

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

VIVIANE RENATA FRANCO DE OLIVEIRA

Modelo de negócio e internacionalização de empresas: estudo do caso Itaú Unibanco

**São Paulo
2014**

VIVIANE RENATA FRANCO DE OLIVEIRA

Modelo de negócio e internacionalização de empresas: estudo do caso Itaú Unibanco

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Masiero

Versão Corrigida

SÃO PAULO
2014

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Oliveira, Viviane Renata Franco de
Modelo de negócio e internacionalização de empresas: estudo do
caso Itaú Unibanco / Viviane Renata Franco de Oliveira. -- São Paulo,
2014.

163 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Gilmar Masiero.

1. Negócios – Modelos 2. Internacionalização de empresas 3. Setor
bancário I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Admi-
nistração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 650

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos e meu marido, que acompanham todos os meus passos e representam minhas referências de amor, caráter e determinação.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do curso de mestrado e da construção desta pesquisa, tive a oportunidade de conviver e contar com o apoio de diversos profissionais, professores, amigos e familiares, que contribuíram imensamente para a conclusão desta etapa, por mim tão almejada.

Primeiramente, agradeço a atenção de toda a minha família, em especial meus queridos pais João e Regina, meus maiores incentivadores, meus irmãos Vanessa e Vitor, meus mais antigos companheiros, e meu marido Daniel com quem tenho o privilégio de compartilhar todos os meus dias.

Ao Prof. Dr. Gilmar Masiero, meu orientador, que demonstrou paciência com todas as minhas dúvidas e, com extrema dedicação, esteve presente em todas as etapas deste processo.

Aos Professores membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva e Prof. Dr. Mario Henrique Ogasavara, por toda a atenção e contribuições feitas ao desenvolvimento desta pesquisa.

Às Professoras que me auxiliaram na construção metodológica, Profa. Dra. Bernadete de Lourdes Marinho, Profa. Dra. Graziella Maria Comini e Profa. Dra. Liliana Vasconcellos Guedes.

Às colaboradoras da área de internacionalização do Itaú Unibanco (Latam), que gentilmente cederam seu tempo para a realização da entrevista e me ofereceram todo o respaldo para a obtenção das informações necessárias a esta pesquisa. Aproveito para parabenizá-las pela alta competência profissional.

Aos meus colegas de curso, que tive a oportunidade de conviver e trocar experiências, em especial Bruno Mazzola, Paula Schnaider e Pedro Paulo Alves.

Aos meus colegas de trabalho da FAAP que são grandes amigos e que colaboram com minha trajetória pessoal e profissional, em especial Gabriela Tessitore, Igor Alves, Rodrigo Serafino, Silvy Massaini e Vanessa Cepellos.

RESUMO

OLIVEIRA, V. R. F. Modelo de negócio e internacionalização de empresas: estudo do caso Itaú Unibanco. 2014. 163f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

A utilização de modelos de negócios tem crescido substancialmente nos últimos anos, o que promoveu um aumento significativo de pesquisas voltadas para compreender a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor do ponto de vista econômico, social, cultural ou outros. Presume-se que os componentes previstos pelo modelo de negócio estejam presentes na configuração de negócios já estabelecidos ou novos negócios, inclusive em empresas que buscam a atuação no mercado internacional. No entanto, dentre as abordagens teóricas a respeito da internacionalização das empresas, observa-se que as mesmas não caracterizaram os modelos de negócios empregados pelas empresas em seus processos de internacionalização, já que usualmente focam nos principais aspectos que motivam a internacionalização, os modos de entrada, a compreensão do ambiente global e a busca da excelência funcional. A partir deste contexto, a pesquisa procurou investigar os componentes do modelo de negócio que operacionalizaram as atividades internacionais de uma multinacional brasileira do setor bancário, o Itaú Unibanco. Visando alcançar este objetivo, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, por meio de estudo de caso único. Nesse sentido, para o exame dos fundamentos teóricos, foram abordados os conceitos de estrutura, estratégia, escala, escopo, as teorias de internacionalização e a definição conceitual do modelo de negócio. Dentre os principais resultados da pesquisa, foi observado que a internacionalização do Itaú Unibanco ocorreu a partir de vantagens adquiridas no mercado doméstico e que foram posteriormente exploradas no mercado internacional. Em relação ao modelo de negócio, verificou-se que não existe um modelo pré-definido para as operações internacionais e embora praticamente todos os componentes se mostrassem presentes no mercado de destino, alguns sofreram forte adaptação às operações locais, resultante basicamente da estratégia de aquisição.

Palavras-chave: Negócios - Modelos. Internacionalização de empresas. Setor bancário.

ABSTRACT

OLIVEIRA, V. R. F. Business model and internationalization: a case study of Itaú Unibanco. 2014. 163f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

The use of business models has grown substantially in recent years, which has caused a significant increase in research aiming to understand the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value, in economic, social, cultural or other contexts. Business models are employed by both established and new businesses, including companies seeking to expand into international markets. Among the literature studying firm internationalization, there are few studies that describe the business models used by companies in their internationalization processes. Instead, studies have directed attention at the key aspects that motivate internationalization, the modes of entry, understanding the global environment and the pursuit of functional excellence. This study investigates the business model that was used during the internationalization of a Brazilian multinational bank, the Itaú Unibanco. A qualitative research study of a single case was completed to examine the structure, strategy, scale, scope, of the bank's strategy in light of internationalization theories and conceptual definitions of business models. The study finds that the internationalization of Itaú Unibanco was sparked by advantages gained in the domestic market that were subsequently exploited in the international market. Regarding the business model, it was found that there is no pre-defined model for international operations and virtually all factors showed consistency to the particularities of the target market, being highly adapted to local operations, mainly due to the acquisition strategy.

Keywords: Business Models. Internationalization. Banking Industry.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	Definição da situação problema	24
1.2	Definições operacionais dos conceitos relevantes.....	24
1.3	Objetivos da pesquisa.....	25
1.4	Justificativa.....	26
1.5	Pressupostos conceituais	27
1.6	Estrutura da dissertação.....	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1	Estrutura, estratégia, escala e escopo (Alfred Chandler Jr.).....	30
2.1.1	Estrutura, estratégia, escala e escopo (internacionalização).....	37
2.2	Teorias de internacionalização	42
2.2.1	O Paradigma <i>Ownership-Locational-Internalization</i>	44
2.2.2	O Modelo <i>Linkage-Leverage-Learning</i>	48
2.2.3	Comparações entre o paradigma OLI e o modelo LLL.....	50
2.2.4	Multinacionais brasileiras.....	52
2.3	Modelo de negócio	54
2.3.1	Modelo de negócio e interação entre agentes	60
2.3.2	Modelo de negócio, estratégia e estrutura	62
2.3.3	Modelo de negócio, inovação e tecnologia	64
2.3.4	Modelo de negócio e internacionalização	65
2.4	Caracterização do setor bancário brasileiro.....	68
2.4.1	O setor bancário no Brasil	69
2.4.2	Internacionalização do setor bancário	72
2.4.3	Internacionalização de bancos brasileiros	74
2.4.4	Teorias de internacionalização e o setor bancário	76
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	81
3.1	Abordagem da pesquisa.....	81
3.2	Modelo conceitual da pesquisa.....	82
3.3	Método de pesquisa	84
3.4	Seleção do estudo de caso	85
3.5	Coleta e fontes de dados	88
3.5.1	Seleção e descrição dos respondentes	89
3.5.2	Protocolo de pesquisa	90
3.6	Análise dos dados	91
3.7	Validação do trabalho de pesquisa	92
3.8	Limitações da pesquisa.....	93

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	95
4.1	Apresentação do Itaú Unibanco	95
4.2	Internacionalização do Itaú Unibanco	97
4.2.1	Primeira fase (1970-1990)	98
4.2.2	Segunda fase (1990-2007)	99
4.2.3	Terceira fase (2008-atual)	101
4.2.3.1	Banco Itaú Argentina.....	102
4.2.3.2	Banco Itaú Chile	104
4.2.3.3	Banco Itaú Uruguai.....	105
4.2.3.4	Banco Itaú Paraguai.....	106
4.2.3.5	Demais operações	106
4.3	Análise do caso Itaú Unibanco	109
4.3.1	Motivos para internacionalização e modos de entrada	109
4.3.2	Estrutura, estratégia, escala e escopo (internacionalização)	113
4.3.3	Primeira fase (1970-1990).....	116
4.3.3.1	Primeira fase e teorias OLI e LLL.....	117
4.3.3.2	Modelo de negócio internacional (primeira fase).....	118
4.3.4	Segunda fase (1990-2007)	120
4.3.4.1	Segunda fase e teorias OLI e LLL.....	121
4.3.4.2	Modelo de negócio internacional (segunda fase)	123
4.3.5	Terceira fase (2008-atual)	124
4.3.5.1	Terceira fase e teorias OLI e LLL	127
4.3.5.2	Modelo de negócio internacional (terceira fase)	130
4.4	Síntese dos principais resultados	138
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
	REFERÊNCIAS.....	147
	APÊNDICES.....	157

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a.	-	ao ano
BANERJ	-	Banco do Estado do Rio de Janeiro
BANESTADO	-	Banco do Estado do Paraná
BCB	-	Banco Central do Brasil
BEG	-	Banco do Estado de Goiás
BEMGE	-	Banco do Estado de Minas Gerais
BNDES	-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Bradesco	-	Banco Brasileiro de Descontos
CIB	-	<i>Corporate and Investment Banking</i>
CTC	-	Centro de Corporação Transnacional das Nações Unidas
ETF	-	<i>Exchange Traded Fund</i>
EUA	-	Estados Unidos da América
FDC	-	Fundação Dom Cabral
FMI	-	Fundo Monetário Internacional
IDE	-	Investimento Direto Estrangeiro
IDP	-	<i>Investment Development Path</i>
Itautec	-	Itaú Tecnologia S.A.
LLL	-	<i>Linkage-Leverage-Learning</i>
M&A	-	<i>Mergers and Acquisitions</i>
NASDAQ	-	<i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i>
OLI	-	<i>Ownership-Location-Internalization</i>
PABs	-	Pontos de Atendimento Bancário
PF	-	Pessoa Física
PIB	-	Produto Interno Bruto
PJ	-	Pessoa Jurídica
RBV	-	<i>Resource Based View</i>
SFN	-	Sistema Financeiro Nacional

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Etapas da empresa para Chandler	34
Quadro 2 -	Características organizacionais da transnacional	40
Quadro 3 -	Vantagens definidas pelo paradigma OLI.....	46
Quadro 4 -	Por que multinacionais competem no exterior? Comparação OLI e LLL	51
Quadro 5 -	Nove blocos do modelo de negócio.....	66
Quadro 6 -	Descrição dos nove componentes do modelo de negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2011)	67
Quadro 7 -	Quantitativo de bancos pela estrutura de capital	70
Quadro 8 -	<i>Ranking</i> das 10 maiores instituições no mercado brasileiro no ano de 2013.....	71
Quadro 9 -	Evolução da rede externa dos bancos brasileiros	76
Quadro 10 -	Integração dos motivadores de internacionalização	78
Quadro 11 -	Vantagens OLI - Paradigma Eclético.....	79
Quadro 12 -	Adequação da metodologia à pesquisa segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2010)	85
Quadro 13 -	<i>Ranking</i> FDC das multinacionais brasileiras.....	87
Quadro 14 -	Gestoras entrevistadas na pesquisa de campo	90
Quadro 15 -	Protocolo de pesquisa	91
Quadro 16 -	Apresentação dos dados analisados segundo Langley (2009).....	92
Quadro 17 -	Critérios de validação da pesquisa segundo Yin (2010).....	93
Quadro 18 -	Histórico das etapas de internacionalização do Banco Itaú - 1979 a 2009.....	107
Quadro 19 -	Números do Itaú Unibanco por país (América Latina)	108
Quadro 20 -	Operações do Itaú Unibanco por tipo de negócio e país (América Latina)	108

Quadro 21 - Síntese do modelo de negócio na primeira fase.....	119
Quadro 22 - Síntese do modelo de negócio na segunda fase	124
Quadro 23 - Síntese do modelo de negócio na terceira fase	136
Quadro 24 - As teorias de internacionalização consideradas para o caso Itaú Unibanco.....	139
Quadro 25 - O modelo de negócio do processo de internacionalização do Itaú Unibanco.....	140

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Relações dinâmicas entre estratégia e estrutura no modelo clássico	32
Ilustração 2 - Papéis genéricos de subsidiárias estrangeiras	39
Ilustração 3 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical	73
Ilustração 4 - Modelo conceitual da pesquisa.....	83

1 INTRODUÇÃO

A adoção de modelos de negócios e conseqüentemente seu estudo cresceram sensivelmente a partir do ano 2000. Nesse período houve um aumento significativo de pesquisas e artigos elaborados para diferentes públicos, tanto aquelas mais voltadas ao público empresarial, quanto ao acadêmico e destinados à comunidade científica. A crescente utilização de modelos de negócios tem promovido esforços de elucidação de conceitos e definições e sua aplicação em diferenciados contextos empresariais. Parcela significativa dos estudos até então realizados tem buscado esclarecer a variedade de usos do termo e discutido hipóteses possíveis para sua crescente aceitação, cada qual, obviamente, fornecendo suas próprias concepções do fenômeno (TEECE, 2010a; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

O modelo de negócio, por estar atrelado a várias disciplinas acadêmicas e funcionais, não ganhou grande destaque em nenhuma delas (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Teece (2010a) assinala que o conceito não firmou uma fundamentação teórica consistente no âmbito dos estudos de negócios internacionais e na economia, não existindo espaço para o conceito dentro das teorias econômicas. No entanto, mesmo sem ter sido incorporado ao campo da economia, o conceito se tornou proeminente nos estudos organizacionais, estratégia e *marketing* e vem ganhando alta popularidade e consolidação no meio empresarial no formato de manuais e diretrizes básicas para os negócios em geral (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os estudos que ressaltam sua importância recomendam que o conceito seja utilizado como uma nova unidade de análise, que permite capturar fontes de valor de forma mais consistente que tradicionais unidades, como o produto, a firma, a transação individual e as redes de negócios (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) sugerem que modelos de negócios podem até mesmo substituir os tradicionais setores econômicos como objetos básicos de análise e, para Teece (2010a), pode estar mais adequado a uma lógica de negócio centrada no cliente e não mais na capacidade de oferta, característica da era industrial.

A era industrial, sob a ótica da história dos negócios, caracterizou-se pelas estruturas empresariais acompanhando estratégias de produção e comercialização de bens e serviços baseados principalmente nas economias de escala e escopo (CHANDLER, 1990). Ela gerou também, no meio acadêmico, uma proliferação de modelos organizacionais, de gestão, de governança, entre outros, que não raras vezes são utilizados como sinônimos de “modelos de negócios”. Dentre as definições apresentadas para o conceito, a ideia básica do modelo de negócio está ligada à lógica do negócio de uma empresa e sua forma de operar, criar e capturar valor (CASADESUS-MASNELL; RICART, 2010; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Temas tradicionalmente discutidos na área de negócios como estratégia, estrutura, escala e escopo, provenientes dos estudos de Chandler (1987; 1990), estão presentes nos modelos de negócios, tanto da perspectiva local quanto internacional. Todos os elementos envolvidos na configuração de novos negócios ou mesmo nos já estabelecidos, em maior ou menor grau, são considerados pelas empresas que buscam atuar no mercado internacional com o intuito de adquirir diversas vantagens.

O crescente aumento do interesse das organizações pelo mercado estrangeiro pode estar vinculado ao fato da globalização se constituir, atualmente, na tendência predominante. Esse processo representa variadas possibilidades de integração em diversos níveis, desde o econômico, por meio dos sistemas financeiros, da liberalização do comércio e da abertura do mercado, até a pressão por maior uniformidade nos âmbitos cultural e social (MATHEWS, 2006a). Estas tendências e pressões afetam diretamente a decisão das empresas em buscar operar nos mercados internacionais.

As operações das empresas em mercados internacionais tem atraído a atenção de vários estudiosos e já é considerável o acúmulo de conhecimento, acerca do processo de internacionalização das empresas. A principal explicação teórica para o aumento dos fluxos de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é fundamentada essencialmente pelo paradigma *Ownership-Location-Internalization* (OLI) defendido por John H. Dunning (DUNNING, 1977; 1988; 1995). Tal referência teórica compõe o que se chama de visão tradicional do IDE, apontando para vantagens econômicas inerentes que podem ser exploradas pelas empresas no mercado internacional (GATTAI, 2009).

A evolução das pesquisas na área gerou novas linhas de estudo que questionam a adequação dessa teoria, inicialmente prescrita para os países avançados, para o que ocorre nos países emergentes (GATTAI, 2009). Entre diversas críticas e complementos ao paradigma OLI, vale destacar o modelo denominado *Linkage-Leverage-Learning* (LLL) de John A. Mathews que diferencia os estímulos existentes para a internacionalização das multinacionais dos países denominados emergentes (MATHEWS, 2006a).

Mathews (2006a) apresenta um novo panorama teórico que aponta para outra perspectiva do processo de globalização, apresentado de forma pouco convergente à defendida pela visão tradicional da internacionalização (DUNNING, 1977; 1988; 1995). Seguindo essa linha de pensamento, o autor mostra a relação entre a aceleração da internacionalização das empresas e as características da economia global emergente, que influencia as conexões entre firmas, focadas basicamente no acesso aos recursos que não possuem (MATHEWS, 2006a).

Dentro destas duas abordagens sobre o processo de internacionalização das empresas, bem como outras, como os clássicos estudos de Johanson e Vahlne (1977), observa-se que nenhum deles se preocupou em caracterizar os modelos de negócios empregados pelas empresas em seus processos de internacionalização. As linhas de estudos acerca do ingresso no mercado internacional usualmente focam nos principais aspectos que motivam a internacionalização, os modos de entrada, a compreensão do ambiente global, a busca da excelência funcional, etc. (DUNNING, 1977; 1980; RUGMAN, 1981; ÁLVAREZ; MARÍN, 2010; FERREIRA; SERRA; REIS, 2011), mas não nos modelos de negócios empregados para se internacionalizar.

Após mais de 50 anos de estudos na área de Negócios Internacionais (RUGMAN; VERBEKE; NGUYEN, 2011) é curioso observar que poucos pesquisadores dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento se dedicaram a investigar os modelos de negócios dos processos de internacionalização de empresas. Desta forma, este trabalho busca investigar o modelo de negócio que guiou o processo de internacionalização de uma empresa de um país emergente - o Itaú Unibanco. Esta organização apresenta uma larga experiência de internacionalização de suas atividades em diferentes mercados americanos e europeus o que possibilita investigar as principais características dos modelos de negócios adotados.

1.1 Definição da situação problema

A literatura acima mencionada e a na sequência revisada para a realização deste trabalho visa ampliar o conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras, explorando o conceito de modelo de negócio. Assim, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: qual a configuração do modelo de negócio na internacionalização de uma multinacional brasileira do setor bancário? Espera-se que a questão proposta seja respondida explorando o formato do modelo de negócio no processo de internacionalização, quer via revisão de outros estudos, quer pela realização de um estudo de caso com uma empresa do setor bancário.

1.2 Definições operacionais dos conceitos relevantes

A seguir, apresentam-se as principais definições operacionais que são tratadas no presente estudo.

a) Internacionalização de empresas

Para analisar a internacionalização de empresas serão estudadas duas visões distintas: a visão tradicional do processo de internacionalização, representada pelo paradigma *Ownership-Location-Internalization* de John Dunning (1977; 1988; 1995) e a abordagem alternativa construída a partir de estudos de multinacionais sediadas em países emergentes, o modelo *Linkage-Leverage-Learning* de John Mathews (2006a).

b) Modelo de negócio

O modelo de negócio para esta pesquisa tem como base a definição de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p. 10) que afirmam ser “uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos que se relacionam, expressando a lógica de negócios de uma determinada empresa”. Para operacionalizar a definição, Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem nove componentes básicos que determinam como a lógica do negócio pode gerar valor: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos.

c) **Multinacionais brasileiras**

Inseridas no contexto dos países emergentes, as multinacionais brasileiras, na definição de Fleury e Fleury (2007), consistem em empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional, utilizam intensamente recursos naturais e mão de obra barata, não possuem competências tecnológicas, são atrasadas em termos de capacitação gerencial e operam em ambientes extremamente turbulentos. A internacionalização de empresas brasileiras ocorreu tardiamente e tem como principais motivos de inserção internacional a possibilidade de crescimento, apoio às atividades de exportação, acesso a recursos e ativos estratégicos, acesso a mercados protegidos, seguir clientes internacionalizados, vontade dos dirigentes, oportunidades não planejadas e valorização da marca (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

1.3 **Objetivos da pesquisa**

Partindo da definição do problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consiste em examinar qual a configuração do modelo de negócio na internacionalização de uma multinacional brasileira do setor bancário. Visando atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar se existe um modelo de negócio pré-definido para a internacionalização e averiguar o conjunto de componentes do modelo mais presentes em seu processo de internacionalização.
- b) Verificar as principais motivações para a internacionalização da multinacional brasileira analisada e se seu processo de internacionalização contempla as variáveis do paradigma *Ownership-Location-Internalization* e do modelo *Linkage-Leverage-Learning*.
- c) Examinar a relação entre a estratégia internacional e a estrutura organizacional, bem como a existência de ganhos de escala e escopo nas operações internacionais da empresa estudada.

1.4 Justificativa

Existem poucas pesquisas na área de Negócios Internacionais sobre “modelos de negócio”. Alguns desses estudos tratam o modelo de negócio na internacionalização de empresas de base tecnológica, especialmente pequenas empresas (OJALA; TYRVÄINEN, 2006; DUNFORD; PALMER; BENVENISTE, 2010; ONETTI *et al.*, 2012). Paralelamente a esse fato, existe uma utilização crescente do modelo de negócio para a expansão das atividades empresariais em seus contextos domésticos. Assim, torna-se importante verificar a utilização de modelos de negócios nos processos de internacionalização das empresas evidenciando quais componentes do modelo de negócio são relevantes, bem como se os mesmos contemplam abordagens clássicas do processo de internacionalização de empresas como o paradigma OLI ou outras mais recentes, como o modelo LLL (DUNNING, 1977; 1988; 1995; MATHEWS, 2006a).

