained earnings to average equity (YTD only)	-57.00%	-106.30%
93	Net charge-offs to loans and leases	0.95%	1.01%
94	Loan and lease loss provision to net charge-offs	260.84%	24.66%
95	Earnings coverage of net loan charge-offs (x)	-54.46	-5.38
96	Efficiency ratio	-105.18%	225.08%
97	Assets per employee (\$ millions)	1.41	3.39
98	Cash dividends to net income (YTD only)	0	0
	Condition Ratios (%)		
99	Earning assets to total assets	79.15%	83.85%
100	Loss allowance to loans and leases	2.66%	2.26%
101	Loss allowance to noncurrent loans and leases	N/A	10.03%
102	Noncurrent assets plus other real estate owned to assets	3.00%	30.60%
103	Noncurrent loans to loans	0	22.53%
104	Net loans and leases to assets	21.52%	77.82%

105	Net loans and leases to deposits	40.07%	83.91%
106	Net loans and leases to core deposits	48.76%	95.79%
107	Domestic deposits to total assets	53.70%	92.74%
108	Equity capital to assets	44.89%	1.73%
109	Core capital (leverage) ratio	37.12%	1.62%
110	Tier 1 risk-based capital ratio	93.49%	1.99%
111	Total risk-based capital ratio	94.75%	3.99%
112	Common equity tier 1 capital ratio	N/A	N/A
Memoranda:			
113	Average assets	92,847	88,685
114	Average earning assets	75,535	76,062
115	Average equity	30,935	3,442
116	Average loans	32,598	64,554

<i>Definition</i>	<i>Demographic Information</i>	<i>May 26, 2015</i>	<i>December 31, 2012</i>
1	Status	Active	Active
	Bank Holding Company (Regulatory Top Holder)		BANCO DO BRASIL S.A.
2		See Note!	
3	Certificate#	26725	26725
4	Federal Reserve ID Number	110936	110936
			Banco do Brasil Americas
5	Institution Name	Banco do Brasil Americas	Americas
6	City,State,Zip	Miami, FL, 33134	Coral Gables, FL, 33134
7	Number of Domestic Offices		3
8	Number of Foreign Offices		N/A
9	Interstate Offices		No
10	Summary Of Deposits		June 30, 2012
11	Current List of Total Offices	Offices All Other Specialization < 1 Billion	Other Specialized Under 1 Billion
12	Asset Concentration Hierarchy		
13	Subchapter S Corporation		No
14	County	Miami-Dade	Miami-Dade
15	Metropolitan Statistical Area	Miami-Fort Lauderdale-West Palm Beach, FL	Miami-Fort Lauderdale-West Palm Beach, FL
16	Established Date	July 24, 1986	July 24, 1986
17	Date of Deposit Insurance	July 24, 1986	July 24, 1986
	Last Structure Change Process		
18	Date	May 2, 2013	
	Last Structure Change Effective		
19	Date	April 15, 2013	
20	Ownership Type		Stock
	Directly Owned by Another		
21	Bank?(CERT)		No
22	Trust Powers Granted	No	No
23	Bank Charter Class	Federal Reserve Non-member	Federal Reserve Non-member
24	Regulator	FDIC	FDIC
25	Insurance fund membership FDIC Quarterly Banking Profile	DIF	DIF
26	Region	Atlanta	Atlanta
27	FDIC Geographic Region	Atlanta	Atlanta
28	FDIC Supervisory Region	Atlanta	ATLANTA

29	FDIC Field Office	South Florida	South Florida
30	Federal Reserve District Office of the Comptroller of the	Atlanta	Atlanta
31	Currency District	Southern	Southern
32	Primary Web Address	http://www.bbamericas.com	N/A

Fonte: Federal Deposit Insurance Corporation (2010).