Dessa maneira, o modelo de negócio da internacionalização de empresas é considerado à luz de duas perspectivas distintas. Li (2007) sugere que os dois modelos de internacionalização, o paradigma OLI (DUNNING, 1977; 1988; 1995) e o modelo LLL (MATHEWS, 2006a), se analisados de forma individual, são insuficientes para explicar o processo de internacionalização das multinacionais das economias desenvolvidas ou mesmo das em desenvolvimento. Isso ocorre, pois o modelo OLI tem uma perspectiva de análise interna, enquanto o modelo LLL tem foco externo. Essas diferenças, se levadas em conta, permitiriam uma síntese de ambos modelos para se explicar a expansão internacional. Seguindo nesta direção, Yaprak e Karademir (2010) também acreditam que uma integração entre as duas teorias pode esclarecer de forma razoável o processo de internacionalização das multinacionais de países emergentes.

Outra justificativa, porém de cunho prático, é a frequente utilização do modelo de negócio pelas empresas. Apesar do crescimento das discussões acadêmicas acerca da definição do conceito, as análises da gestão do modelo de negócio no processo de internacionalização, dentro de um alto grau de complexidade, ainda são escassas. Embora a necessidade de estudos nessa área já tenha sido indicada por algumas pesquisas em Negócios Internacionais (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008), não foram identificados estudos sobre internacionalização de empresas no contexto brasileiro ou de outros países que tenham explorado a relevância dos modelos de negócio adotados no processo.

A proposta de analisar o modelo de negócio a partir da perspectiva da internacionalização pode contribuir para a literatura devido à abrangência apresentada pelo conceito, ao englobar diversos níveis de interação entre empresa e o mercado, desde a cadeia de valor até a forma final de aproximação com o consumidor. A discussão do tema proposto é importante, pois envolve a manutenção ou alteração de muitos aspectos concomitantes envolvidos no processo de internacionalização de empresas. Além disso, estudos dessa natureza podem demonstrar quais adaptações do modelo de negócio na internacionalização são necessárias para diferentes contextos e sua relação com as principais decisões estratégicas do negócio, bem como os recursos e capacidades da empresa.

1.5 Pressupostos conceituais

Assume-se como pressuposto conceitual para a realização da pesquisa:

- A existência de um modelo de negócio para a internacionalização das empresas, neste caso, de uma multinacional brasileira.

1.6 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O Capítulo 1 envolve a parte introdutória onde podem ser apresentados a contextualização da pesquisa, o problema objeto de estudo, bem como os principais objetivos. O Capítulo 2 apresenta os temas selecionados e pesquisados a partir de referências bibliográficas, no sentido de embasar o estudo empírico. O Capítulo 3 descreve o procedimento metodológico realizado, o método e o instrumento de coleta e análise dos dados. O Capítulo 4 mostra os resultados obtidos com a etapa empírica da pesquisa e a discussão com os principais apontamentos considerados na fundamentação teórica. O Capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo e as limitações da pesquisa, seguidos pelas referências consultadas e apêndices relevantes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos teóricos relacionados ao tema da pesquisa. A estrutura da fundamentação teórica possui três blocos temáticos principais: a discussão a respeito de estrutura e estratégia e dos conceitos de escala e escopo, uma síntese das teorias de internacionalização selecionadas para fundamentar o estudo e o conceito de modelo de negócio. Os três temas principais se encadeiam no sentido de relacionar o conceito de modelo de negócio à internacionalização de empresas.

Dentro de cada um dos blocos temáticos, existe uma linha de autores a ser referenciada. O debate acerca da relação entre estrutura e estratégia e os ganhos de escala e escopo partem dos estudos realizados por Alfred Chandler Jr. Além das críticas apresentadas sobre a obra de Chandler, consideram-se também estudos de alguns autores que trabalham o tema na perspectiva da internacionalização.

No segundo bloco são apresentadas duas perspectivas teóricas acerca do processo de internacionalização de empresas: a visão mais tradicional, o paradigma OLI de Dunning (1977; 1988; 1995) e, um complemento a essa visão focada na internacionalização dos países emergentes, o modelo LLL de Mathews (2006a). Algumas comparações serão feitas entre as duas abordagens ou modelos, no intuito de integrá-las e posteriormente analisá-las no trabalho empírico desenvolvido.

No último bloco temático, apresenta-se o conceito de modelo de negócio, passando pela diversidade de autores que discutem o tema, evidenciando também algumas críticas referentes ao conceito. Este bloco procura diferenciar o conceito de outros temas frequentemente tratados na área de negócios, como estratégia, estrutura, inovação e tecnologia.

2.1 Estrutura, estratégia, escala e escopo (Alfred Chandler Jr.)

As obras de Alfred Chandler Jr. impactaram de forma significativa o campo de Administração de Empresas, embora seus estudos tenham se fundamentado essencialmente no levantamento histórico das atividades desenvolvidas por grandes empresas. Os esforços de investigação de Chandler inauguraram uma nova visão do administrador como entidade coletiva e institucionalizada; promoveram uma perspectiva comparativa entre as empresas estudadas e demonstraram grande predisposição a generalizações (MCCRAW, 1998). Chandler é frequentemente citado como influência essencial nos estudos de gestão estratégica, e considerado o principal fundador da estratégia empresarial (WHITTINGTON, 2008).

Tais contribuições, essencialmente na área de negócios, gestão e economia (IVERSEN, 2008), consolidaram-se em teorias de administração, teorias das organizações, capacidades organizacionais, liderança, tecnologia, estratégia e teoria da firma, além da ênfase dada à teoria das capacidades, tanto no campo de Administração quanto no campo da economia organizacional (TEECE, 2010b; NELSON; TEECE, 2010). Teece (2010b) enfatiza a riqueza de detalhes das obras de Chandler, que o diferenciaram de outros autores, além de sua contribuição para a evolução do sistema capitalista nos Estados Unidos da América (EUA) e Europa, deixando assim um legado importante para as Ciências Sociais.

Algumas concepções desenvolvidas por Chandler se enquadram nos pressupostos teóricos da teoria da contingência (WHITTINGTON, 2008). A teoria da contingência determina a adequação da organização ao ambiente, ao examinar a relação entre a *performance* individual, ambiente organizacional e a tecnologia (PEARCE; DAVID, 1983). Considera, também, diversos modelos de estrutura organizacional para que as empresas alcancem eficiência produtiva (BURNS; STALKER, 1961). Além de Chandler, outros autores desenvolveram estudos que se enquadram na visão contingencial (WOODWARD, 1958; 1965; BURNS; STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Woodward (1958; 1965) enfatiza a importância do fator tecnológico e o relaciona às definições estruturais determinadas pelas organizações. Burns e Stalker (1961) estudam a relação entre o ambiente externo e o desempenho econômico das organizações, estabelecendo um modelo orgânico adequado às complexidades ambientais. Lawrence e Lorsch (1967) analisam estruturas internas organizacionais condicionadas às alterações econômicas e objetivos organizacionais.

A relação entre estratégia e estrutura definida por Chandler na obra “Strategy and Structure”, configura-se como um tópico de pesquisa adequado aos pressupostos contingenciais. Chandler (1987) é precursor na análise da determinação do modelo estrutural para uma permanente adequação à estratégia, influenciada pelas condições externas. O intuito analítico do autor consiste em distanciar a organização de possíveis problemas de desempenho.

A obra de Chandler (1987) propõe de forma inovadora as relações de dinamismo e interdependência que permeiam a estrutura organizacional e a estratégia da empresa. Suas conclusões foram possíveis a partir da análise histórica comparativa entre quatro grandes empresas norte-americanas, *DuPont*, *General Motors*, *Standard Oil Company* e *Sears*. Chandler (1987) mostra que estas empresas se diferenciaram pela adoção de inovações organizacionais, além de analisar e generalizar as relações entre estrutura interna, estratégia externa e mudanças no cenário econômico e tecnológico.

Estudando a trajetória de crescimento destas empresas, Chandler (1987) analisa seu desenvolvimento, sua diversificação e seus processos de descentralização, ao detalhar como novos produtos, mercados e processos contribuíram para alterações na estratégia externa e na estrutura interna das empresas. O autor observa que a estrutura administrativa centralizada e departamentalizada foi substituída por uma nova estrutura descentralizada, que passou a operar no formato de unidades autônomas subordinadas a um escritório central.

As grandes empresas analisadas por Chandler (1987) anteriormente haviam se estruturado em função da integração vertical, que gerava a departamentalização das principais funções empresariais. Uma vez que as funções eram separadas, aumentava a necessidade de coordenação, tornando a estrutura altamente centralizada. Vale ressaltar que as empresas analisadas operavam nesse momento com poucas linhas de produtos, sem pleitear nenhum tipo de diversificação. Um estudo anterior do autor também forneceu conclusões similares (CHANDLER, 1956).

De forma geral, Chandler (1987) coloca que a estratégia se refere ao planejamento e execução da expansão enquanto a estrutura condiz com o tipo de organização criada para gerir novas atividades e recursos. A definição mais detalhada para estratégia consiste na “definição dos principais objetivos de longo prazo da empresa, bem como a adoção de linhas de ação e alocação de recursos tendo em vista esses objetivos” (CHANDLER, 1987, p. 13, tradução nossa). Para Chandler:

Estrutura pode ser definida pelo modelo de organização pela qual se administra a empresa. Este modelo, formal ou informalmente definido, possui dois aspectos. Em primeiro lugar, inclui as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis e funcionários administrativos e, em segundo lugar, as informações e os dados que fluem por essas linhas de comunicação e autoridade (CHANDLER, 1987, p. 14, tradução nossa).

As definições dos conceitos de estratégia e estrutura permitem a compreensão da proposição básica desenvolvida nesta obra: as novas estruturas necessárias para novas estratégias. A partir da análise de casos das grandes empresas, a proposição sugere que a estrutura deve seguir a estratégia, sendo que a complexidade da estrutura se dá em função da conjunção de diversas estratégias básicas. Ao emergirem novas demandas administrativas, novas estruturas devem ser planejadas, sob o risco de que a empresa passe a lidar com grande ineficiência econômica.

Hall e Saias (1980) ilustram os resultados da pesquisa de Chandler que geraram as proposições básicas do seu modelo dinâmico de estratégia e estrutura. Demonstra-se a natureza do ambiente (A) e dos recursos (R) que influenciam a estratégia (E) selecionada no tempo, que por sua vez determina a estrutura organizacional (Et). A partir desse processo, a evolução do ambiente e dos recursos gera uma nova estratégia e uma nova estrutura, conforme representado pela Ilustração 1.

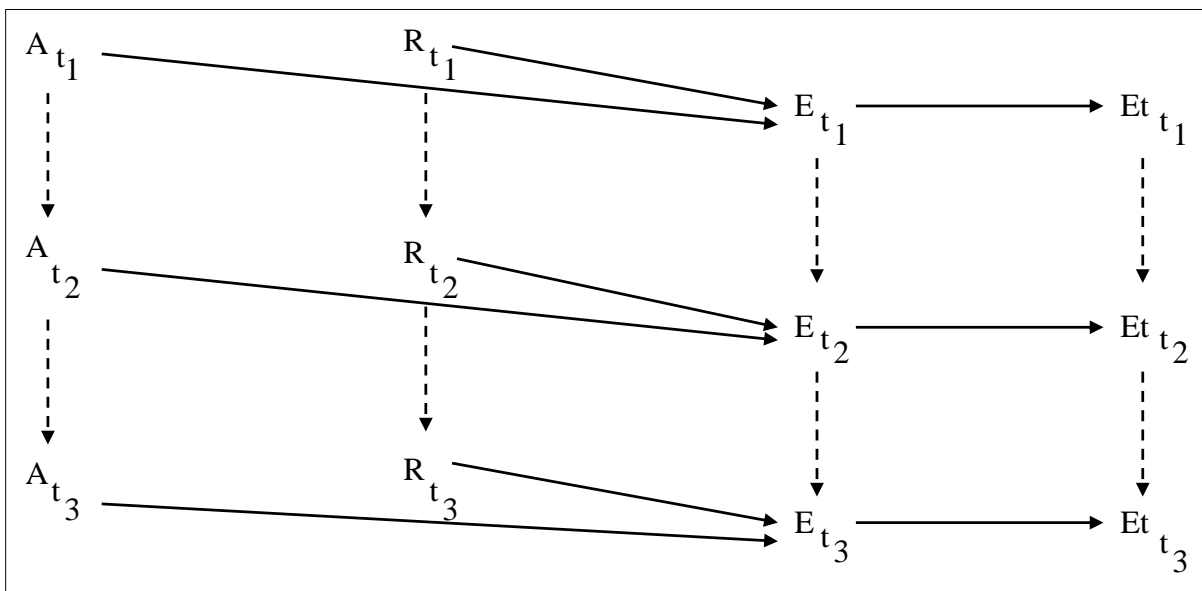


Ilustração 1 - Relações dinâmicas entre estratégia e estrutura no modelo clássico [Fonte: Hall e Saias (1980, p. 150)]

O modelo clássico prediz que alterações na direção estratégica ocorrem em função de variações na demanda, influenciada por inovações tecnológicas, mudanças de renda nacional e alterações demográficas, bem como variações nas fontes de suprimento e decisões estratégicas da concorrência. Uma vez que a produção aumenta devido ao lançamento de novas linhas de produtos no mercado, a necessidade de uma nova estrutura se torna evidente, tornando as estruturas tradicionais centralizadas ineficientes para acompanhar respostas dinâmicas exigidas pelo mercado (CHANDLER, 1987).

O processo de adequação às novas estratégias das empresas analisadas apresentam as seguintes alterações estruturais: a criação de um escritório administrativo local em função do incremento do volume; a demanda por uma estrutura departamental para administrar unidades de campo locais, dispersadas geograficamente; a criação de novas linhas de produtos e o aumento de escala nacional e internacional. Tais alterações geraram a necessidade de um escritório geral para coordenar a nova estrutura multidivisional (CHANDLER, 1987).

A estrutura multidivisional se caracteriza pela configuração de várias divisões operacionais relativamente independentes que se concentram geograficamente ou por proximidade de produtos. As divisões possuem responsabilidades operacionais que se desenvolvem em função do plano estratégico global da corporação, coordenado pelo escritório central. Enquanto o escritório central realiza a distribuição de recursos, os executivos se responsabilizam pelos resultados financeiros de cada unidade de negócio (CHANDLER, 1987).

Um aspecto importante desta obra de Chandler (1987) enfatiza a questão da distinção da atividade de administração em relação a outras atividades funcionais. Nesse caso, especialmente no momento do processo de descentralização da empresa. Este período tornou a atividade de administração altamente complexa, diversificando níveis diferentes de autoridade por meio de quatro postos administrativos: o escritório geral, escritório central da divisão, chefia do departamento e unidade de campo.

As considerações finais da obra de Chandler (1987) definem a lógica alcançada pelas empresas analisadas, focada na direção estratégica de distribuição de seus recursos acumulados e de desenvolvimento de novos recursos que permitirão a manutenção do crescimento empresarial. Segue, no Quadro 1, a demonstração das quatro etapas da trajetória das empresas, que, para o autor, poderiam ser generalizadas.

	Etapas	Particularidades de cada etapa
1	Acumular recursos	Aumento de instalações produtivas, força de trabalho e supervisão. Investimento em <i>marketing</i> e redes de distribuição. Foco em economias de escala. Aquisição de fornecedores.
2	Racionalizar recursos	Diminuição de custos. Adequação das atividades funcionais às flutuações do mercado. Definição de linhas de autoridade e comunicação. Definição de estrutura geral para a empresa.
3	Crescer de forma contínua	Diversificação de produtos. Busca de novos mercados e novos negócios. Queda de margem de lucro. Saturação do mercado. Poucas oportunidades de redução de custos.
4	Racionalizar recursos em expansão	Criação de escritório central. Institucionalização da estratégia de diversificação. Investimento em pesquisa e desenvolvimento. Investimento em tecnologia. Desenvolvimento de nova estrutura.

Quadro 1 - Etapas da empresa para Chandler [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

Whittington (2008) indica que a contribuição de Chandler para a estratégia ocorreu nos níveis da definição, formulação e implementação. Além disso, suas pesquisas fundamentaram a relação entre estratégia e estrutura organizacional e o papel dos recursos organizacionais e capacidades que se tornaram a base teórica da visão baseada em recursos [*Resource Based View* (RBV)], entre outros temas relevantes. Os diversos temas tratados pelo autor se pulverizaram em significativa quantidade de estudos, porém o eixo principal de suas ideias, focado na grande empresa, pode ser encontrado em mais duas de suas principais obras, “The Visible Hand” (1977) e “Scale and Scope” (1990).

A importância dos ganhos de escala e escopo é discutida na obra “Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism” (1990), que representa a continuidade dos seus estudos evolutivos sobre a grande empresa industrial, além de seguir na trajetória de sintetizar suas pesquisas empíricas em um modelo geral (MCCRAW, 1998). Nesse caso, o objeto de pesquisa da obra é a empresa industrial, como subespécie da empresa comercial anteriormente analisada, responsável pela execução dos processos de produção. O autor define a execução dos processos como “estrutura de governança”, pelo fato de coordenar as funções produtivas, de distribuição e pesquisa, promovendo uma integração dessas atividades. A coordenação dos conjuntos de unidades operacionais também está subordinada a uma hierarquia de executivos (CHANDLER, 1990).

O autor sugere que as decisões necessárias para a criação da moderna empresa industrial são o investimento em um grande complexo de produção para obter economias de escala e escopo, serviços de comercialização e distribuição e recrutamento de administradores para supervisionar atividades. A partir da definição de tais decisões, a incorporação de novas unidades pode ocorrer por meio de associação horizontal, integração vertical, expansão geográfica e diversificação de produtos. Os dois primeiros tipos se caracterizam como decisões de caráter defensivo em relação aos investimentos e os dois últimos se referem ao aproveitamento da capacidade já existente que permitirá o ingresso em novos mercados e atividades (CHANDLER, 1990).

Paralelamente ao reconhecimento de Chandler no meio empresarial e acadêmico e as recorrentes citações em temas nos quais se tornou referência, algumas limitações a respeito de sua metodologia de pesquisa e formulações teóricas foram apontadas. Teece (2010b) alerta que o autor não deixou uma base teórica consistente e frequentemente praticou um método de construção de suas teorias totalmente distinto de outros economistas teóricos, pelo fato de extrair *insights* e generalizações a partir das comparações entre estudos de caso. Buckley (2009) faz outra consideração crítica a respeito dos métodos do autor, citando que Chandler se excede na definição de categorias teóricas para conduzir as informações levantadas pelos estudos de caso.

Winter e Teece (2010) consideram que provavelmente Chandler forneceu uma teoria de um período histórico específico, mas não uma teoria adequada para o que se vivencia hoje nas organizações. Hall e Saias (1980) tecem críticas ao modelo dinâmico definido por Chandler por não considerar o efeito dos fenômenos humanos e organizacionais envolvidos, uma vez que as empresas atendem às demandas ambientais sem ter a percepção que de forma implícita uma nova estratégia pode ter sido previamente adotada. Nelson e Teece (2010) afirmam que Chandler deu muita atenção às estruturas organizacionais e pouca relevância ao movimento tecnológico que, para ser aproveitado pelas empresas, demandam novas formas de organização.

A respeito do reconhecimento de Chandler na sua clássica definição do conceito de estratégia, existem controvérsias surgidas posteriormente, em função da deliberação embutida na definição de Chandler, além do total descolamento entre formulação e implementação estratégica. Whittington (2008) coloca que Chandler construiu sua definição por conveniência analítica, mas que estava ciente de que na prática existiam exceções à sua proposta. As

constatações se estenderam à relação entre estratégia e estrutura organizacional definida pelo autor, também muito utilizada na literatura. Neste caso, as críticas se concentraram no fato do autor entender que a adaptação da estrutura à estratégia acontece por uma finalidade de eficiência, sem considerar a influência institucional na proliferação da estrutura multidivisional.

Para Hall e Saias (1980), a definição de estrutura de Chandler possui algumas limitações, pois o conceito vai além da delimitação de linhas de comunicação e autoridade e os fluxos de informação, que compõem a estrutura estritamente formal. Além disso, a estrutura não se limita apenas ao planejamento da rede, mas aos processos que efetivamente ocorrem entre as partes. Nesse sentido, estes processos são formados por elementos subjetivos, tais quais ideias, valores e crenças, que tendem a constituir a cultura organizacional. Outro fator que os autores diferenciam da definição *chandleriana* é a complexa hierarquia política que envolve o conceito de estrutura organizacional.

Em contraponto às principais conclusões do modelo dinâmico de Chandler (a estrutura segue a estratégia), autores defendem o pressuposto inverso, de que a estratégia segue a estrutura (MILES; SNOW; PFEFFER, 1974; HALL; SAIAS, 1980). Nesta visão, toda a percepção sobre a estratégia de uma organização é condicionada pela estrutura, que por sua vez opera como um filtro que determina os limites de atuação empresarial. A definição de estrutura de Hall e Saias (1980) admite maior complexidade ao considerar variáveis que se distanciam da estratégia: a cultura, os valores, a história de sucesso e fracasso própria da organização, bem como as consequências psicológicas e sociológicas do desenvolvimento tecnológico. Para esses autores, subordinar estrutura à estratégia ou mesmo o inverso não faz sentido, uma vez que ambas assumem um componente político na organização.

Besanko *et al.* (2006), partindo da mesma premissa de que a estratégia segue a estrutura, porém com uma distinta linha de argumentação, apontam para a contribuição dos níveis inferiores de decisão para as decisões corporativas, viabilizada pela estrutura organizacional. Isso significa que, como grande parte do conhecimento e capacidades das empresas emerge de forma pulverizada na estrutura, as informações devem alcançar níveis hierárquicos mais altos. O fluxo de informações proveniente de níveis inferiores da estrutura organizacional também influencia a implementação estratégica e as principais linhas de ação empresarial, entre elas as relativas à resolução de conflitos sempre presentes nos processos de expansão das empresas.

2.1.1 Estrutura, estratégia, escala e escopo (internacionalização)

Apesar do alto reconhecimento das obras de Chandler e da diversidade de temas de negócios encontrados em suas obras, verifica-se a inexistência de estudos que analisam e aproximam as ideias de Chandler com os temas frequentemente investigados no campo de Negócios Internacionais. No entanto, as obras de Chandler mais conhecidas (1987; 1978; 1990) tratam basicamente da relação entre estratégia e estrutura, da ascendente influência do papel dos gestores para a economia, e da obtenção de economias de escala e escopo, temas que estão presentes, nos estudos acerca da internacionalização de empresas.

Buckley (2002) afirma que Chandler forneceu uma primeira abordagem sobre um tema de grande importância para o campo de Negócios Internacionais: o estudo das multinacionais focado em políticas e ações das companhias. A contribuição de Chandler se dá pela constatação de um novo direcionamento da estrutura organizacional para uma estrutura divisional e também pela crescente influência das hierarquias gerenciais. Esta linha de pesquisa posteriormente culminou na RBV como uma importante linha de argumentação na explicação do movimento estratégico das multinacionais.

De acordo com Wilkins (2008) o contexto pesquisado em “Strategy and Structure” (1987) já apresentava alguns indícios a respeito do significativo aumento da atuação internacional das empresas estudadas. Apesar disso, as principais conclusões do autor contribuem para que se pense no negócio a partir da perspectiva nacional, para que posteriormente se compreenda seu desenvolvimento internacional. As generalizações feitas pelo autor na perspectiva doméstica, em relação ao impacto da diversificação, gestão, estrutura organizacional e outros temas, podem ser aplicadas ao negócio em contexto internacional. Fundamentalmente, o amplo conhecimento da história organizacional local exerce papel importante para moldar as atividades internacionais.

Mesmo que Chandler não tenha recebido grande reconhecimento no campo de Negócios Internacionais, tanto o debate acerca da relação entre estrutura e estratégia quanto a obtenção de economias de escala e escopo, são essenciais para compreender a internacionalização das empresas. Bartlett e Ghoshal (2002) apontam para a influência da globalização e da era do conhecimento tanto na reconfiguração do modelo corporativo quanto na reformulação das estratégias empresariais. As crescentes fusões e aquisições e parcerias estratégicas corroboram

a ideia de que, para a obtenção de economias de escala e escopo, as empresas precisam desenvolver competências de gestão e uma organização flexível e em rede. As empresas bem sucedidas no mercado internacional optaram por uma estrutura organizacional baseada no formato de rede de operações especializadas, que acabam por facilitar a adaptação à nova localidade, além de favorecer a inovação.

Bartlett e Ghoshal (2002) apontam que a tradicional estrutura divisional liderada pela estratégia de diversificação passa por um processo de transformação que começa a dar espaço a um modelo individualizado que admite o *empowerment* e a aprendizagem organizacional. A partir dessas alterações, do ponto de vista da internacionalização, novas estratégias levantam dúvidas sobre a adequação das estruturas organizacionais e processos administrativos. Diversas companhias encontram dificuldades nas operações internacionais devido às deficiências organizacionais encontradas, e não efetivamente pela seleção inapropriada de estratégias.

Em contraponto à lógica da visão divisional (CHANDLER, 1987), onde cada unidade assume um papel estritamente operacional dentro de uma hierarquia coordenada pela matriz, as multinacionais operam dentro de uma estrutura em rede, onde cada filial nacional deve ser gerida de forma específica, uma vez que estão inseridas em ambientes únicos e possuem um conjunto próprio de competências (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; DAVIS; MEYER, 2004). Desta forma, as duas dimensões importantes para as multinacionais são as vantagens obtidas no ambiente local e as vantagens específicas da empresa, sejam as competências transferidas pela organização ou adquiridas pela própria subsidiária.

Bartlett e Ghoshal (1986) definem quatro papéis genéricos assumidos pelas subsidiárias, conforme a Ilustração 2.

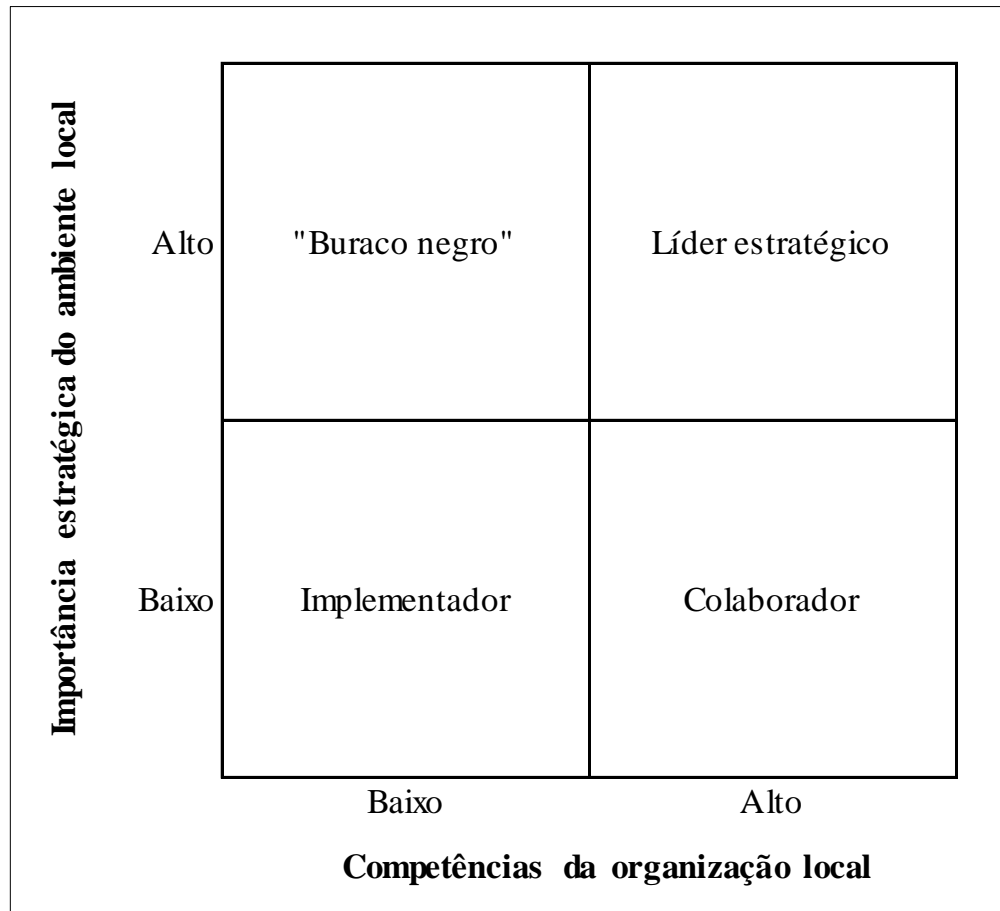


Ilustração 2 - Papéis genéricos de subsidiárias estrangeiras [Fonte: Bartlett e Ghoshal (1986, p. 90)]

O “líder estratégico” apresenta fortes vantagens de localização e competências, o “implementador” possui poucas vantagens tanto de localização quanto de competências, o “colaborador” demonstra poucas vantagens de localização e fortes competências e o “buraco negro” se caracteriza por fortes vantagens de localização, porém fracas competências. Os quatro papéis embasam a denominada “solução transnacional”, posteriormente idealizada pelos autores (BARTLETT; GHOSHAL, 2002). Partindo do estudo de nove empresas atuando no mercado internacional, quatro formas de organização específicas foram desenvolvidas para as empresas que operam no ambiente de negócios internacional, conforme Quadro 2.

Estratégias	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Configuração de ativos e recursos	Descentralizada e autossuficiente nacionalmente	Centralizada em escala global	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas	Dispersa, independente e especializada
Papel das subsidiárias no exterior	Explorar oportunidades locais	Implementar estratégias da matriz	Adaptar e alavancar competências da matriz	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais e operacionais integradas
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado entre diversas unidades.

Quadro 2 - Características organizacionais da transnacional [Fonte: Bartlett e Ghoshal (2002, p. 75)]

Empresas que se enquadram na denominação “multinacional”, tendem a construir uma forte presença local pela receptividade às diferenças nacionais. Já, as empresas denominadas “globais” procuram construir vantagens de custo por meio de escala global e as empresas “internacionais” tendem a explorar o conhecimento e os recursos da matriz. Na concepção dos autores (2002), estes três tipos de empresas não conseguem responder de forma eficaz à complexidade e dinamismo exigidos pelos negócios internacionais, por isso sugerem o modelo de empresa transnacional, que tem como base de desempenho competitivo a flexibilidade e a capacidade de aprendizagem.

Outros estudiosos como Doz, Santos e Williamson (2001) elaboram o modelo de empresa “metanacional”, como sendo mais abrangente do que a tipologia definida por Bartlett e Ghoshal (2002). Para esses autores o sucesso internacional está fundamentado na capacidade da empresa em transcender fronteiras e absorver conhecimento no sentido de inovar de forma permanente. O modelo de negócio se constitui a partir da integração entre fatores e atributos dispersos geograficamente, ao associar recursos, tecnologias, capacidades de gestão e a utilização de conhecimento a partir de várias localidades. A empresa “metanacional” se caracteriza pela construção de cadeias de inovação fora dos tradicionais *clusters*, operando no formato de rede, onde oportunidades e competências são acessadas localmente para serem absorvidas de forma integrada por meio de processos de inovação¹.

¹ Doz, Santos e Williamson (2001) utilizam exemplos para ilustrar o conceito de empresa metanacional. Nokia (telefones móveis), Shiseido (cosméticos), STMicroelectronics (*chips* customizados) e Acer (computadores pessoais) são alguns dos exemplos de empresas citadas que desenvolveram inovação fora dos *clusters* tradicionais e conseguiram se apropriar de competências a partir de mercados dispersos.

Besanko *et al.* (2006) afirmam que, no caso das empresas que competem internacionalmente, a premissa de que a estrutura segue a estratégia deve ser considerada. Ele afirma que uma variedade de estruturas pode surgir em multinacionais que conseguem se diferenciar internamente. Do ponto de vista estratégico, as multinacionais perseguiram uma estratégia global, o que as distanciou do mercado doméstico como foco principal de seu direcionamento. Desta forma, as multinacionais passam a se reorganizar para obter economias de escala e distribuição globais, por meio do balanceamento entre condições locais e a centralização necessária para obtenção de escala global. Este tipo de estratégia demanda um formato de organização flexível que promova uma variedade de *designs* organizacionais.

Verifica-se que frequentemente a questão estrutural está atrelada à possibilidade de explorar economias de escala e escopo, temas também fortemente estudados por Chandler (1990). Especificamente no campo de Negócios Internacionais, as economias de escala e escopo representam grandes benefícios que as empresas podem auferir ao optarem por uma estratégia de expansão internacional (GRANT, 1987; HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997; HENNART, 2007). Dunning (1988) considera que a obtenção de economias de escala e escopo via internacionalização pode ser concretizada quando a empresa vai ao mercado internacional em busca de eficiência (*efficiency seeking*).

A revisão da literatura sobre estrutura, estratégia, escala e escopo realizada é importante para a compreensão dos modelos de negócio das empresas atuando em seus mercados domésticos e internacionais. No processo de internacionalização as empresas perseguem diversificadas estratégias e desenvolvem inúmeras estruturas organizacionais para implementá-las. A adequação entre a estratégia de internacionalização da empresa e a definição da estrutura organizacional adequada se configura num dilema relevante para a gestão das multinacionais e para a elaboração de um modelo de negócios que conduza seu processo de expansão internacional. Além disso, economias de escala e de escopo normalmente estão relacionadas a determinados componentes do modelo de negócio, como a rede de parceiros ou o segmento de clientes que exigem um conhecimento mais profundo da empresa e de seu ambiente no exterior para viabilizar eficazmente seu processo de internacionalização.

2.2 Teorias de internacionalização

Paralelamente à expansão das pesquisas nas diferentes áreas funcionais da gestão das empresas, o campo de estudos dedicados aos negócios internacionais se consolidou fortemente no cenário acadêmico e vem acumulando conhecimentos desde a década de 1950 (RUGMAN, VERBEKE e NGUYEN, 2011). De um ponto de vista atual, a partir da década de 1980, o crescimento da economia global, a noção de competitividade, o papel das alianças no capitalismo, temas relacionados à cultura e a necessidade de grande flexibilidade organizacional e administrativa para adaptação das empresas ao mercado global tornaram-se fatores essenciais à compreensão dos negócios internacionais (BUCKLEY, 2002).

Griffith, Cavusgil e Xu (2008) mostram que no período de 1996-2006 os principais temas tratados na área de estudos dos Negócios Internacionais referem-se ao modo de entrada, ao processo de internacionalização, gestão do conhecimento e exportação, além de focar na influência da cultura nacional sobre a organização. Buckley (2002) aponta que o motivo de sucesso e ascensão desse campo de estudos foi o foco em três temas principais: a análise dos fluxos de investimento estrangeiro; a explicação para a existência das multinacionais, bem como sua estratégia e organização; e a compreensão do processo de internacionalização das empresas em uma crescente globalização dos mercados e economias.

Dentro dos temas frequentemente estudados no campo de Negócios Internacionais, abordagens distintas foram desenvolvidas por estudiosos de diferentes áreas geográficas e do conhecimento. Borini *et al.* (2006) segmentam essas diferentes perspectivas em duas abordagens: a econômica e a comportamental. As principais teorias que se baseiam em critérios econômicos apontam para as vantagens inerentes à exploração dos mercados internacionais. Nesta perspectiva se enquadram as teorias de internacionalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981), a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1973), o paradigma eclético da internacionalização, também conhecido como teoria OLI (DUNNING, 1980) e a teoria da organização industrial (HYMER, 1970), entre outras.

A abordagem comportamental foi pioneiramente desenvolvida por pesquisadores da mais antiga universidade sueca, a Universidade de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE; 1977; ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002). Para os pesquisadores desta universidade, especialmente, Johanson e Vahlne, a internacionalização das empresas ocorre de forma

gradual, desde o estágio inicial de exportação, demonstrando pouco comprometimento com o novo mercado, até o estágio mais avançado de comprometimento, que envolve instalações produtivas. Em relação à decisão pela localização, esta se dá em função de fatores que compõem a distância psíquica sendo que esta, segundo eles, se refere “à soma dos fatores que impedem o fluxo de informações provenientes e destinadas ao mercado. Exemplos da distância psíquica são as diferenças entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24). Neste caso, o processo de internacionalização considera as características do ambiente externo e dos indivíduos que tomam as decisões, incorporando elementos mais subjetivos ao processo.

Partindo de uma perspectiva econômica, as teorias de internacionalização selecionadas para o presente estudo são: o paradigma OLI (DUNNING, 1977; 1988; 1995) e o modelo LLL (MATHEWS, 2006a). O paradigma OLI se tornou um dos modelos teóricos mais estudados no campo de Negócios Internacionais, altamente citado por autores especializados, cuja influência nas pesquisas acadêmicas do campo é altamente reconhecida (FERREIRA; PINTO; SERRA, 2011; STOAIN; FILIPPAIOS, 2008).

Embora vários estudos abordem a internacionalização de multinacionais brasileiras pela perspectiva teórica comportamentalista (HILAL; HEMAIS, 2003; DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2013), o paradigma OLI tem sido frequentemente utilizado para analisar a internacionalização específica do setor bancário (GRAY; GRAY, 1981; NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011; PAJARES; STAL; OURA, 2012). A proeminência alcançada pelo paradigma OLI também torna a teoria altamente contestada por diversos autores do campo (KOJIMA, 1982; RUGMAN, 1985), especialmente quando o objeto de estudo é o movimento de internacionalização de empresas de países emergentes.

Alguns estudos, em contraponto à visão tradicional da internacionalização de empresas de países desenvolvidos, destacam a necessidade de readequar as teorias existentes ao contexto onde se inserem as multinacionais emergentes (MATHEWS, 2006a; GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009; RAMAMURTI, 2009). Dentre as críticas mais contundentes, o modelo LLL (MATHEWS, 2006a) tem se apresentado como um complemento importante ao paradigma OLI. Diferentemente da visão defendida por Dunning (1977; 1988; 1995), esta visão atesta que as multinacionais de países emergentes procuram o mercado internacional com o intuito de adquirir novas vantagens e não para explorar vantagens que já possuem.

A seguir serão apresentadas as teorias selecionadas, a comparação entre ambas e os principais motivos para estudá-las em conjunto na perspectiva de internacionalização das multinacionais brasileiras.

2.2.1 O Paradigma *Ownership-Location-Internalization*

O paradigma eclético consiste basicamente numa visão sobre a produção internacional das empresas viabilizada por meio do IDE, enfatizando vantagens específicas da empresa sobre seus competidores. A essência do paradigma é o caráter integrativo da explicação para as razões, os locais e a maneira pela qual as operações internacionais são conduzidas, motivo pelo qual se designa eclético (FERREIRA; PINTO; SERRA, 2011). A intenção do paradigma é fornecer um quadro holístico para identificação dos fatores que influenciam o ato de produzir fora do âmbito local de origem da empresa (DUNNING, 1988).

Para Dunning (1988) os motivos básicos para o IDE consistem na busca das empresas por recursos, mercado, eficiência e recursos estratégicos. Ao procurar recursos (*resource seeking*) a empresa deve acessar fatores produtivos de forma mais vantajosa; a busca de mercados (*market seeking*) pode permitir que a empresa obtenha ampliação de sua base de clientes; a busca de eficiência (*efficiency seeking*) tende a aumentar a produtividade da empresa, seja pela especialização do trabalho ou dos recursos; e a busca por recursos estratégicos (*strategic asset seeking*) promove o aperfeiçoamento das competências da empresa, de forma a aumentar sua vantagem competitiva.

A composição das três variáveis do paradigma ocorreu de forma gradual, ao longo de diversas obras do autor. Inicialmente as vantagens Propriedade (O) e Localização (L) foram identificadas e, posteriormente a vantagem Internalização (I) foi incorporada (DUNNING, 1977). Outro complemento ao modelo foi feito com a separação da vantagem “O” em dois tipos, aquele baseado em ativos (Oa) e outro baseado em transações (Ot) (DUNNING, 1988). O paradigma pressupõe que, para a efetivação do IDE, as três vantagens sejam combinadas de forma simultânea, no sentido de explicar o escopo e o local da distribuição das atividades e minimizar os custos de transação (FERREIRA; PINTO; SERRA, 2011).

A variável “O” se refere a vantagens de propriedade que a empresa possui e que podem ser transferidas para as operações externas. Dunning (1995) especifica as vantagens de propriedade da seguinte forma: direito de propriedade e/ou ativos intangíveis e vantagens de governança comum. Ferreira, Pinto e Serra (2011) indicam que a propriedade se refere aos recursos, capacidades ou ativos que possibilitam a geração de valor, e que pode ser viabilizada por meio de operações, tecnologia, ativos intangíveis, produção, processo de distribuição e *know-how* gerencial.

A variável “L” está relacionada ao ambiente estrangeiro, à seleção da localidade onde as operações serão desenvolvidas. Dunning (1995) exemplifica que fatores de localização podem ser os custos de transporte, custos de comunicação, incentivos aos investimentos, barreiras ao comércio de bens e infraestrutura. Ferreira, Pinto e Serra (2011) complementam as vantagens de localização citando os custos de fatores de produção, acessibilidade, disponibilidade de conhecimento, política industrial governamental, tamanho e potencial do mercado, entre outros. Diferente das vantagens de propriedade, as vantagens de localização, específicas de cada localidade, não podem ser transferidas para outros lugares e favorecem apenas as empresas com operações estruturadas neste local.

A variável “I” se refere à opção de internalizar ou não as atividades, ou seja, não explorar vantagens por meio de transações do mercado. Dunning (1995) coloca que as vantagens relacionadas a esse fator podem ser formuladas a partir do controle de fornecedores, condições de comercialização, incerteza relacionada ao comprador, obtenção de economias de atividades interdependentes, custos de quebra de contrato, entre outras. Ferreira, Pinto e Serra (2011) analisam que a condução interna de operações tende a ser mais vantajosa e acelera a decisão pelo IDE. A respeito da definição do fator internalização, Guisinger (2001) propõe que a internalização seja substituída pelo modo de entrada, uma vez que as multinacionais viabilizam a internalização a partir da seleção da forma de entrada no mercado.

A seguir, o Quadro 3 apresenta as vantagens definidas pelo paradigma OLI.

Vantagens de Propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internalização
Acesso aos mercados, produtos e fatores.	Potencial de mercado.	Redução dos custos de transação. Proteção dos direitos de propriedade.
Diferenciação dos produtos. Diversificação dos riscos. Dotações específicas: mão de obra, capital, organização.	Preços dos <i>inputs</i> . Qualidade dos <i>inputs</i> (recursos naturais, mão de obra qualificada). Recursos financeiros. Custo de transportes, comunicação e infraestrutura.	Informação assimétrica entre fornecedor e comprador (imperfeição dos mercados). Diminuição dos custos de câmbio. Possibilidade de acordos.
Maior eficiência, coordenação e alavancagem dos recursos das diferentes localizações, melhorando as capacidades da empresa.	Barreiras ao livre comércio (cotas de importação, tarifas). Distância espacial dos mercados e <i>inputs</i> .	Evitar ou explorar as intervenções estatais (tarifas alfandegárias ou incentivos ao investimento).
Utilização dos recursos da matriz (preços de transferência).	Políticas de investimento. Risco país. Incentivos fiscais.	Redução da incerteza do comprador e/ou do vendedor.
Tamanho maior, economias de escala e escopo. Multinacionalização anterior.	Distância física, língua e cultura.	Controle da oferta em qualidade e quantidade. Controle de vendas.
Flexibilidade na aquisição e produção devido à melhor localização. Reconhecimento de oportunidades de fusões e aquisições, novas vantagens competitivas ou aumento de <i>market share</i> .	<i>Clusters</i> de empresas relacionadas, que aproveitam as externalidades da aproximação.	Ganhos estratégicos. Internalização de externalidades.

Quadro 3 - Vantagens definidas pelo paradigma OLI [Fonte: Ferreira, Pinto e Serra (2011, p. 11)]

Apesar do modelo OLI ser frequentemente associado à internacionalização de empresas de países desenvolvidos, He e Fallon (2013) argumentam que o paradigma é relevante para a análise das multinacionais dos países emergentes, mesmo que de forma complementar ao fato de que buscam o mercado internacional para aumentar ativos e capacidades. Estas multinacionais também podem incrementar vantagens de propriedade já existentes e desenvolver capacidade de inovação. Na mesma direção, Cuervo-Cazurra e Genc (2008) apontam que o paradigma OLI pode ser compreendido também na perspectiva das multinacionais de países emergentes, uma vez que estas desenvolvem vantagens específicas que não se enquadram entre aquelas tradicionalmente estudadas pelos pesquisadores da área de Negócios Internacionais.

Mesmo predominante na literatura acerca da internacionalização de empresas, o paradigma OLI recebeu diversas críticas (KOJIMA, 1982; RUGMAN, 1985) que levaram Dunning a desenvolver um estudo agrupando as principais críticas recebidas (DUNNING, 1995). Os questionamentos direcionados ao paradigma tratam da necessidade das vantagens de propriedade para explicar a produção internacional, do caráter específico ou generalista das teorias de produção internacional e da insuficiência do paradigma para o comportamento específico das firmas.

Gattai (2009) aponta o modelo OLI como uma explicação estática do IDE. A autora defende que o modelo *Investment Development Path* (IDP)² consegue dinamizar o modelo OLI, pois relaciona a posição de investimento de um país ao nível de desenvolvimento econômico alcançado. Athreye e Kapur (2009) discorrem que a deficiência do paradigma OLI consiste no fato de que as multinacionais dos países desenvolvidos não possuem as vantagens que a teoria considera como pré-requisito para o investimento fora do país.

Rugman (2010) coloca que um dos problemas do paradigma de Dunning é o fato da construção teórica ser excessivamente diversificada. Essa alta versatilidade ocorre especialmente nas vantagens de propriedade, pois, além de classificar os ativos intangíveis como propriedade, Dunning os agrupa aos fatores naturais, que são fatores existentes no país. As vantagens de propriedade, em alguns casos, podem ser confundidas com fatores que se referem à localização.

Buckley *et al.* (2007) tecem outra crítica ao paradigma OLI ao tratarem das multinacionais chinesas. As empresas chinesas não respondem aos estímulos considerados pelo modelo, pois os investimentos chineses para fora do país estão associados primordialmente a fatores como o risco político e a proximidade cultural, por um período substancial de tempo. A opção pela internacionalização, nesse caso, não é motivada pelo tamanho do mercado, dotação de recursos naturais ou proximidade geográfica.

Outra visão que diverge do paradigma OLI consiste nos pressupostos da abordagem comportamental representada pela Escola de Uppsala. Johanson e Vahlne (1990) afirmam que o paradigma eclético é orientado exclusivamente para a produção, já que as empresas procuram estabelecer sua produção em locais onde existe a possibilidade de adquirir vantagens de custos. Neste fato reside uma grande diferença entre as abordagens, pois o modelo comportamental é altamente orientado ao mercado, ao afirmar que as multinacionais escolhem a localidade em função da existência de demanda por produtos.

Uma vertente teórica que se desenvolveu recentemente afirma que as multinacionais dos países emergentes não possuem vantagens de propriedade e por isso o paradigma OLI é insuficiente para explicar seu processo de internacionalização (MATHEWS, 2006a; 2006b; LUO; TUNG, 2007). A crítica formulada por Mathews (2006a; 2006b) fornece muitos

² O modelo IDP foi desenvolvido por Dunning (1981) e explica que o desenvolvimento de um país ocorre por meio de cinco fases, passando de receptor a emissor de IDE. O último nível de desenvolvimento é representado pelos países desenvolvidos. A teoria é uma extensão do paradigma OLI e explica o IDE do ponto de vista macroeconômico.

elementos ao desenvolvimento desta vertente, ao afirmar que as multinacionais dos países emergentes justamente buscam o mercado internacional para suprir a falta de vantagens de propriedade. Esta visão será apresentada a seguir.

2.2.2 O Modelo *Linkage-Leverage-Learning*

As primeiras considerações sobre o modelo LLL propostas por Mathews (2002) são contextualizadas a partir da constatação feita por sua pesquisa a respeito do comportamento das empresas asiáticas perante o processo de internacionalização. Nesta pesquisa, o grupo de empresas analisado, diferente do padrão tradicional, demonstra que a iniciativa pela internacionalização está desvinculada da existência de vantagens anteriores ao processo, ou seja, existência de recursos, conhecimento, habilidades e proximidade aos grandes mercados (MATHEWS, 2006a).

A concepção de Mathews (2002, 2006a, 2006b) está exclusivamente direcionada ao grupo de economias emergentes e representa uma interpretação diferenciada acerca do processo de internacionalização. A base conceitual que fundamenta o modelo LLL consiste na visão de que os novos entrantes emergentes se beneficiam do acesso às tecnologias e passam a se posicionar em concorrência às multinacionais dos países desenvolvidos. Esse processo se aproxima de uma visão evolucionista e baseada fortemente em aprendizado tecnológico e imitação (OEHLER-SINCAI, 2011).

O modelo proposto por Mathews (2006a) em alguns aspectos se aproxima da visão baseada em recursos. O autor coloca que as multinacionais dos países emergentes não possuem recursos abundantes e por esse motivo decidem buscar recursos que podem ser internalizados e transformados em capacidades dinâmicas, possibilitando a competição em novos mercados, especialmente os voltados para tecnologia. Essencialmente, são as redes estratégicas formadas entre as firmas que permitem a obtenção dos recursos necessários (YAPRAK; KARADEMIR, 2010).

A possibilidade de internacionalização para as empresas, neste caso, decorre da necessidade de superar sua posição inferior perante o mercado de forma acelerada. O modelo proposto por Mathews (2006a) demonstra que estas empresas priorizam redes de conhecimento para

acessar tecnologia e informações, enquanto as multinacionais tradicionais priorizam acesso a novos mercados. O modelo pressupõe que as multinacionais emergentes apresentam maior adaptabilidade e por este motivo conseguem estabelecer seus negócios internacionalmente (SPOHR; SILVEIRA, 2012).

A hipótese para explicação do sucesso dessas empresas, defendida pelo autor, mesmo partindo de um cenário de desvantagens, consiste nos fatores de ligação com a economia global, na alavancagem de estratégias e no processo de aprendizagem (*Linkage-Leverage-Learning*), que fundamentam a estratégia das empresas denominadas pelo autor como *Dragon Multinationals*. Os três aspectos analisados formam um quadro complementar e alternativo fundamentado na globalização, que pretende explicar a procura por recursos por parte destas empresas (MATHEWS, 2006a).

Em relação à variável *Linkage*, a empresa consegue aproveitar oportunidades no mercado internacional por meio da rede de relacionamentos que pode ser formada. A rede possibilita a obtenção de vantagens fora do país, especialmente aquisição de recursos que não podem ser obtidos no mercado doméstico. Para esse objetivo, *joint ventures* e outros tipos de alianças colaborativas são constituídos para a entrada no mercado internacional e acesso a recursos até então inexistentes (MATHEWS, 2006a).

A variável *Leverage* é identificada a partir das conexões estabelecidas e dos meios pelos quais os recursos podem ser obtidos. Tal fator explica como ocorre a formação de redes de comércio entre países e se refere também ao acesso e à disponibilidade de recursos. Embora o modelo apresente similaridades em relação à abordagem do RBV, a análise fornecida pelo autor não foca na perspectiva da empresa detentora dos recursos que tenta atrasar a entrada de seus concorrentes e manter suas vantagens competitivas; seu enfoque consiste em analisar como as barreiras podem ser superadas. As duas variáveis, *Linkage* e *Leverage*, são colocados em contraste com a vantagem de posse de recursos e a internalização de operações, conforme exposto pelo paradigma OLI (MATHEWS, 2006a).

Como resultado da recorrência das variáveis *Linkage* e *Leverage* a variável *Learning* é definida. A repetição das duas primeiras variáveis gera aprendizado cumulativo em diversos processos, como eficiência nas operações, desenvolvimento de *clusters*, difusão da tecnologia, dentre outros. A construção de tais processos é capaz de acelerar a internacionalização das empresas envolvidas, bem como explicar esta rapidez. A variável *Learning* é a síntese da prática das variáveis *Linkage* e *Leverage* (MATHEWS, 2006a).

He e Fallon (2013) enfatizam a importância da contribuição de Mathews (2002; 2006a; 2006b) ao promover o desenvolvimento de um novo modelo teórico destinado a explicar uma onda secundária de internacionalização que segue um padrão de tempo totalmente distinto do processo tradicional de inserção no mercado internacional. Guillén e García-Canal (2009) complementam esta visão ao apontar que as multinacionais de países emergentes utilizam basicamente alianças e aquisições para viabilizar sua expansão internacional.

A principal crítica direcionada à visão defendida por Mathews (2002; 2006a; 2006b) reside no fato de que a teoria exclui totalmente a possibilidade de multinacionais emergentes possuírem vantagens de propriedade anteriores à internacionalização. Ramamurti (2012) argumenta que, apesar de existirem evidências sobre a presença de multinacionais emergentes no exterior em busca de tecnologias e marcas valiosas, é imprudente afirmar que elas não possuem nenhum tipo de vantagem de propriedade. Dunning (2006), em resposta ao modelo proposto por Mathews (2006a), insiste que as multinacionais certamente possuem algum tipo de recurso sustentável, capacidade ou acesso privilegiado a determinado mercado que esperam atuar ou proteger, uma vez que optam por comprometer seus ativos por meio de IDE.

2.2.3 Comparações entre o paradigma OLI e o modelo LLL

Alguns autores fornecem comparações a respeito do quadro conceitual construído por Dunning (1988) e Mathews (2006a). Essa perspectiva comparativa pode enriquecer a discussão das duas abordagens ao sistematizar as principais semelhanças e diferenças existentes entre as propostas. Em relação à mudança de foco da literatura sobre internacionalização, Li (2007) indica que a busca de ativos tem sido mais abordada do que a tradicional visão da exploração de ativos, perspectivas que representam o pensamento dos dois autores selecionados.

O Quadro 4 demonstra os critérios a respeito dos motivos pelos quais as empresas passam a competir fora do país, elaborado pelo próprio autor (MATHEWS, 2006a) em contraponto ao paradigma OLI (DUNNING, 1977; 1988; 1995).

Critérios	OLI	LLL
Recursos utilizados	Posse de recursos	Acesso a recursos por meio de ligação com firmas externas
Escopo geográfico	Locais determinados como parte da integração vertical	Locais aproveitados como parte da rede internacional
Fazer ou comprar?	Direcionamento para operações internalizadas além das fronteiras nacionais	Direcionamento para operações criadas por meio de ligações externas
Aprendizagem	Não está presente no OLI	Aprendizado obtido por meio de repetição de <i>Linkage</i> e <i>Leverage</i>
Processo de internacionalização	Não está presente no OLI: alcance internacional assumido pelas multinacionais	De forma incremental por meio de <i>Linkage</i>
Organização	Não está presente no OLI: organização pode ser multinacional ou transnacional	Integração global perseguida como vantagem <i>latecomer</i>
Paradigma principal	Custos econômicos de transação	Captura de vantagens <i>latecomer</i>
Estrutura de tempo	Observações estáticas comparativas, comparando-se um ponto no tempo com outro	Processo de desenvolvimento cumulativo

Quadro 4 - Por que multinacionais competem no exterior? Comparação OLI e LLL [Fonte: Mathews (2006a, p. 21) (tradução nossa)]

Li (2007) sugere que os modelos, se analisados de forma individual, são insuficientes para explicar o processo de internacionalização das multinacionais das economias desenvolvidas. Isso ocorre, pois o modelo OLI tem uma perspectiva de análise interna, enquanto o modelo LLL tem foco externo, diferenças que permitem uma síntese de ambos para explicar a expansão internacional. Yaprak e Karademir (2010) também acreditam que uma integração entre as duas teorias pode esclarecer de forma razoável o processo de internacionalização das multinacionais de países emergentes.

Partindo da comparação apresentada entre os dois modelos, algumas considerações devem ser feitas para justificar sua seleção no estudo da internacionalização de uma multinacional brasileira. As teorias, apesar de divergentes, podem ser verificadas de maneira concomitante, pois se pressupõe a existência de uma alta variação no desenvolvimento individual das empresas, sejam originadas em países desenvolvidos ou em países emergentes³. Dessa forma, a diferença existente entre os níveis de maturidade das empresas no mercado internacional não deve contemplar distinções analíticas baseadas na separação entre os países de origem.

³ A atual posição internacional alcançada pela multinacional brasileira Embraer, por exemplo, pode ser superior à posição de multinacionais de países desenvolvidos, que não conseguiram alcançar uma posição competitiva reconhecida no mercado internacional.

O modelo LLL (MATHEWS, 2006a) é evidentemente direcionado às multinacionais de países emergentes, porém alguns estudos sugerem que o paradigma OLI (DUNNING, 1977; 1988; 1995) também pode explicar o movimento de IDE destas multinacionais (DUNNING, 2006; NARULA, 2006; HE; FALLON, 2013). Embora a definição inicial do modelo LLL decorra da pesquisa realizada entre multinacionais localizadas em regiões periféricas, especialmente na região Ásia-Pacífico, Mathews (2006b) informa que a noção da empresa *latecomer* é adotada em termos gerais e pode ser considerada tanto nos exemplos de empresas da região em questão, quanto em empresas de outros países em desenvolvimento⁴.

Outro ensejo à verificação conjunta dos modelos incide no aumento das possibilidades de análise da internacionalização das multinacionais brasileiras. As variáveis presentes no paradigma OLI e no modelo LLL, por exemplo, podem ser identificadas em um determinado setor/empresa sem que sejam verificadas em outro setor/empresa. Podem, também, ser verificadas em fases distintas do processo de internacionalização de cada empresa. Dessa forma, a integração das variáveis presentes nas duas teorias analisadas pode aumentar a compreensão do processo de internacionalização.

2.2.4 Multinacionais brasileiras

No contexto econômico global, na última década, verificou-se a saída significativa de fluxos de IDE dos países considerados emergentes. Inicialmente, o grupo de países denominado BRIC (composto por Brasil, Rússia, Índia e China) diferenciou-se pelo rápido crescimento econômico e passou a inserir multinacionais no mercado internacional a uma taxa crescente (BCG, 2011). Posteriormente, a maior economia do continente africano, a África do Sul, passou a fazer parte do agrupamento dos BRICS. No ano de 2004, a saída de IDE dos cinco países em conjunto correspondeu a US\$ 25 bilhões, cerca de 3% do fluxo total de IDE e mais da metade do total de saídas dos países em desenvolvimento (GAMMELTOFT, 2008). Os países em questão lideraram o processo e se tornaram as maiores e mais ricas economias

⁴ Mathews (2006a) define que as empresas *latecomers* passaram por processos tardios de industrialização e inserção na economia mundial. Tais empresas alcançaram importância no mercado internacional por meio de fatores promovidos pela globalização, como volume de investimentos e liberalização do comércio internacional. As empresas citadas no estudo são as asiáticas Acer, *Ispat International*, Li & Fung e *Hong Leong Group*, e a mexicana Cemex, também analisada pela mesma perspectiva. As empresas possuíam desvantagens em termos de recursos, porém passaram a buscar novos mercados por meio de *joint ventures*, contratos, licenciamentos, alianças estratégicas, etc.

emergentes, embora outros países como México, Chile, Malásia, Indonésia, Egito, Turquia, entre outros, também se enquadrem no conceito e cada vez mais inserem grandes empresas no contexto internacional (GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010).

O crescimento do número de multinacionais provenientes dos países emergentes gerou o aumento de estudos no campo de Negócios Internacionais, no sentido de identificar diferenças entre estas multinacionais e as provenientes de economias desenvolvidas (MATHEWS, 2006a; 2006b; FLEURY; FLEURY, 2007; CUERVO-CAZURRA, 2008; RAMAMURTI, 2009). De forma geral, a internacionalização destas empresas ocorre frequentemente por meio de alianças não convencionais estabelecidas em diferentes elos da cadeia de valor e atuam em negócios diferenciados. As multinacionais dos países emergentes tendem a se internacionalizar para adquirir vantagens e recursos que não possuem no mercado local e utilizam parcerias para acessar ativos no exterior (MATHEWS, 2006a; LUO; TUNG, 2007). Ramamurti (2009) aponta que, apesar de diversas generalizações terem sido formuladas para explicar o comportamento internacional destas multinacionais, elas não podem ser universalizadas, por se tratar de um grupo de empresas altamente heterogêneo.

Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010) apontam que as economias emergentes, apesar da diversidade de países, de maneira geral apresentam maior presença ativa do governo local na economia, que promove acesso privilegiado das empresas locais a determinados insumos, preferencialmente financeiros. Além de incentivos governamentais, as empresas localizadas nestes países buscam o mercado internacional para se distanciar de restrições burocráticas e volatilidade cambial (PENG; WANG; JIANG, 2008) e possuem um ambiente institucional menos sofisticado se comparado às economias desenvolvidas, impactando a organização e governança das firmas, que tendem a se tornar mais integradas horizontal e verticalmente (GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010). As empresas se organizam, também, no formato de grupos diversificados ou não diversificados de negócios, no sentido de minimizar a escassez de recursos enfrentada (TAN; MEYER, 2010).

Na definição de Fleury e Fleury (2007), as multinacionais dos países emergentes se caracterizam como empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional, utilizam intensamente recursos naturais e mão de obra barata, não possuem competências tecnológicas, são atrasadas em termos de capacitação gerencial e operam em ambientes extremamente turbulentos. Essas características são atribuídas também às multinacionais brasileiras (FLEURY; FLEURY; REIS, 2010), que vêm aumentando suas

operações em mercados estrangeiros (BCG, 2011). A internacionalização de empresas brasileiras ocorreu tardiamente, se comparada às economias desenvolvidas, tendo como principais motivos para a inserção internacional a possibilidade de crescimento, apoio às atividades de exportação, acesso a recursos e ativos estratégicos, acesso a mercados protegidos, seguir clientes internacionalizados, vontade dos dirigentes, oportunidades não planejadas e valorização da marca (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

As teorias de internacionalização apresentadas são analisadas, neste trabalho, junto ao modelo de negócio no contexto da atuação internacional de uma multinacional brasileira. Pressupõe-se que, não é possível identificar os componentes do modelo de negócio pertinentes à internacionalização sem considerar as abordagens teóricas sobre o processo de internacionalização que precederam ou se desenvolvem em paralelo a elaboração de modelos de negócios. Mesmo que o foco nas teorias de internacionalização tenha se constituído em função da explicação acerca dos motivos de inserção no mercado internacional, nos modos de entrada e na seleção de localidade, as teorias trazem elementos essenciais para a compreensão do fenômeno da internacionalização das empresas, construção de modelos e sua implementação no âmbito internacional.

2.3 Modelo de negócio

O termo “modelo de negócio”, do ponto de vista acadêmico, configura-se de forma controversa e de difícil definição, fato que pode estar relacionado à sua alta difusão nas publicações fora da academia. Dessa maneira, sua fundamentação teórica limita-se a promoção de um mapeamento e sistematização do termo. Para maior clareza do conceito, além da verificação das principais diferenças em seu uso compara-se o termo com outros temas que emergiram a partir da literatura consultada.

A verificação inicial da utilização do termo na literatura no período anterior à sua proliferação recente demonstra que pesquisadores acadêmicos utilizavam o termo “modelo de negócio” de forma abrangente, para se referir muitas vezes a modelos matemáticos para negócios, sem relação com o sentido genérico sendo empregado atualmente (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). O termo em seu uso mais atual começou a ganhar consistência a partir de 1994 e, por este motivo, a revisão da literatura sobre sua utilização engloba

trabalhos aleatoriamente selecionados e os recentemente publicados nas principais revistas de *management* dos Estados Unidos, país que tem tradicionalmente realizado o maior número de pesquisas sobre o assunto⁵.

Existem antecedentes teóricos na área de negócios que podem ser relacionados ao conceito “modelo de negócio”. A obra “*Strategy and Structure*”, do historiador de negócios Chandler (1987), é citada como referência importante para o desenvolvimento do conceito de estratégia corporativa. A relação contingencial entre a estratégia corporativa e a estrutura administrativa interna, citada na mesma obra, é apresentada como o principal fundamento teórico do conceito de modelo de negócio sendo um novo fator contingencial que interage com a estrutura da empresa e com a decisão de seu posicionamento no mercado em relação aos seus competidores (ZOTT; AMIT, 2008).

Na mesma linha, Augier e Teece (2009) destacam o quanto as decisões relacionadas à estratégia, gestão e estrutura organizacional das empresas, anteriormente pesquisadas por Chandler (1987), impactaram na superioridade econômica alcançada por empresas norte-americanas em comparação às empresas inglesas. Além das diversas referências aos estudos de Chandler, Chesbrough e Rosenbloom (2002) informam que o termo “modelo de negócio” foi inicialmente referenciado como um desdobramento moderno do termo clássico “estratégia de uma unidade de negócio”.

De forma recorrente, a discussão em torno do termo “modelo de negócio” está fora do âmbito econômico e muito ligado às práticas e aprendizado dos gestores. Para Teece (2010a), o termo “modelo de negócio” não se enquadra na teoria econômica, pois nela a função de solucionar problemas é atribuída ao mercado. Já no mundo real dos negócios, o modelo de negócio tem a função de solucionar problemas e é criado para esta finalidade, executando transações que não podem ocorrer nas abstrações teóricas sobre o equilíbrio dos preços via o mecanismo de oferta e procura existentes em qualquer mercado.

⁵ No sentido de ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema, além da consulta a pesquisas que têm como foco principal esclarecer a definição de modelo de negócio, foram também consultados oito periódicos internacionais de classificação “A”, conforme pesquisa de Xu e Meyer (2012). Os periódicos consultados foram: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*.

Se o modelo de negócio não deriva da teoria, os administradores precisam aprender a partir de resultados concretos do cotidiano da atividade empresarial baseados em suas próprias experiências e a de outros gestores (MCEVILY; DAS; MCCCABE, 2000). Assim, o modelo de negócio evolui conforme gestores e trabalhadores aprendem melhores e diferentes formas de desenvolvê-lo (MASON; LEEK, 2008). A procura de novos modelos de negócios é altamente moldada pela experiência da firma e pelas crenças transferidas dentro de comunidades empresariais e veiculadas pela imprensa especializada em negócios (MCEVILY; DAS; MCCCABE, 2000).

Além dos elementos que fundamentam teoricamente o conceito, verifica-se também a apresentação de diversas hipóteses para o surgimento e proliferação do termo e sua importância recente na literatura acadêmica (TEECE, 2007). O termo passou a ser conhecido com o advento da *internet* em meados da década de 1990, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial; a *internet* abriu caminho para a expansão do termo, permitindo que a empresa mudasse o jeito de organizar e se engajar nas trocas econômicas dentro ou fora dos limites da empresa (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Aponta-se que o termo surgiu em paralelo ao crescimento do *e-commerce*, porém sem desenvolver a mesma proeminência no discurso acadêmico (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Verifica-se o aumento da utilização do termo a partir de 2000, que pode estar relacionado também ao aumento do índice *National Association of Securities Dealers Automated Quotations* (NASDAQ) para grandes empresas de tecnologia (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005) e expansão de setores e organizações dependentes de tecnologia pós-industrial (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Para Teece (2010a), o termo ganhou consciência pública na última década devido à economia do conhecimento, ao crescimento da *internet*, *e-commerce*, *outsourcing*, *offshoring* e reestruturação de serviços financeiros.

A partir desta aproximação inicial com o termo, três pontos básicos podem ser levantados. Em primeiro lugar, os principais antecedentes teóricos do termo partem essencialmente de questões sobre estratégia, estrutura e práticas de gestão. A base da discussão teórica sobre modelos de negócios apresenta aspectos e decisões no nível da empresa e suas influências e interações possíveis em relação ao mercado. Em segundo, a ligação do termo com práticas e experiências de gestores, em paralelo a sua menor adesão ao meio acadêmico, pode ser decorrente de sua utilização fora do âmbito das teorias econômicas. E em terceiro lugar, o papel essencial da *internet* e das modalidades de comércio eletrônico para ressaltar a importância do termo e permitir sua mais recente proliferação no ambiente de negócios.

No que tange às tentativas de definição para o conceito, existem algumas semelhanças e diferenças entre as propostas de modelo de negócio. Dois artigos que revisam a literatura específica sobre o termo, apresentam as principais características de seus usos. Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) indicam três usos diferentes do termo: descrição de modelo de negócio como um conceito abrangente utilizado para apresentar o mundo real dos negócios; descrição de diversos tipos abstratos, cada um se referindo a um grupo de empresas com características comuns; e descrição de conceitos de um modelo de negócios particular.

Zott, Amit e Massa (2011) sugerem que existe discordância em relação à definição do termo, o que dificulta o progresso acumulativo de pesquisas. Além disso, os autores mostram que a literatura sobre o tema está se desenvolvendo em diversas áreas de interesse, sendo as principais *e-business*, estratégia, inovação e gestão tecnológica. A revisão do conceito realizada pelos autores ainda sugere a concentração dos temas: arquétipos de *e-business*, modelos de negócios como sistemas de atividades e como arquiteturas de custos e receitas.

As definições mais amplas de modelo de negócio também merecem ser mencionadas. Nestes casos, a função do modelo de negócio é articular a proposição de valor, selecionar a tecnologia apropriada, identificar segmento de mercado alvo, definir estrutura da cadeia de valor e estimar estrutura de custo e potencial de lucro, além de posicionar a empresa na rede de valor e formular sua estratégia competitiva (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Para Johnson, Christensen e Kagermann (2008), o modelo de negócio possui quatro elementos interligados que combinados criam e entregam valor, a proposição de valor para o cliente, a fórmula de lucro, os recursos-chave e os processos-chave necessários.

O modelo de negócio é uma ferramenta conceitual, composta por um conjunto de elementos, que expressa a lógica do negócio de uma empresa. A ferramenta descreve o valor que uma companhia oferece para um ou vários segmentos de clientes, a arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar valor viabilizando gerar fluxos de receitas lucrativos e sustentáveis. Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) o modelo de negócio funciona como um plano de construção que permite a concepção e a realização da estrutura de negócios e sistemas que constituem a forma física e operacional da empresa.

Outra definição do modelo de negócio consiste em apontar para o desenho do conteúdo das transações, estrutura e governança, de modo a criar valor pela exploração de oportunidades de negócio (ZOTT; AMIT, 2001). Essa definição foi adotada por Rosenkopf e McGrath (2011) e conta com a importância do aspecto da complementaridade entre os recursos e capacidades, defendida pela concepção da empresa baseada em recursos e dos efeitos da rede. Sobre a relação entre RBV e modelo de negócio, os autores consideram que o valor do modelo aumenta à medida que os recursos e capacidades se tornem mais difíceis de serem copiados (ZOTT; AMIT, 2001).

O modelo de negócio também é concebido como um complexo conjunto de rotinas interdependentes que são descobertas, ajustadas, e aperfeiçoadas pela prática (WINTER; SZULANSKI, 2001). Mason e Leek (2008) adotam dois pilares para o modelo de negócio: o primeiro consiste na forma pela qual as empresas percebem sua estrutura, sua rede de negócios e sua posição dentro dela, e o segundo se refere à forma pela qual as empresas desenvolvem rotinas operacionais eficazes para explorar o valor potencial da rede. Essa definição foi a adotada nos clássicos estudos de Hamel e Prahalad (1995).

Um modelo de negócio auxilia a definição da forma de entrega de valor aos clientes e é fundamental para a definição da estratégia de comercialização e prioridades de investimento (TEECE, 2007). O conceito é definido como arquitetura de receitas com o objetivo de capturar valor da tecnologia, ou seja, capta o potencial tecnológico como entrada e o converte em saída econômica por meio dos consumidores e do mercado (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). E, Zott e Amit (2001) chamam a atenção para a complementaridade com o modelo de receita, apontando que o modelo de negócio se restringe apenas à criação de valor.

Parte fundamental da definição do modelo de negócio se refere ao papel dos consumidores. O modelo de negócio é a forma de entregar produtos e serviços aos clientes (WINTER; SZULANSKI, 2001), focando o benefício que a empresa leva aos consumidores, como se organiza e como captura parte do valor daquilo que entrega (TEECE, 2010a). Segundo Teece (2007) o bom modelo de negócio, além de alcançar vantagens na estrutura de custos, consegue gerar proposições de valor aceitáveis aos consumidores sendo para Mcevily, Das e McCabe (2000) uma forma de servir um segmento de mercado por um período substancial de tempo.

A ideia ligada à forma da empresa se posicionar no mercado que está inserida nos modelos de negócios é recorrente na literatura. Nestes casos, o modelo faz suposições sobre o comportamento das receitas e custos, e sobre o comportamento dos clientes e dos concorrentes. Traça os contornos da solução necessária para obtenção de lucro e, uma vez adotado deixa claro a forma da empresa se apresentar ao mercado. Dentre as escolhas possíveis de se apresentar estão escolhas tecnológicas, os segmentos de mercado, os termos financeiros, estratégias de vendas, formas de entrada no mercado, entre outras (TEECE, 2007).

Ainda com relação ao aspecto da competição, quando a empresa compartilha informações sobre seu modelo de negócio, consegue reduzir incertezas sobre sua eficiência e, ao mesmo tempo, não fornece informação suficiente para que os entrantes consigam prever seus custos (MCEVILY; DAS; MCCCABE, 2000). Inserido na discussão das capacidades dinâmicas, a seleção e o desenvolvimento tanto de tecnologias quanto de modelos de negócios podem construir vantagem competitiva por meio da seleção de ativos difíceis de replicar e dessa forma permitir que a empresa molde a competição (TEECE, 2007).

Outra abordagem para o modelo de negócio apresentada na literatura analisada trata a questão da sustentabilidade. Um modelo de negócio sustentável consiste em negócio futuro que não gere impactos negativos nas equidades social e ambiental. Essa definição é utilizada por Sharma e Henriques (2005). Para isso, a redefinição dos produtos deve levar em conta as funcionalidades entregues ao consumidor e o foco deve ser na geração de receita dos serviços e não dos produtos. Aqui, o objetivo definido para o modelo de negócio deve trazer benefícios aos *stakeholders* a partir de soluções que tragam retornos para investidores, preservação de ecossistemas e promoção da equidade social.

O processo de replicação do modelo de negócio também é abordado (WINTER; SZULANSKI, 2001) e envolve a utilização continuada das capacidades dinâmicas, processo possível com o conhecimento acerca do modelo de negócio. Para isso é necessário conhecer o valor dos produtos e serviços bem como todo seu processo de produção e comercialização. O conhecimento das características valiosas do modelo e do ambiente de destino é essencial para o sucesso do processo. Sua replicação apressada pode comprometer o negócio, e por isso as empresas necessitam estabilizar e aperfeiçoar os principais elementos do modelo antes de fazê-lo.

Outro importante tópico abordado sobre o modelo de negócio diz respeito à atuação da empresa em mercados estrangeiros. O termo possui relação com os arranjos regulatórios e institucionais existentes no mercado estrangeiro (LAMB; SANDBERG; LIESCH, 2011) e é também relacionado a *offshore*, definido pela busca de vantagens de custo e utilização de recursos em empresas localizadas no exterior. O dinamismo desse tipo de modelo de negócio é representado pelas mudanças significativas e pelo aprendizado dos gerentes na construção de redes de abastecimento. Nesta definição, três componentes do modelo de negócio são citados, a estrutura da rede, rotinas interfirmas e formas de conhecimento (MASON; LEEK, 2008). Neste caso, como nos demais mencionados anteriormente a interação do modelo de negócios com outros agentes econômicos, com a estrutura e estratégia da empresa, com a tecnologia e atividades inovadoras bem como com seu processo de internacionalização é fundamental e tratada nos subitens seguintes.

2.3.1 Modelo de negócio e interação entre agentes

Após apresentar uma perspectiva genérica do conceito, pode-se apontar para alguns aspectos de interação do modelo de negócio das empresas com outros agentes econômicos. Essencialmente, o modelo de negócio possui forte relação com o conceito econômico de custos de transação. Isso ocorre porque, no momento em que empresas passam a trabalhar em redes de valor, os custos de transação e coordenação tendem a cair substancialmente (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Neste sentido, os avanços na área da informação e as novas tecnologias de comunicação passaram a ter um papel fundamental na interação entre diferentes agentes. O aumento da interação gera novas formas de transação para além dos limites da organização, trazendo novas possibilidades de combinações entre empresas, parceiros e consumidores (ZOTT; AMIT, 2008).

Dessa forma, o principal lugar da criação de valor do modelo de negócio é a rede e não mais a empresa, ao envolver a cooperação entre parceiros estratégicos e a cocriação de valor dos consumidores (ZOTT; AMIT, 2001). O modelo de negócio pode criar valor tanto pelo aumento da disposição dos clientes em pagar mais, quanto pela diminuição dos custos de oportunidade dos fornecedores e parceiros. O total de valor criado é destinado aos *stakeholders*, ou seja, além da própria empresa, os consumidores, os fornecedores e os demais parceiros envolvidos no intercâmbio (ZOTT; AMIT, 2007).

Mason e Leek (2008) estudam o dinamismo dos modelos de negócio. Um modelo de negócio dinâmico se caracteriza pelos resultados emergentes das estruturas em rede preconcebidas, que são construídas por meio do desenvolvimento de interdependência operacional e rotinas administrativas que se aperfeiçoam a partir das atividades envolvidas na resolução de problemas. Aponta-se para um caminho sequencial cíclico de construção do modelo de negócio: os gestores concebem a estrutura da rede, criam rotinas para apoiar o trabalho e os fluxos de conhecimento e a solução dos problemas originados da própria rede gera o conhecimento necessário que realimentará as estruturas e rotinas.

O nível de interação com o consumidor, também considerado parte integrante da rede, pode ser extraído do conceito, já que o termo se mostra totalmente centrado nessa relação (ZOTT; AMIT, 2001). Para se converter em fonte de vantagem competitiva, o modelo de negócio deve expandir a simples ideia de caminho lógico de se fazer negócios, pois precisa ser aperfeiçoado para atender as necessidades dos consumidores. Mesmo que o modelo de negócio esteja associado à arquitetura de receitas, custos e lucros, todos estes fatores serão relevantes apenas se estiverem diretamente relacionados à criação e entrega de valor aos consumidores (TEECE, 2010a).

A criação e expansão do conceito de modelo de negócio possibilitaram à comunidade empresarial uma nova perspectiva de negócio, onde o foco do desenho organizacional se deslocou da estrutura administrativa da empresa para um desenho que considera o seu intercâmbio com os *stakeholders* (ZOTT; AMIT, 2008), ou seja, o foco se desloca para a arquitetura das transações que a empresa realiza com parceiros, fornecedores e consumidores. O modelo de negócio mostra como a organização está ligada às partes externas, e como ela se compromete com as trocas econômicas para criar valor para toda a rede de parceiros (ZOTT; AMIT, 2007).

A respeito da interação entre agentes econômicos existem basicamente dois pontos principais. O primeiro se refere à participação intensiva da rede de parceiros para o modelo de negócio e o papel fundamental dos consumidores na cocriação e entrega de valor. O segundo ponto se refere ao fato de que o modelo de negócio nesta perspectiva gera a construção de negócios, deslocando o âmbito individual da empresa para a interação externa com novos atores, os consumidores, os parceiros e os fornecedores, entre outras parcerias estratégicas.

2.3.2 Modelo de negócio, estratégia e estrutura

Como já citado, a relação contingencial entre estratégia e estrutura está presente nos antecedentes teóricos sobre modelo de negócio (ZOTT; AMIT, 2008). Em relação à estratégia, a análise estratégica é essencial para o desenho de um modelo de negócio sustentável (TEECE, 2010a), além de ser visto como uma ferramenta gerencial para capturar, compartilhar e perceber o propósito estratégico da organização (MASON; LEEK, 2008). O modelo de negócio representa uma “protoestratégia”, ou seja, uma hipótese inicial de como entregar valor ao cliente, sem relação com um plano de ação (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). É necessário aliar estratégia ao modelo de negócio para obter vantagem competitiva, pois ele isoladamente é incapaz de assegurar vantagem, por ser fácil de imitar e compartilhado por competidores (TEECE, 2010a).

De forma mais específica, a relação com o conceito de modelo de negócio ocorre em diversos níveis estratégicos. O modelo de negócio é um conceito mais genérico do que a estratégia de negócio (TEECE, 2010a). O modelo de negócio se diferencia da estratégia corporativa e da estratégia de mercado de produto, porém, o modelo pode se constituir em fonte de vantagem competitiva (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). Isso é possível, pois o modelo de negócio é um construto estrutural que captura transações da empresa com partes externas, tirando o foco da estratégia corporativa e sendo complementar a estratégia de mercado de produto (ZOTT; AMIT, 2008).

Chesbrough e Rosenbloom (2002) analisam de forma mais detalhada as principais diferenças entre modelo de negócio e estratégia. Para esses autores, o modelo de negócio cria e entrega valor para o consumidor, mas a captura de valor e sua sustentabilidade é mais forte no campo da estratégia. Outra discrepância se refere às diferenças das dimensões de criação de valor para o negócio e para acionista, pois a dimensão financeira está fora do modelo de negócio. E, por fim, em relação ao conhecimento armazenado pela empresa, a estratégia requer mais cuidado analítico com a disponibilidade de informações, enquanto o modelo de negócio assume as limitações desse conhecimento.

Ainda sobre as diferenças entre estratégia e modelo de negócio, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) indicam que a estratégia engloba a execução e a implementação, e o modelo de negócio se refere mais ao funcionamento do negócio como um sistema. Os autores apontam

que na literatura não existe a preocupação com a distinção entre o modelo e a implementação, como existe no campo da estratégia. Dessa forma, sugerem que “um modelo de negócio ‘forte’ pode ser mal administrado e falir, tanto quanto um modelo de negócio ‘fraco’ pode ter sucesso devido à forte gestão e habilidade de implementação” (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p. 8).

Joia e Ferreira (2005) procuram diferenciar os conceitos de modelo de negócio e de estratégia por meio de uma análise interpretativa. Embora os resultados da análise indiquem que os conceitos não são totalmente distintos e que apresentam sobreposições e similaridades, uma única abordagem de estratégia não consegue abranger a complexidade do conceito de modelo de negócio, sendo necessário analisar abordagens estratégicas distintas de maneira simultânea. A pesquisa aponta que o modelo de negócio não apresenta contribuições teóricas que não tenham sido contempladas pelas diversas vertentes teóricas de estratégia, utilizando suas definições com maior ou menor intensidade.

No que tange o conceito de estrutura, esta é essencial para a transformação do modelo de negócio em um plano de elementos concretos. A estrutura dos negócios é exemplificada pelas unidades, departamentos, recursos humanos e, junto com processos, infraestrutura e sistemas, é considerada parte de todo o processo de implementação do modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Novas formas organizacionais são componentes de um modelo de negócio, mas a estrutura em si não. O modelo de negócios incorpora a arquitetura organizacional, e esta por sua vez pode se tornar um fator que dificulta a replicação do modelo de negócios por parte dos competidores (TEECE, 2010a).

A partir da verificação dos conceitos de estratégia e estrutura relacionados ao modelo de negócio, podem-se citar dois pontos principais. O primeiro ponto, referente à estratégia, trata a estreita e complementar relação entre a análise estratégica e o modelo de negócio, destacando o foco estratégico na implementação e execução, processos que não são estudados no âmbito do modelo de negócio. O segundo ponto, referente à estrutura, aponta para a incorporação da arquitetura organizacional pelo modelo de negócio, como parte do nível concreto de implementação do modelo de negócio. O modelo de negócio está associado à estratégia empresarial sem, no entanto, enfatizar da mesma forma as diferentes estruturas organizacionais em que os modelos são desenvolvidos.

2.3.3 Modelo de negócio, inovação e tecnologia

Vários pesquisadores estudam o modelo de negócio e suas relações com os temas da inovação e da tecnologia. A relevância dessas relações ocorre porque alguns autores defendem que a comercialização de ideias inovadoras e de tecnologias é possível ser viabilizada por meio do modelo de negócio (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). O papel principal do modelo de negócio para uma inovação é garantir que o *core* tecnológico da mesma consiga entregar valor ao cliente (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). O modelo de negócio deve viabilizar a entrega de valor, além de capturar valor das inovações (TEECE, 2010a).

Existem dois tipos de inovações relativas ao modelo de negócio: a primeira como complementadora de processos, produtos e inovação organizacional, envolvendo novas formas de colaboração e cooperação e a segunda ao próprio modelo de negócio como sujeito da inovação (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). A inovação ocorre em produtos, processos de produção, canais de distribuição e mercados, e também em mecanismos de troca e arquiteturas de transações (ZOTT; AMIT, 2001). A constante inovação e criação de modelos de negócios muitas vezes lidera a criação de novos setores de negócio (TEECE, 2010a).

Dois tipos de modelo de negócio são facilmente identificáveis nos estudos já realizados, o modelo centrado na eficiência e o centrado na inovação. Este se refere às novas formas de realizar trocas econômicas entre diversos parceiros, ao considerar a capacidade da empresa de se apropriar do valor criado pelo seu modelo de negócio (ZOTT; AMIT, 2007). A ausência de inovação em um modelo de negócio interfere diretamente na capacidade da empresa capturar valor e, qualquer tipo de inovação estará comprometida se a empresa não for capaz de gerar proposições de valor aos consumidores e um sistema de negócios rentável (TEECE, 2010a).

O aspecto tecnológico é citado na literatura como fator de grande importância para a difusão do conceito de modelo de negócio. A tecnologia, de forma isolada, não possui valor inerente e para empregar tecnologia em produtos e serviços atrativos é necessário o desenho de um modelo de negócio único (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011). O valor inerente da tecnologia permanece latente até que seja comercializada de alguma forma (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). O modelo de negócio complementa a tecnologia e essa tem o papel de facilitar sua concepção e aplicação (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011).

Para Zott, Amit e Massa (2011) o modelo de negócio é o mecanismo que faz a conexão da tecnologia da empresa às necessidades dos clientes e a outros recursos. Ele tem uma função cognitiva, pois ao comercializar as tecnologias permitirá que a empresa capture valor de seus investimentos em tecnologia. O desafio cognitivo na definição do modelo de negócio para gestores de tecnologia é a necessidade de conectar o domínio físico ao domínio econômico em face de grande incerteza técnica e mercadológica (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Outra abordagem relevante citada na literatura relacionada ao tema da tecnologia diz respeito à importância da adoção e desenvolvimento de tecnologias físicas próprias para a criação e implantação do modelo de negócio, de modo a garantir o sucesso empresarial. Segundo Teece (2007) o alinhamento do modelo de negócio à tecnologia física é um fator extremamente importante, mas frequentemente negligenciado pela gestão estratégica.

O modelo de negócio é o principal viabilizador da inovação e da tecnologia. A partir disso, podem-se sistematizar dois pontos importantes. Em relação à inovação, ela pode ocorrer tanto na esfera de produtos, processos e canais de distribuição, quanto na esfera do próprio modelo. A respeito da tecnologia, o modelo de negócio é o principal responsável pela captura de valor e entrega ao consumidor. De forma isolada, sem sua formulação, a tecnologia é incapaz de trazer benefícios à empresa e ao consumidor. A respeito da tecnologia física, seu alinhamento à criação do modelo de negócio é fundamental para viabilizar maior eficiência empresarial.

2.3.4 Modelo de negócio e internacionalização

A partir da revisão de literatura apresentada nos itens anteriores, observa-se que ainda existe pouco consenso a respeito da definição de modelo de negócios. Literatura sobre sua utilização para conduzir processos de internacionalização de empresas é praticamente inexistente. Dessa maneira, a forma de construção de modelos de negócios de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) e Osterwalder e Pigneur (2011), é adotada neste trabalho. Acredita-se que a definição utilizada por esses autores contempla e sintetiza os demais estudos que apresentaram definições próprias para o conceito. O Quadro 5 mostra os quatro principais pilares que sustentam o modelo de negócio, segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Pilar	Componentes do modelo de negócio	Descrição
Produto	Proposta de valor	Visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa
Interface com o consumidor	Segmento de clientes	Descreve o segmento de clientes para qual a empresa pretende oferecer valor
	Canais de distribuição	Descreve os meios pelos quais a empresa manterá contato com seus clientes
	Relacionamento com clientes	Explica o tipo de conexão que a empresa estabelece com seus segmentos de clientes
Gestão da infraestrutura	Configuração de valor	Descreve o arranjo de atividades e recursos
	Competências principais	Descreve as competências necessárias para executar a infraestrutura de negócios
	Rede de parceiros	Retrata a rede de acordos de cooperação com outras empresas para oferecer e comercializar valor de forma eficiente
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Resume as consequências monetárias a partir dos meios empregados no modelo de negócio
	Modelo de receita	Descreve a forma pela qual a empresa ganha dinheiro por meio de diversos fluxos de receita

Quadro 5 - Nove blocos do modelo de negócio [Fonte: Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p. 10)]

Um estudo posterior de Osterwalder e Pigneur (2011) fornece uma descrição mais detalhada a respeito dos nove componentes fundamentais para sua definição de modelo de negócio, agora denominada “Canvas”. A seguir, o Quadro 6 descreve todos os componentes.

Componentes do modelo de negócio	Conceituação dos autores
1. Segmento de clientes	Grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar. Consumidores mais importantes. Mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificada, plataforma multilateral.
2. Proposta de valor	Pacote de produtos e serviços que criam valor ao segmento de clientes. Satisfaz necessidades dos clientes. Novidade, desempenho, personalização, fazer o que deve ser feito, <i>design</i> , marca/status, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade, conveniência/usabilidade.
3. Canais	Canais de comunicação, distribuição e venda. Fases do canal: conhecimento, avaliação, compra, entrega, pós-venda.
4. Relacionamento com clientes	Relação que a empresa estabelece com o segmento de clientes específicos. Conquistar, reter e ampliar vendas. Assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, <i>self-service</i> , serviços automatizados, comunidades, cocriação.
5. Fontes de receita	Dinheiro que a empresa gera a partir do segmento dos clientes. Valor que cada segmento de clientes esta disposto a pagar. Venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos / aluguéis / <i>leasing</i> , licenciamento, taxa de corretagem, anúncios.
6. Recursos principais	Recursos requeridos pela proposta de valor. Recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
7. Atividades-chave	Ações mais importantes da empresa. Produção, resolução de problemas, plataforma/rede.
8. Parceiros principais	Rede de fornecedores e parceiros. Alianças para otimizar modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Otimização e economia de escala, redução de riscos e incerteza, aquisição de recursos e atividades particulares.
9. Estrutura de custo	Todos os custos envolvidos. Direcionados pelo custo ou direcionados pelo valor. Custos fixos, custos variáveis, economias de escala, economias de escopo.

Quadro 6 - Descrição dos nove componentes do modelo de negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2011) [Fonte: Elaborada pela autora (2014)]

O modelo Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) por meio de seus nove componentes se apresenta como um modelo geral para qualquer tipo de negócio. Mesmo que poucas críticas tenham sido realizadas ao modelo, algumas considerações foram encontradas. Ching e Fauvel (2013) sintetizaram determinadas críticas feitas ao modelo Canvas, ainda que fora do âmbito acadêmico. A principal crítica ao modelo é o fato de não formular uma ampla análise da concorrência e, neste sentido, perder a noção de competição do mercado em que está inserido. Além disso, o modelo não leva em conta os principais objetivos do negócio, tampouco propõe medidas de desempenho importantes.

A composição do modelo é considerada mais adequada para a inovação do que para a transformação de modelos já existentes. Os autores (CHING; FAUVEL, 2013) citam ainda a exclusão do direcionamento estratégico usualmente planejado pelas empresas, como a missão, os valores e os objetivos estratégicos. Em relação à compreensão do modelo por parte de

empreendedores que estejam formulando novos negócios, o Canvas exige níveis de abstração distintos, pois alguns componentes são de fácil compreensão, enquanto outros não se apresentam da mesma forma. Isso se torna um problema, pois o modelo acaba dando ênfase a alguns componentes em detrimento de outros.

Embora existam pesquisas já realizadas sobre “modelo de negócio” no campo de Negócios Internacionais (OJALA; TYRVÄINEN, 2006; DUNFORD; PALMER; BENVENISTE, 2010; ONETTI *et al.*, 2012), verifica-se que ainda são incipientes aquelas que incorporaram a análise do “modelo de negócio” à internacionalização das empresas. Do ponto de vista teórico, o modelo de negócio não pode ser diretamente analisado pela perspectiva de internacionalização, uma vez que não tenha sido idealizado com esta finalidade. No entanto, observa-se que sua utilização prática ocorre de forma variada no campo de negócios em geral, inclusive por empresas que pretendem ou que já tenham estabelecido operações no mercado internacional.

Os componentes do modelo de negócio certamente se fazem presentes nos mais diversos tipos de negócio, porém podem apresentar peculiaridades quando tratados no contexto da internacionalização. Assim, acredita-se que a melhor forma de relacionar o modelo de negócio à internacionalização de empresas seja analisar os nove componentes que compõem o modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) em conjunto com os pressupostos teóricos que explicam o processo de internacionalização por meio do paradigma OLI (DUNNING, 1977; 1988; 1995) e do modelo LLL (MATHEWS, 2006a). Considerando as três concepções teóricas em conjunto pode-se aumentar a compreensão acerca do fenômeno da internacionalização das empresas em geral e de uma multinacional brasileira do setor bancário, foco deste trabalho.

2.4 Caracterização do setor bancário brasileiro

A empresa selecionada para a realização do presente estudo pertence ao setor bancário brasileiro. Dessa forma, faz-se necessário caracterizar importantes peculiaridades deste setor enfatizando aspectos relativos à sua internacionalização e revisar as teorias de internacionalização aplicadas ao setor em questão. Os itens subsequentes procuram descrever o setor, suas principais atividades internacionais e as teorias que fundamentaram o processo de internacionalização de algumas de suas empresas.

2.4.1 O setor bancário no Brasil

O setor bancário no Brasil se caracteriza por grande dinamismo e passou por grandes mudanças nas últimas duas décadas em função do fim do período inflacionário e da implantação do Plano Real em 1994. O período anterior, a partir da década de 1980, apresentou queda da taxa de crescimento da economia, forte política de controle monetário e de crédito e controle inflacionário, promovendo retração dos empréstimos, um dos principais problemas enfrentados pelo setor bancário. Além da dificuldade de acesso a fontes externas, havia altos custos de empréstimos internos em função de altas taxas de juros e correção monetária (CAMARGO, 2009).

Ao final da década de 1980, apesar do impedimento da Constituição Federal de 1988 para a instalação de instituições estrangeiras no país, foi permitida a expansão operacional do capital estrangeiro, transformando 26 instituições não bancárias estrangeiras em bancos múltiplos⁶ com carteira comercial. Embora o período de 1980 a 1994 tenha se caracterizado por crises, recessões e grande instabilidade monetária e financeira, os bancos não foram afetados de maneira considerável, pois os ganhos do setor ocorriam em função da alta inflação, já que os bancos podiam capturar depósitos à vista para efetivar a compra de títulos da dívida pública. As taxas de juros eram nominalmente elevadas e geravam alta rentabilidade ao setor (CAMARGO, 2009).

O novo cenário macroeconômico estabelecido a partir da implantação do Plano Real (1994), marca, no setor bancário, a crescente concentração e aumento de privatizações, diminuindo significativamente a importância dos bancos públicos. Ao final da década de 1990, o setor passa a ser altamente influenciado pelo ingresso de bancos estrangeiros, promovendo maior eficiência no setor e redução dos elevados *spreads* cobrados pelos bancos nacionais em operações de crédito (CORREA *et al.*, 2010). O Quadro 7 apresenta a evolução do número de instituições bancárias públicas e privadas no Brasil, desde 1997.

⁶ De acordo com o Banco Central do Brasil [BCB] (2014), o banco múltiplo consiste em “instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras”.

Bancos	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Públicos	27	22	19	17	15	15	5	14	14	13	13	12	10	9	9	9	9
Privados	190	182	175	175	167	152	150	150	147	146	143	147	148	148	151	151	140
Nacionais	118	105	95	91	81	76	78	82	82	81	77	78	82	77	73	70	67
Nacionais com participação estrangeira	23	18	15	14	14	11	10	10	8	9	10	7	6	11	16	16	15
Controle estrangeiro	33	43	50	57	61	56	53	49	49	48	49	56	54	54	56	59	58
Estrangeiros	16	16	15	13	11	9	9	9	8	8	7	6	6	6	6	6	6
Total	217	204	194	192	182	167	165	164	161	159	156	159	158	157	160	160	155

Quadro 7 - Quantitativo de bancos pela estrutura de capital [Fonte: BCB (2014)]

Embora o setor tenha demonstrado expectativas positivas a partir da redução dos bancos estatais e da entrada de instituições estrangeiras, ocorreram resultados abaixo do esperado a respeito da relação crédito/Produto Interno Bruto (PIB) (redução de 35% em 1994 para 22% em 2002) e o custo de intermediação financeira. Em relação aos *spreads* bancários, houve forte tendência de queda até o final da década de 1990, seguida de estabilidade no patamar de 40% ao ano (a.a.) a partir de 2000, caracterizando o fraco desenvolvimento da economia no período. No entanto, o ano de 2003 apresentou mudanças na estrutura e desempenho do setor em termos de *performance*, já que a relação crédito/PIB inicia uma tendência de crescimento e também no que se refere à estrutura do setor verifica-se aumento da participação dos bancos públicos no total de crédito concedido pelo sistema bancário durante toda a década de 2000 (CORREA *et al.*, 2010).

As principais transformações ocorridas no setor após o Plano Real, em termos de atividade econômica foram a mudança da moeda, o fim da alta inflação e alterações na legislação e normativos, especialmente os que se referem ao acordo de Basileia⁷. Vale ressaltar que como a forma mais dispendiosa de financiamento das atividades bancárias é o capital, a imposição de seus requisitos interfere na rentabilidade das instituições financeiras, gerando assim, impactos sobre a competição bancária (CORREA *et al.*, 2010).

Um importante fator que caracteriza esta atividade econômica no mundo todo é o alto grau de concentração. Berger, Hanweck e Humphrey (1987) explicam que a concentração ocorre em função da presença de economias de escala e escopo, que possibilitam aos bancos a redução do custo por unidade de produto. Em relação à economia de escala, grandes bancos

⁷ Os normativos do acordo de Basileia determinam um mínimo de capital dos bancos compatível com os riscos de suas atividades. Os preceitos definidos pelo acordo buscam maior solidez do sistema bancário ao fortalecer as estruturas de risco das instituições financeiras; fornecem também incentivos de capital para melhores práticas de gestão e monitoramento de riscos; por outro lado, as imposições geram custos elevados de ajustamento por parte das instituições (CORREA *et al.*, 2010).

apresentam custos de produção marginais inferiores aos bancos de menor porte e, as economias de escopo são alcançadas pela diversidade de produtos ofertados por bancos múltiplos, que se tornam mais eficientes do que as denominadas *boutiques* financeiras⁸.

O mercado bancário brasileiro demonstra algumas especificidades em relação aos ganhos de escala, pois estas ocorrem mesmo de maneira independente do tamanho do banco. A obtenção de economias de escala é um fator importante para determinar a concentração bancária, além de estar relacionada ao frequente processo de fusões, aquisições e incorporações no setor (SILVA; JORGE NETO, 2002). A diversificação dos conglomerados bancários permite que as fusões e aquisições diminuam a vulnerabilidade dos bancos a choques isolados e idiossincráticos, porém gera maior risco de crises sistêmicas, o que demanda grande regulação bancária (CORREA *et al.*, 2010).

A partir do *ranking* mais recente dos 50 maiores bancos consolidados no Sistema Financeiro Nacional, é possível apresentar as 10 maiores instituições presentes no mercado brasileiro por ativo total e lucro líquido, sintetizados no Quadro 8, a seguir.

Instituição	Ativo Total	Ativo Total (-) intermediação	Lucro líquido
Banco do Brasil	1.218.525.361	1.053.172.630	5.881.780
Itaú Unibanco	1.027.324.008	948.455.683	7.770.988
Caixa Econômica Federal	858.475.356	825.716.332	3.582.770
Bradesco	776.724.294	663.463.787	6.151.489
BNDES	762.953.109	762.953.109	4.888.773
Santander	495.443.913	486.506.058	1.075.564
HSBC	495.443.913	158.177.147	-43.215
Safra	130.111.584	128.227.498	760.238
BTG Pactual	115.901.631	100.588.331	1.418.171
Votorantim	106.975.088	101.775.590	-37.925

Quadro 8 - *Ranking* das 10 maiores instituições no mercado brasileiro no ano de 2013 [Fonte: BCB (2014)]

⁸ *Boutique* financeira é uma empresa que atua na prestação de serviços especializados de consultoria financeira (SONG; WEI; ZHOU, 2013).

Com exceção do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), os maiores bancos presentes no *ranking* precisam manter grandes redes de agências para atender operações realizadas no varejo, tanto para pessoas físicas quanto jurídicas. A elevação da renda populacional contribuiu para a “bancarização” demandando a abertura de novas agências em diversas regiões do país. Nos últimos 10 anos, além de investir nesta expansão, os bancos precisaram acompanhar o movimento de segmentação de clientes por meio de atendimento especializado. Outro fator que atualmente influencia o setor é o ingresso de grandes bancos na oferta de produtos e segmentos antes desenvolvidos apenas por bancos de menor porte, como crédito consignado para pessoa física (PF) e capital de giro e desconto de recebíveis para pequenas e médias empresas (BANKTRACK; AMIGOS DA TERRA, 2012).

2.4.2 Internacionalização do setor bancário

Até os anos 1970 o setor bancário era altamente regulado e supervisionado, com a finalidade de prevenir crises sistêmicas e evitar o colapso do sistema de pagamento com base nos depósitos à vista. A partir da década de 1970, no entanto, diversas restrições sobre operações financeiras passam a ser eliminadas caracterizando um novo momento de liberalização e desregulamentação do setor. Partindo deste cenário, o setor intensifica operações de fusões e aquisições, que permitiram a construção do processo de atuação internacional dos bancos (CAMARGO, 2009). A partir da década de 1980, o aumento da atuação internacional de instituições financeiras ocorre em função da expansão do comércio internacional e da transnacionalização de empresas do setor produtivo, aumentando a demanda por serviços financeiros (FUCIDJI; STRACHMAN; VASCONCELOS, 2003).

O movimento de internacionalização na década de 1990 ocorreu em função da flexibilização de restrições existentes para a instalação de filiais e sucursais no mercado doméstico por instituições estrangeiras, da permissão de não residentes no capital social das instituições nacionais e da realização de algumas atividades por intermediários financeiros estrangeiros nos mercados locais. Diferentemente da onda de internacionalização anterior que privilegiou o segmento de atacado, na década de 1990, a internacionalização de bancos buscou a ampliação da massa de clientes e do volume de negócios, por meio da instalação e diversificação das atividades nos mercados locais tanto de países periféricos quanto industrializados (FREITAS, 1999).

No contexto da década de 1990, governos nacionais sofrem pressão do Fundo Monetário Internacional (FMI) para maior abertura comercial e presença de bancos estrangeiros, exigindo ações de reestruturação e modernização dos sistemas bancários domésticos. Países emergentes localizados na América Latina e Europa aceleraram a eliminação de limitações regulatórias, permitindo a expansão dos bancos nestas regiões e aumentando sua participação nestes mercados. Ao ingressar no mercado estrangeiro, num momento inicial, as instituições financeiras prestavam serviços aos residentes de outros países, o que foi viabilizado por tecnologias de comunicação. Posteriormente, bancos passaram a estabelecer contato direto com os clientes e, nas regiões com maior concentração de clientes, operações por meio de filiais (CAMARGO, 2009).

Ainda na década de 1990, o setor financeiro de países latinos, apesar de tardiamente, foi um dos maiores receptores de IDE. Em função disso, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) brasileiro passou por grandes transformações no sentido de permitir a entrada de novos bancos estrangeiros no momento de liquidação de bancos e privatização de bancos estatais. As mudanças, apesar de aumentarem a ameaça aos bancos domésticos, também incentivaram que grandes bancos nacionais aproveitassem oportunidades decorrentes das privatizações por meio da intensificação de seu processo de internacionalização, ainda que tardia na condição de *late movers*. Os bancos nacionais ingressaram no mercado externo motivados pela globalização e integração financeira (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011).

Na Europa, em função do avançado processo de racionalização da indústria bancária, formaram-se grandes bancos regionais, nacionais ou transnacionais. Inicialmente, nos EUA, o setor bancário não passou pelo mesmo dinamismo internacional, porém as décadas de 1980 e 1990 marcam a expansão internacional do setor financeiro liderada por empresas norte-americanas (MELLO; ROCHA, 2003). Dessa forma, a internacionalização do setor bancário se caracteriza em grande parte por operações de fusão e aquisição, sendo em determinados casos objetos de *takeover* (MELLO; ROCHA, 2003). A operação de fusão e aquisição configura um alto grau de integração vertical, ou seja, internalização total no âmbito da hierarquia, conforme Ilustração 3.

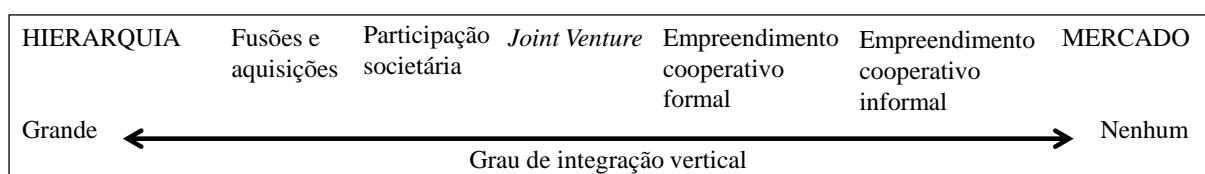


Ilustração 3 - Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical [Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 15)]

A internacionalização das atividades bancárias consiste na prestação serviços bancários no exterior ou na atuação como bancos multinacionais. Os serviços bancários se restringem ao atendimento de clientes (importadores, exportadores, clientes em trânsito) que demandam serviços internacionais e podem ser realizados por meio de correspondentes que atuam como agentes locais. A atuação como banco multinacional ocorre em função dos benefícios de maior integração econômica internacional, permitindo aos bancos maior presença no mercado externo por meio de operações próprias e podem dessa forma atender a corporações multinacionais e participar dos mercados financeiros internacionais. As operações de bancos multinacionais podem assumir diversas maneiras: a forma de subsidiária, filial, agência, escritório de representação e coligada⁹ (ROBERTS, 2000).

2.4.3 Internacionalização de bancos brasileiros

Desde a década de 1990 verificaram-se grandes mudanças no sistema bancário de países como Brasil, México e Argentina. Estes países passaram a receber grandes bancos estrangeiros, sendo predominante a entrada dos bancos espanhóis em seus respectivos mercados domésticos. Os avanços nas telecomunicações e nas tecnologias de informação serviram como fortes mecanismos de apoio à exploração de novos mercados (MELLO; ROCHA, 2003).

No Brasil, processou-se a ampliação da integração financeira da economia doméstica com outros países a partir da segunda metade da década de 1990, mediante a atração de grandes fluxos de IDE financeiro e expansão da rede externa de bancos domésticos¹⁰ (FREITAS, 2011). Peek e Rosengren (2000) apontam que no Brasil a participação de bancos estrangeiros

⁹ A subsidiária consiste em entidade formada a partir de aquisição de bancos locais; a entidade pode ser inteiramente distinta da matriz, propriedade da matriz ou possuir acionistas locais. A filial se caracteriza pela propriedade total da matriz e está submetida ao ambiente regulatório local. A agência é similar à filial no que tange à responsabilidade do banco matriz, portanto não podem realizar a captação de depósitos locais, restringindo-se à concessão de empréstimos. Além disso, a agência é instituída quando o governo local não autoriza a abertura de filiais. O escritório de representação se configura em ponte de contato entre o banco e seus clientes locais, não podendo conceder empréstimos nem captar depósitos. A coligada é uma entidade jurídica independente que possui participação minoritária do banco. Geralmente bancos iniciam a internacionalização por meio de coligadas e posteriormente passam a assumir maior participação na propriedade (ROBERTS, 2000).

¹⁰ De forma geral, em termos da distribuição geográfica, a rede externa brasileira se concentra nos paraísos fiscais do Caribe (Ilhas Cayman e Bahamas), Europa (concentração em Portugal e Reino Unido), América Latina, Ásia (Japão) e Estados Unidos. A atuação de bancos brasileiros em Portugal, Japão e Estados Unidos tem relação com a presença de contingentes de trabalhadores imigrantes brasileiros (FREITAS, 2011).

aumentou de 7,3% para 15,8% num período de cinco anos (1993-1998). No período, apesar do aumento da participação de bancos internacionais nos países latino-americanos, o ingresso internacional de bancos brasileiros no exterior foi bastante inexpressivo.

Segundo Freitas (2011), não existe presença expressiva de bancos brasileiros no exterior, sobretudo se for utilizado o critério de extensão quantitativa da rede externa adotado pelo Centro de Corporação Transnacional das Nações Unidas (CTC). De acordo com esta classificação, o banco considerado internacional é aquele que capta depósitos e concede empréstimos por meio de subsidiárias de controle majoritário ou integral, ao menos em cinco ou mais países. Neste caso, apenas três bancos brasileiros atendem esta classificação: Banco do Brasil, Banco Itaú Unibanco e Banco Brasileiro de Descontos (Bradesco).

Vale ressaltar que no período de 1994 a 2005, o Banco Itaú e o Bradesco se tornaram os bancos privados de capital nacional com as maiores redes de agências e escritórios no exterior. Os dois bancos obtiveram êxito estratégico ao minimizar o aumento da presença estrangeira no mercado local, realizando aquisições por meio da compra de pequenos bancos privados e de bancos públicos estaduais em leilões de privatização. Beneficiaram-se também da saída de instituições estrangeiras do Brasil, o Bradesco por meio da aquisição do BBVA Brasil e do *America Express* e o Banco Itaú pela aquisição do *BankBoston*, controlado pelo *Bank of America* (FREITAS, 2011).

Os dois bancos também se destacam pela opção de atuação como instituição local em países estrangeiros, como forma de diversificar fontes de receita e riscos, tendo a América Latina como foco principal. O fato de adquirir um banco local é algo vantajoso, uma vez que o banco aumenta seu acesso a informações e conhecimento das práticas correntes do país anfitrião. Esta facilidade, combinada com tecnologias de gestão e *marketing* previamente desenvolvidas no âmbito doméstico, possibilita a constituição de vantagens competitivas pela oferta de pacotes de serviços a grupos específicos de clientes. No entanto, a opção estratégica pela América Latina pode reduzir vantagens da diversificação, pois os ciclos de crescimento dos países latino-americanos possuem forte correlação com o da economia brasileira (FREITAS, 2011).

O Quadro 9 mostra a evolução da rede externa dos bancos brasileiros nos últimos anos.

Bancos e rede externa	1994	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Número de bancos	24	24	22	20	20	17	13	11	13	15	15	16
Sucursal	86	81	78	61	54	51	46	47	46	52	49	48
Escritórios	32	21	26	19	20	21	19	20	14	17	19	21
Total	118	102	104	80	74	72	65	67	60	69	68	69

Quadro 9 - Evolução da rede externa dos bancos brasileiros [Fonte: Freitas (2011, p. 26)]

Muitas oportunidades de negócios internacionais para os bancos brasileiros ocorreram em função da recuperação da economia mundial e a retomada do crescimento da economia brasileira a partir de 2009, frente a um contexto de normalização das condições liquidez internacional. A presença dos bancos no exterior, além de funcionar como estratégia de *marketing* junto aos clientes, também possibilita que as instituições tenham acesso a fontes de *funding* em moeda estrangeira e que possam ofertar aos seus clientes no mercado nacional uma ampla gama de serviços internacionais rentáveis (FREITAS, 2011). Atualmente no país, os bancos privados enfrentam a perda de participação no mercado de crédito brasileiro e para isso buscam opções para proteger margens de lucro, ao aumentar receitas com serviços distintos (ALVES, 2014).

2.4.4 Teorias de internacionalização e o setor bancário

Não existem teorias específicas sobre o processo de internacionalização de empresas do setor bancário. Freitas (2011) indica que, como procedimento padrão, os bancos procuram diversificar suas atividades no ambiente estrangeiro, e para isso seguem diversas estratégias de expansão para se adaptar ao quadro regulatório e legal do país destino. Nunes, Serra e Ferreira (2011) apontam que a atividade bancária é um negócio altamente orientado ao mercado, onde o contato direto com os clientes é muito importante, tornando a dimensão e o potencial do mercado vantagens de localização essenciais. O tamanho do mercado é um importante fator determinante de IDE neste setor, pois oferece maior oportunidade de lucro.

Os seguintes fatores são considerados como motivadores do IDE financeiro, de acordo com Freitas (2011): atendimento aos seus clientes no exterior; barreiras regulatórias; oportunidade de mercado e de negócios no país anfitrião; vínculos culturais e

institucionais com o país anfitrião e diferencial de taxa de câmbio e incentivos fiscais. A transferência de tecnologia e ganhos de produtividade e eficiência também são fatores importantes para este setor como o são para qualquer outro setor econômico.

Paula (2002) indica como fatores que determinam a ampliação da internacionalização dos bancos: a mudança da regulamentação doméstica e a formação de blocos econômicos que gerou maior competitividade doméstica, o que estimulou a busca de diversificação de mercados e oportunidades; a busca por diversificar fontes de receita, concentrando ou ampliando produtos e serviços e a busca de ganho de escala. A respeito de ganhos de escala (GRAY; GRAY, 1981; PAULA, 2002) verifica-se que a internacionalização bancária decorre da necessidade de possuir escala mínima para que o banco se mantenha competitivo e possa gerar ganhos. Rocha (2002) aponta que a diversificação de aplicações permite aos bancos o aproveitamento de economias de escala e escopo por meio de ganhos de eficiência operacional.

Existem duas hipóteses que podem explicar o padrão de expansão internacional dos bancos (PAULA, 2002; FOCARELLI; POZZOLO, 2006). Além da vertente tradicional que sugere que os bancos seguem clientes no mercado internacional, existe a hipótese mais recente de que essa opção não ocorre em função dos clientes do país de origem, mas em função das possibilidades de lucros por meio do fornecimento de serviços financeiros no mercado internacional. A primeira hipótese tende a explicar de forma mais adequada à expansão para países mais desenvolvidos, enquanto que a segunda parece estar mais adequada ao caso da expansão dos bancos para países de rendas inferiores com alto potencial de crescimento.

Uma vez inseridos no mercado internacional, os bancos procuram escolher entre a instalação de uma sucursal ou subsidiária com controle integral (*greenfield investment*) ou a aquisição de participação acionária em uma instituição local, por meio do processo de fusão e aquisição. Os bancos preferem crescer de forma gradual por meio do desenvolvimento de uma rede de agências ou pela política de compra de fatias de mercado pela aquisição de concorrentes. Uma forma de entrada muito utilizada é a instalação de um escritório de representação que, além de ser uma forma de baixo custo, permite a prospecção inicial de negócios no país destino. O banco nacional passa a aumentar seu conhecimento do mercado local, especialmente se a legislação local for restritiva às instituições estrangeiras (FREITAS, 2011).

Em relação à verificação de teorias de internacionalização aplicadas ao setor bancário, a literatura sobre investimentos no exterior por parte de instituições bancárias explora, primordialmente, o referencial da teoria de investimento direto para as corporações industriais. Analisam-se os investimentos bancários no exterior por meio de analogias às empresas industriais que decidem pela exportação dos seus produtos (transações financeiras no caso do setor bancário) e pela produção local (empréstimos, depósitos e outros serviços financeiros, no caso dos bancos) em países estrangeiros via comparação de custos e oportunidades (FREITAS, 2011).

Face aos conceitos defendidos por Dunning (1988) a respeito dos principais motivadores da internacionalização, Nunes, Serra e Ferreira (2011) sintetizaram, em função dos tipos de IDE, as principais variáveis que influenciam as decisões dos bancos pela internacionalização, de acordo com o Quadro 10, a seguir.

Acesso a recursos (<i>resource seeking</i>)	Acesso a mercado (<i>market seeking</i>)	Acesso a eficiência (<i>efficiency seeking</i>)	Acesso a recursos estratégicos (<i>strategic asset seeking</i>)
Expandir as fontes de captação de recursos	Acompanhar o principal cliente no exterior	Oportunidade para novas iniciativas para empresas investidoras, ambiente empreendedor do qual estimule a competitividade e cooperação entre os bancos	Desenvolver uma mentalidade global
	Estabelecer operação em mercados onde seus concorrentes já estejam presentes		Executar uma estratégia de crescimento
	Atuar em um mercado em desenvolvimento		Adquirir novos conhecimentos e competências
	Ofertar instrumentos para as empresas exportadoras		Reconhecimento de oportunidades de fusões e aquisições, novas vantagens competitivas ou aumento de quota de mercado
			Acesso a diferentes culturas, instituições e sistemas; e diferentes demandas e preferências de consumidores

Quadro 10 - Integração dos motivadores de internacionalização [Fonte: Nunes, Serra e Ferreira (2011, p. 64)]

Observando os estudos de Dunning (1977; 1988; 1995), Gray e Gray (1981) afirmam que o paradigma OLI é o modelo mais adequado para se compreender a internacionalização do setor bancário. O paradigma consegue explicar, do ponto de vista teórico, tanto o fato dos bancos oferecerem serviços financeiros internacionais aos seus clientes domésticos, quanto o fato do banco prover tais serviços fora de seu mercado doméstico. Nunes, Serra e Ferreira (2011) apresentam uma síntese da aplicação do paradigma OLI ao setor bancário, conforme Quadro 11.

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

Quadro 11 - Vantagens OLI - Paradigma Eclético [Fonte: Nunes, Serra e Ferreira (2011, p. 64)]

No entanto, Qian e Delios (2008) indicam que a aplicação do modelo OLI para explicar a internacionalização de bancos possui limitações, uma vez que promove uma análise estática do processo. As três vantagens do modelo OLI são analisadas antes da expansão internacional, não levando em consideração ativos ou recursos que são desenvolvidos após o início do processo, o que pode limitar a compreensão da evolução internacional dos bancos. Considera-se que as vantagens denominadas OLI não ocorreram de forma simultânea (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011).

Embora existam explicações a respeito da internacionalização dos bancos (MELLO; ROCHA, 2003) à luz do modelo sequencial definido pela Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), Jumpponen *et al.* (2004) argumentam que o padrão de internacionalização dificilmente se ajusta a tal modelo pois serviços financeiros demandam contato próximo aos consumidores, não sendo possível entrar no exterior via uma fase inicial de exportação. Isso ocorre, pois os serviços bancários se enquadram no denominado *soft service*¹¹ que, além de contato próximo, requer proximidade física. Por este motivo, este tipo de empresa precisa se inserir no mercado internacional por meio de formas de entrada mais sofisticadas e com maior

¹¹ Empresas que ofertam *soft services* representam o setor de comércio e serviços financeiros (ERRAMILLI; RAO, 1993).

comprometimento de recursos. Desde o início da internacionalização, as empresas de *soft service* enfrentam maiores riscos uma vez que não podem obter experiência e conhecimento antes do processo (ERRAMILI; RAO, 1993).

Nunes, Serra e Ferreira (2011), ao realizar um estudo de caso sobre a internacionalização do Itaú Unibanco, propõem uma análise empírica a partir dos fundamentos teóricos tanto do paradigma OLI (DUNNING, 1977; 1988; 1995) quanto do modelo sequencial defendido pela Escola de Uppsala¹² (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Neste caso, é possível encontrar similaridades da internacionalização do Itaú Unibanco com as vantagens anteriores descritas pelo paradigma OLI. As vantagens de Propriedade (O) consistem na tecnologia de informação, oferta de produtos bancários, atendimento especializado, força da marca e solidez da instituição; as vantagens de Localização (L) se referem à dimensão e potencial do mercado e as vantagens de Internalização (I) englobam a inflação controlada, o mercado a ser explorado e a oportunidade de sinergias. Se estas foram as vantagens exploradas na internacionalização do Banco, qual foi o modelo de negócio adotado, para operacionalmente implementá-las de forma efetiva? Qual ou quais foram os modelos de negócios adotados pelo Banco Itaú Unibanco em seu processo de internacionalização?

¹² O estudo também identifica na internacionalização do Itaú Unibanco as etapas defendidas pelo modelo comportamentalista: no início da operação a instalação de agências em Buenos Aires (menor distância psíquica), expansão orgânica após ganho de experiência, seguido de aquisição de bancos locais (Argentina, Chile e Uruguai) e investimentos sequenciais e incrementais (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Após a caracterização da abordagem metodológica, serão apresentados o modelo conceitual da pesquisa, as considerações acerca da seleção de casos, do instrumento de pesquisa, do procedimento de coleta e análise dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

3.1 Abordagem da pesquisa

Os critérios de seleção do método de pesquisa, a seleção do caso e análise de dados que são considerados nesta pesquisa seguem os pressupostos da tradição positivista, que essencialmente foca na validação e no teste de teorias, permitindo que a generalização embase a criação de novas teorias (GEPHART, 1999). Os autores referenciados aqui fornecem recomendações acerca do tratamento positivista dado a determinado fenômeno pesquisado (EISENHARDT, 1989; YIN; 2010; MILES; HUBERMAN, 1984).

As pesquisas no campo de Administração de Empresas devem debater os principais paradigmas de pesquisa, com o intuito de aproximação das escolhas metodológicas com o objeto de pesquisa proposto. O paradigma positivista, pós-positivista, construtivista e teórico-crítico geram um quadro de referência que pode ser utilizado como caminho metodológico para os pesquisadores do campo da Administração. Apesar da existência de paradigmas considerados alternativos, toda a estrutura institucional da pesquisa em Administração é dominada pelo paradigma positivista e pós-positivista (GEPHART, 1999).

Inicialmente, vale considerar que o positivismo se consolidou no campo de pesquisa em Administração de Empresas a partir da ênfase nos métodos quantitativos. A perspectiva positivista assume que a realidade é guiada por leis e mecanismos naturais imutáveis e, ao pesquisar essa realidade, o dualismo se faz presente, pois o investigador se constitui como entidade independente em relação ao objeto, sem que seus valores e vieses estejam presentes na análise (GUBA; LINCOLN, 1994).

Os principais elementos do debate metodológico situado nas décadas de 1970 e 1980 foram fundamentados nas críticas direcionadas ao paradigma positivista. Essencialmente, o debate levantou os limites dos métodos quantitativos, baseado na definição de medidas e representações do mundo objetivo, além de explicar relações causais entre variáveis (GEPHART, 1999). O debate se estende também ao fato de que, dado a complexidade do fenômeno real, ao desenvolver métodos quantitativos, pode-se restringir o contexto dos significados (GUBA; LINCOLN, 1994) além de excluir interpretações, impondo interpretações externas ao fenômeno, que podem distanciar as descobertas realizadas do domínio científico (GEPHART, 1999).

Vale ressaltar que as restrições direcionadas aos métodos positivistas se valem também do fato de que a própria consolidação da abordagem pós-positivista como tradição de pesquisa, bem como as outras perspectivas metodológicas alternativas como o interpretativismo e a teoria crítica, ganharam espaço no debate acadêmico justamente por explorarem as limitações dos métodos positivistas, desafiando sua tradicional legitimidade (GEPHART, 1999). Desta forma, admite-se que os procedimentos metodológicos adotados foquem naquilo que pode ser aplicado e generalizado a outras situações.

Métodos de pesquisa tradicionais no campo de Administração de Empresas, como o estudo de caso, também pode ser tratado de forma positivista. Neste caso, Yin (2010) coloca que as estratégias de pesquisa são pré-determinadas, assumindo a possibilidade de generalização e a construção de teoria sobre o fenômeno; admite também a existência de duas correntes distintas de pesquisa inseridas na tradição positivista: a generalização estatística a partir de pesquisas quantitativas, e a generalização analítica a partir do estudo de caso.

3.2 Modelo conceitual da pesquisa

Na pesquisa qualitativa o modelo conceitual deve ser previamente elaborado (MILES; HUBERMAN, 1984). O objeto de estudo da presente pesquisa, ou seja, a busca pelos componentes do modelo de negócio verificados no processo de internacionalização da empresa em questão será basicamente pautado nos seguintes conceitos: estrutura, estratégia, escala, escopo, modelo de negócio e internacionalização. O modelo conceitual da pesquisa pode ser representado pela Ilustração 4.

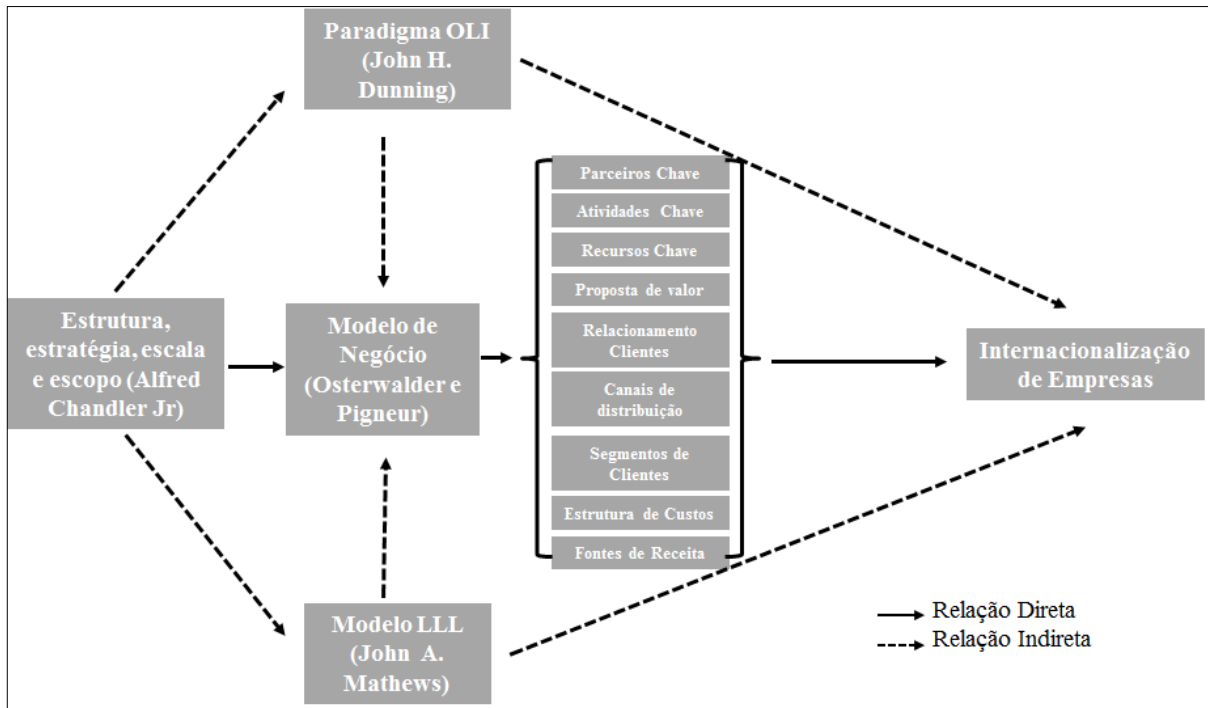


Ilustração 4 - Modelo conceitual da pesquisa [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

O modelo conceitual proposto pressupõe que as discussões sobre estratégia, estrutura, escala e escopo derivada dos estudos de Alfred Chandler Jr., possuem elementos que diretamente se relacionam ao que atualmente é discutido como sendo os componentes que compõem o modelo de negócio. No presente estudo verifica-se se estes componentes (parceiros-chave, atividades-chave, recursos-chave, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais de distribuição, segmentos de clientes, estrutura de custos e fontes de receita) estão presentes nos processos de internacionalização da empresa brasileira selecionada para análise (setas inteiras).

Além dos componentes do modelo de negócio, as influências ou observação dos preceitos teóricos das duas abordagens sobre internacionalização de empresas, mencionadas anteriormente, também são verificadas, pois são essenciais para a compreensão do papel da empresa estudada no mercado internacional. Pressupõe-se que as teorias de internacionalização selecionadas (DUNNING, 1977; 1988; 1995; MATHEWS; 2006a), ao explicar os motivos existentes para o processo de internacionalização, englobam variáveis-chaves das teorias de Chandler (estrutura, estratégia, escala e escopo), além de elementos similares aos definidos pelo modelo de negócio (setas pontilhadas).

O modelo conceitual proposto se caracteriza pelo aspecto dedutivo qualitativo. Pode-se afirmar o aspecto dedutivo, pois, nesta pesquisa, os elementos pesquisados foram estruturados antes da coleta de dados. Os componentes do modelo de negócio são selecionados

dedutivamente, na expectativa que a coleta empírica corrobore a proposta de pesquisa previamente realizada. O modelo dedutivo qualitativo tem a finalidade de testar teorias. Na presente pesquisa, a teoria pode ser testada por meio de sua aplicação prática, a partir do caso selecionado.

3.3 Método de pesquisa

O presente estudo tem caráter exploratório na medida em que representa uma tentativa de integração de questões relacionadas à internacionalização aos componentes do modelo de negócio. Neste caso, o método mais adequado à investigação do fenômeno é o estudo de caso. O estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa que procura compreender a dinâmica existente em uma única configuração (EISENHARDT, 1989). A tradição positivista advoga que o estudo de caso pode fornecer tanto dados qualitativos quanto dados quantitativos, que podem ser inseridos em conjunto na fase de análise dos dados da pesquisa.

Tendo em vista o problema proposto, ou seja, identificar os componentes do modelo de negócio no contexto da internacionalização de empresas, o estudo de caso é adequado à necessidade de compreender tal fenômeno social complexo, bem como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, relações internacionais, maturação de setores econômicos (YIN, 2010). O estudo de caso consiste numa estratégia abrangente, passando pela lógica de planejamento, técnicas de coleta de dados e abordagens aplicadas às análises dos dados, conforme definição técnica do próprio Yin.

Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p. 32-3).

A escolha pelo método de estudo de caso também se justifica pelo baixo controle sobre os acontecimentos, além de permitir que o pesquisador estude determinado fenômeno em um ambiente natural e responda a questões “como” e “por que”, com a finalidade de compreender a natureza e a complexidade demonstradas pelos processos analisados (YIN, 2010). Além disso, a utilização desse método também se enquadra em áreas de estudo pouco exploradas pela literatura, sendo apropriado à investigação proposta nesta pesquisa.

O Quadro 12 consolida as principais razões de escolha do método para análise do problema de pesquisa proposto.

Razões para utilizar a metodologia de estudo de caso	Justificativa para este contexto de pesquisa
Investigador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos.	Nesta pesquisa não existe nenhum tipo de controle ou participação por parte do pesquisador, apenas o processo de observação.
O foco é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real.	O modelo de negócio é analisado dentro do contexto da internacionalização.
Tema pouco conhecido.	Foram identificados poucos estudos que exploram o modelo de negócio no contexto da internacionalização, principalmente nas multinacionais brasileiras.
Estudos de caso podem descrever eventos, testar ou gerar teorias.	Os dados coletados a partir do estudo de caso podem corroborar para teorias existentes. O conceito de modelo de negócio e as teorias de internacionalização serão verificados na pesquisa empírica.

Quadro 12 - Adequação da metodologia à pesquisa segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2010) [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

Algumas considerações subsequentes devem ser feitas a respeito do método selecionado. Sobre o teste de hipóteses em estudos de caso, mesmo que não seja possível realizá-lo, deve-se compreender que a teoria tem a função de relacionar as variáveis estudadas com os objetivos propostos (EISENHARDT, 1989). Em termos de possíveis generalizações, a partir dos casos analisados, o estudo de caso permite que apenas as proposições teóricas alcancem a generalização, sem que isto ocorra para a população estudada (YIN, 2010).

3.4 Seleção do estudo de caso

A estratégia de pesquisa foi concretizada pela adoção do estudo de caso único. Acredita-se que a opção pelo caso único seja adequada para investigar o problema de pesquisa proposto, uma vez que não se pretende alcançar generalizações ou replicações. O fato do modelo de negócio possuir nove componentes altamente variáveis diminui a possibilidade de replicação entre múltiplos casos. O fato da proposta de pesquisa se caracterizar como exploratória também favorece a escolha pelo estudo de caso único como um estudo piloto (POZZEBON; FREITAS, 1998).

Yin (2010) aponta que a utilização do estudo de caso único é adequada às pesquisas que tenham como propósito testar teorias existentes, analisar uma circunstância exclusiva, analisar um caso típico ou representativo ou quando o caso é conveniente a um propósito revelador ou longitudinal. As barreiras ao caso único englobam o aumento de potenciais vieses, limites à generalização teórica e maior adequação a casos raros e incomuns (POZZEBON; FREITAS, 1998). Um caso único pode também contemplar uma unidade de análise previamente determinada, o que depende do modo pelo qual o objeto de estudo e o caso são definidos (YIN, 2010). Na presente pesquisa, a unidade de análise determinada é o modelo de negócio inserido no contexto da internacionalização.

O setor bancário foi selecionado para a realização do estudo de caso. A importância do setor para investigar o tema da internacionalização decorre do recente movimento de consolidação do mercado financeiro global em função da globalização financeira. O setor bancário se inseriu no mercado internacional de forma intensa e foi altamente influenciado pela liberalização dos fluxos internacionais de capitais, desregulamentação dos mercados financeiros, revolução tecnológica nas comunicações e inovações financeiras, fatores que aumentaram significativamente as transações bancárias internacionais (ROBERTS, 2000; FOCARELLI; POZZOLO, 2006).

As mudanças no ambiente macroeconômico mundial colocaram o setor bancário em evidência no cenário internacional. Os bancos se lançaram ao mercado exterior buscando essencialmente mercados, recursos e eficiência e o setor concentrou todo o movimento de internacionalização dos bancos em operações de fusões e aquisições desde os anos 1980. Outro fator importante é o amplo destaque do setor financeiro na América Latina. Mesmo que tardiamente, a partir da década de 1990, este setor se tornou grande receptor de IDE em função de investimentos provenientes de instituições financeiras europeias. Em contrapartida, o setor obteve crescimento da expansão internacional dos bancos nacionais, especialmente no segmento varejo (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011).

O caso único selecionado para o estudo foi o Itaú Unibanco, em função de diversos critérios. Primeiramente, o banco coloca a expansão internacional como uma das três prioridades estratégicas desde a fusão com o Unibanco (2008), estratégia que está direcionada ao mercado latino-americano (ITAÚ UNIBANCO, 2008). O foco na estratégia internacional decorre do aumento de limites ao crescimento do Itaú Unibanco no mercado brasileiro no período após a fusão (FREITAS, 2011). Em comparação a outras

instituições nacionais, o Itaú Unibanco se configura como um dos três maiores bancos brasileiros no processo de internacionalização por meio de IDE (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011).

O banco ocupou a 28ª posição no último *ranking* geral de multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral (FDC)¹³, divulgada no mês de agosto de 2013. O Itaú Unibanco obteve o maior índice de transnacionalidade em relação aos demais bancos multinacionais, além de possuir o maior número de ativos no exterior (FDC, 2013). O *ranking* apresenta diversas análises, em termos de número de países onde as multinacionais brasileiras estão inseridas, índice de receitas, ativos, funcionários, entre outros. O Quadro 13 apresenta o *ranking* de algumas empresas brasileiras internacionalizadas destacando as cinco primeiras e outras cinco próximas da classificação do Itaú Unibanco.

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
1	JBS	0,589
2	Gerdau	0,542
3	Stefanini	0,496
4	Magnesita Refratários	0,457
5	Marfrig Alimentos	0,433
⋮	⋮	⋮
26	Natura	0,128
27	Agrale	0,126
28	Itaú-Unibanco	0,109
29	Bematech	0,090
30	Petrobras	0,083

Quadro 13 - *Ranking* FDC das multinacionais brasileiras [Fonte: FDC (2013)]

Mesmo com a pouca presença dos bancos brasileiros no exterior, o Itaú Unibanco mantém sua posição de banco internacional mesmo em critérios de classificação diferentes. Quando é tomado como referência o critério de extensão quantitativa adotado pelo CTC¹⁴ apenas o Banco do Brasil, Itaú Unibanco e Bradesco podem ser considerados internacionais. No entanto, ao se utilizar

¹³ O estudo considera empresas que optaram pela internacionalização por meio de subsidiárias e não por meio de franquias, por compreender que o ingresso no mercado internacional admite características muito distintas em termos de estratégia e estrutura organizacional. O próprio *ranking* FDC das Multinacionais apresenta as análises separadas ao tratar das multinacionais brasileiras e das multinacionais internacionalizadas por meio de franquias.

¹⁴ Inicialmente Freitas (2011) aponta o critério de extensão quantitativa da rede externa adotado pelo Centro de Corporação Transnacional das Nações Unidas. Este critério classifica como internacional os bancos que captam depósitos e concedem empréstimos a partir de filiais ou subsidiárias de controle majoritário ou integral, em cinco ou mais países ou territórios. O segundo critério citado foi definido por Germides e Michalet (*apud* FREITAS, 2011). Neste caso, um banco internacional é aquele que atua na intermediação financeira transfronteiriça e local de forma simultânea em suas dependências externas nos países anfitriões.

critérios de referência baseados na intermediação financeira transfronteiriça e local em suas dependências externas, apenas o Itaú Unibanco se enquadra no escopo de banco internacional; é considerado o único banco brasileiro que tem atuação relativamente forte em mercados bancários domésticos e está presente nos principais centros financeiros internacionais (FREITAS, 2011).

A presença internacional do Itaú Unibanco foi consolidada no período de 1994 a 2005, em função do processo de reestruturação bancária brasileira. No período, o Itaú Unibanco e o Bradesco se tornaram os bancos privados com as maiores redes de agências e escritórios no exterior. Além de manter agências e escritórios de representação, o Itaú Unibanco tem o controle de bancos locais no exterior, concentrados na América Latina, ocupando o lugar de único banco internacional brasileiro, que pertenceu no passado ao Banco Real (FREITAS, 2011).

Todos os critérios apresentados a respeito da atuação internacional do Itaú Unibanco favorecem a opção por este banco como caso único estudado nesta pesquisa. A grande experiência internacional do banco torna o caso analisado altamente representativo do tema da internacionalização e facilita a análise dos componentes do modelo de negócio. Dessa forma, a pesquisa realizada no Itaú Unibanco pode ser a mais adequada à proposta de pesquisa, seguindo assim as recomendações metodológicas definidas por Yin (2010).

3.5 Coleta e fontes de dados

A coleta de dados primários na empresa selecionada foi realizada a partir de entrevistas, por meio da utilização de um roteiro de perguntas semiestruturado (Apêndice A). Durante as entrevistas, notas de campo foram registradas de forma descritiva, no sentido de ampliar a compreensão das informações fornecidas pelos entrevistados (LANGLEY, 1999).

A entrevista semiestruturada, aberta ou livre, a observação livre e o método de análise de conteúdo são os instrumentos mais importantes para estudar qualitativamente processos e produtos de interesse do investigador (POZZEBON; FREITAS, 1998). As entrevistas apresentam como vantagens o fato de facilitar o foco no objeto de estudo e a possibilidade de se realizar inferências e perceber explicações causais. Em contrapartida, as desvantagens são: questões que sejam mal formuladas, parcialidade nas respostas obtidas e erros em função da falta de memória (YIN, 2010). Os demais dados foram coletados em fontes secundárias e organizados em tabelas e esquemas de modo a facilitar a etapa de análise.

Eisenhardt (1989) indica que a combinação de fontes de dados (arquivos, entrevistas, observação e questionários) é muito adequada ao método de estudo de caso, pois amplia a visão de um determinado assunto e minimiza possíveis contradições. Yin (2010) enfatiza o estudo das teorias para o andamento dos estudos de caso, pois absorver conhecimento a partir das informações coletadas em campo está diretamente atrelado ao conhecimento teórico previamente absorvido.

Os dados secundários foram obtidos a partir de referências bibliográficas sobre o tema, documentos internos fornecidos pela empresa, artigos sobre a internacionalização da empresa analisada e pesquisas em *websites* que contemplam informações sobre a internacionalização. As vantagens de se obter dados por fontes secundárias são: as fontes podem ser revistas diversas vezes, são anteriores à realização do estudo de caso, apresentam maiores detalhes e englobam um período mais abrangente de tempo. As desvantagens consistem em possível seletividade, parcialidade e dificuldade de acesso (YIN, 2010).

As principais fontes de dados secundárias utilizadas foram relatórios divulgados pelo próprio Itaú Unibanco: Relatório Anual de Sustentabilidade (2008), Formulário de Referência (2009), Formulário de Referência (2010), Relatório Anual (2012), Relatório Anual Consolidado (2013) e Apresentação Institucional IT14 (2013). Foram também utilizadas pesquisas que analisaram a internacionalização do Itaú Unibanco (MELLO; ROCHA, 2003; NUNES; SERRA; FERREIRA, 2013) e artigos publicados na mídia.

3.5.1 Seleção e descrição dos respondentes

Para a seleção dos respondentes da pesquisa, buscou-se o contato com profissionais que atualmente estão diretamente envolvidos com o processo de internacionalização do Itaú Unibanco, pois são as pessoas que possuem maior conhecimento a respeito do tema da pesquisa. Foram entrevistadas a Diretora de Produtos e Negócios do Itaú Latam, responsável pelas unidades do Itaú na América Latina (excluindo Brasil) e a Gerente de *Business Intelligence* e de *Mergers and Acquisitions* M&A. A área denominada Itaú Latam foi criada em 2007, porém a área passou por grande crescimento a partir da fusão com o Unibanco (2008), ao incorporar inclusive a operação localizada no Paraguai.

A área denominada Itaú Latam é responsável pelo controle e cessão de crédito, negócios e produtos, além da definição do planejamento estratégico. A área delimita as principais linhas mestres do negócio no exterior, apontando os objetivos regionais do banco, as projeções de crescimento, orçamentos. As diretrizes gerais para a atuação internacional do banco englobam *compliance*, risco, limites para *trade*, tesouraria, entre outras. A partir das diretrizes e políticas definidas pela matriz, o processo decisório rotineiro é de total responsabilidade da operação local em cada país onde o banco está presente.

As entrevistadas participam da internacionalização do Itaú Unibanco e são as profissionais que mais têm acesso às informações relativas ao fenômeno pesquisado. As entrevistadas foram indicadas pelo presidente executivo e CEO do banco em função da atuação e conhecimento sobre o tema por parte das profissionais. Foram denominadas E1 e E2, de forma a preservar suas identidades. As entrevistas ocorreram no dia 22/04/2014 e posteriormente, algumas informações foram trocadas com as respondentes via *e-mail*. A duração total da entrevista com as duas colaboradoras foi de 2,5 horas e posteriormente houve transcrição. O Quadro 14 traz as principais informações a respeito das entrevistadas e sua relação com a instituição.

	Cargo	Área	Tempo na empresa (anos)	Tempo na área (anos)
E1	Diretora	Produtos e Negócios do Itaú Latam	20*	7
E2	Gerente	<i>Business Intelligence e M&A</i>	15	4

*Inclui sua atuação anterior no *BankBoston*, adquirido pelo Itaú em 2007.

Quadro 14 - Gestoras entrevistadas na pesquisa de campo [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

3.5.2 Protocolo de pesquisa

O intuito do protocolo de pesquisa é o de aumentar a confiabilidade e orientar o pesquisador a realizar a coleta de dados (YIN, 2010). O protocolo elaborado especificamente para esta pesquisa se encontra no Apêndice B e tem como base as recomendações relacionadas no Quadro 15.

Uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado).

Procedimentos de campo (apresentação de credenciais, acesso aos "locais" do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimento)

Questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar dados, planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão)

Guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outras documentações, e informações bibliográficas)

Quadro 15 - Protocolo de pesquisa [Fonte: Yin (2010)]

3.6 Análise dos dados

A etapa de análise de dados consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências qualitativas e quantitativas para tratar as proposições iniciais do estudo” (YIN, 2010, p. 137). Esta etapa da pesquisa visa examinar possíveis evidências teóricas a partir dos dados obtidos na pesquisa realizada no campo.

Seguir um procedimento de análise de dados tende a aumentar o rigor de análise qualitativa, preserva parte da riqueza de dados e, ao criar conceitos e categorias, promove o reconhecimento de relações entre os conceitos (MILES; HUBERMAN, 1984). Nesse sentido, para analisar os componentes do modelo de negócio apresentados pela empresa selecionada, busca-se o agrupamento de temas e a predefinição de categorias que são definidas a partir do modelo conceitual proposto (LANGLEY, 2009).

Miles e Huberman (1984) sugerem o seguinte procedimento para concretizar a etapa da análise qualitativa: a coleta de dados; a consolidação dos dados; seleção, transformação, codificação e agregação dos dados; apresentação dos dados; organização de dados para ajudar a compreensão (tabelas, figuras, citações, etc.); elaboração das conclusões; identificação de relações entre as categorias. Nesta pesquisa, deve-se separar e categorizar as informações coletadas dentro de dois blocos teóricos tratados: os componentes do modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; OSTERWALDER;

PIGNEUR, 2011) e os motivadores da internacionalização definidos pelas duas teorias analisadas, o paradigma OLI e o modelo LLL (DUNNING, 1977; 1988; 1995; MATHEWS; 2006a).

Os dados coletados do estudo de caso foram analisados a partir da abordagem dos motivos para a internacionalização do banco, os modos de entrada e as questões referentes à estratégia e estrutura organizacional. Em seguida, os dados foram consolidados a partir das seguintes categorias, conforme o Quadro 16.

Descrição do caso	Fontes sobre internacionalização	Fonte sobre o modelo de negócio
Fase 01 da internacionalização	Paradigma OLI (DUNNING, 1977;1988;1995) e Modelo LLL (MATHEWS, 2006)	Modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
Fase 02 da internacionalização	Paradigma OLI (DUNNING, 1977;1988;1995) e Modelo LLL (MATHEWS, 2006)	Modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)
Fase 03 da internacionalização	Paradigma OLI (DUNNING, 1977;1988;1995) e Modelo LLL (MATHEWS, 2006)	Modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)

Quadro 16 - Apresentação dos dados analisados segundo Langley (2009) [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

Nesta etapa de análise dos dados foram descritas as principais fases que caracterizaram a internacionalização do banco em questão e, posteriormente, para cada fase, foram contrastadas as teorias de internacionalização e os componentes do modelo de negócio.

3.7 Validação do trabalho de pesquisa

Dentre os critérios para se julgar a qualidade de um projeto de pesquisa, observam-se as recomendações de Yin (2010), relacionadas no Quadro 17. Adota-se esse procedimento para aumentar a credibilidade da pesquisa realizada.

Testes de caso	Táticas do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada	Táticas para esta pesquisa
Validade do constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidências. Estabelece encadeamento de evidências. O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave.	Coleta de dados e composição	Combinação de fontes de evidências distintas.
Validade interna	Faz adequação ao padrão. Faz construção da explanação. Estuda explanações concorrentes. Utiliza modelos lógicos.	Análise de dados	Desenvolvimento do modelo conceitual.
Validade externa	Utiliza teoria em estudos de caso único.	Projeto de pesquisa	Confrontação das evidências empíricas do caso com os fundamentos teóricos selecionados.
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso. Desenvolve banco de dados para o estudo de caso.	Coleta de dados	Elaboração do protocolo de pesquisa.

Quadro 17 - Critérios de validação da pesquisa segundo Yin (2010) [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

3.8 Limitações da pesquisa

A pesquisa realizada apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Uma das limitações reside na dificuldade de obtenção de respostas, uma vez que alguns dados perguntados nas entrevistas foram considerados estratégicos, fazendo com que os respondentes demonstrassem restrições em fornecê-los.

A opção pela estratégia de estudo de caso não permite que generalizações sejam realizadas a partir dos resultados encontrados. As generalizações obtidas se limitam às proposições teóricas estudadas e não ao universo de pesquisa. Portanto, o estudo de caso não pode ser tratado como um tipo de amostra (YIN, 2010).

Outra limitação está relacionada a pouca experiência profissional do pesquisador ao processar informações levantadas. Eisenhardt (1989) aponta que este fato pressiona o pesquisador a elaborar conclusões a partir de dados insuficientes, além da possibilidade de sofrer influência dos respondentes da pesquisa, fazendo com que o mesmo ignore evidências que são contrárias aos objetivos da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Apresentação do Itaú Unibanco

A partir do Relatório de Sustentabilidade do Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2008), podem-se destacar alguns pontos importantes da trajetória da instituição no país. O Unibanco iniciou suas atividades na década de 1920 em Poços de Caldas, comercializando diversas mercadorias e também operando uma seção bancária. A denominada Casa Moreira Salles passou por um grande crescimento em função da atividade bancária, principalmente após a reorganização do sistema bancário nacional, que passou a garantir liquidez do sistema e a definir normas de fiscalização ao setor.

O Banco Itaú, denominado Central de Crédito, iniciou suas atividades em 1944 na capital paulista, sob direção de Alfredo Egydio de Souza Aranha, também num contexto de reestruturação financeira do sistema bancário. O período pós-guerra marcou o aumento da atividade industrial. Dessa forma, o banco expandiu sua rede de relacionamentos com industriais e comerciantes do setor têxtil, dando início a um primeiro ciclo de expansão. Ainda na década de 1940, a Casa Bancária Moreira Salles passa a reunir 34 sucursais e agências após um processo de fusão com outras instituições, criando o Banco Moreira Salles.

O Banco Central de Crédito atuava apenas no Estado de São Paulo com 31 agências ao final da década de 1950. Na década de 1960 o banco sofreu forte expansão por meio de associações e aquisições de outros bancos. Em 1964, ocorreu a fusão com o Banco Itaú S.A., que na época se posicionava entre os 50 maiores bancos brasileiros. Ao final desse período, o banco ocupava o segundo lugar em volume de depósitos e era líder em número de agências no país, adotando o nome de Banco Itaú S.A..

Ao mesmo tempo, o Banco Moreira Salles contava com 300 agências e aproximadamente um milhão de correntistas, mudando seu nome para União de Bancos Brasileiros - Unibanco, após a incorporação do Banco Agrícola Mercantil. Na década de 1970, o banco assume o Banco Predial do Rio de Janeiro, alcançando grande capilaridade na região. A década de 1990 marca um novo ciclo de fusões e incorporações após o Plano Real, quando da superação da fase hiperinflacionária. Tanto o Unibanco quanto o Itaú estavam organizados como bancos múltiplos, oferecendo atuação segmentada por tipos de clientes: pessoas físicas, empresas, banco de investimentos, seguradoras, financeiras, crédito imobiliário, corretoras e distribuidoras de valores.

Ao longo da década de 1990, os dois bancos seguiam a estratégia de absorver concorrentes que não superaram o cenário de alta inflação. Em 1995 o Itaú adquire o Banco Francês Brasileiro, o Banco do Estado do Rio de Janeiro (BANERJ), o Banco do Estado de Minas Gerais (BEMGE), o Banco do Estado do Paraná (BANESTADO) e o Banco do Estado de Goiás (BEG). No mesmo ano, o Unibanco absorveu a estrutura do Banco Nacional S.A., além de incorporar outras instituições de diferentes segmentos do mercado financeiro, como a financeira Fininvest, o Banco Dibens, o Credibanco e o Banco Bandeirantes. As duas instituições seguiram na estratégia de fusão e aquisição de bancos no mercado internacional.

Em 2008 as instituições uniram suas operações, dando início ao Itaú Unibanco *Holding* S.A. A partir da fusão, o Itaú Unibanco consolidou uma posição de liderança no mercado brasileiro que em 2013 representava: US\$ 81,5 bilhões em valor de mercado; 94.895 colaboradores no Brasil e no exterior; 5.028 agências e Pontos de Atendimento Bancário (PABs) – no Brasil e exterior; 27.858 caixas eletrônicos no Brasil e exterior (ITAÚ UNIBANCO, 2013). O banco possui R\$ 1.107,4 bilhões em totais de ativos, R\$ 480,1 bilhões em empréstimos (incluindo avais e finanças), R\$ 82,2 bilhões de Patrimônio Líquido, R\$ 15,8 bilhões em lucro líquido recorrente (lucro líquido ajustado para eventos não recorrentes) (ITAÚ UNIBANCO, 2014).

Os negócios principais do banco englobam o banco comercial, que oferece aos clientes seguros, planos de previdência, produtos de capitalização, cartões de crédito, gestão de ativos e serviços de crédito para pessoas físicas e pequenas e médias empresas. O Itaú BBA é um banco de atacado, investimentos e tesouraria institucional, atuando no segmento corporativo e de banco de investimentos. A área de crédito ao consumidor engloba produtos e serviços para não correntistas, cartão de crédito, financiamento de veículos e microcrédito. A área de mercado e corporação viabiliza operações provenientes de clientes, o gerenciamento de caixa e posições institucionais (ITAÚ UNIBANCO, 2013).

4.2 Internacionalização do Itaú Unibanco

A expansão internacional do Itaú Unibanco, especificamente na América Latina, foi motivada em parte pela estabilização da moeda brasileira, pelo processo de desregulamentação e reestruturação da indústria bancária nacional e pela privatização de bancos estatais. O cenário econômico nacional favoreceu a atração de grandes conglomerados financeiros internacionais que ingressaram no mercado nacional por meio de aquisições (MELLO; ROCHA, 2003). Seguem dados atuais das operações internacionais do banco.

Na Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai, oferecemos operações de varejo e de atacado, com foco principal em atividades de banco comercial. No México, operamos no segmento de cartões de crédito e estamos na fase inicial de abertura de uma corretora e de um banco de investimentos. Contamos ainda com um escritório de representação no Peru e estamos gradualmente intensificando nossa presença na Colômbia por meio de nossas operações de banco de investimento e grandes empresas. Além disso, possuímos operações na Europa (França, Alemanha, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, Espanha e Suíça), nos Estados Unidos (Miami e Nova Iorque), no Caribe (Ilhas Cayman e Bahamas), no Oriente Médio (Dubai) e na Ásia (Hong Kong, Xangai e Tóquio). Essas operações prestam serviços a clientes institucionais, de banco de investimento, segmento corporativo e de *private banking* (ITAÚ UNIBANCO, 2013).

As informações demonstram a diversidade dos negócios internacionais do Itaú Unibanco e sua abrangência em termos de distribuição geográfica ao longo de aproximadamente 30 anos de atuação internacional. A internacionalização do banco foi dividida em três fases: a primeira fase contempla o final da década de 1970 até o ano de 1990, onde o banco manteve o mesmo padrão de internacionalização sem um grande porte de investimentos. A segunda fase, de 1990 até 2007 se caracterizou por aumento significativo de investimentos no exterior e grandes operações de fusões e aquisições com foco em países latino-americanos. A terceira fase, iniciada em 2008 a partir da fusão do Itaú com o Unibanco, dá continuidade às operações definidas na fase anterior, porém o banco começa a delimitar uma nova estratégia internacional. Nesta fase, serão descritas as principais operações do banco na atualidade, Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai.

4.2.1 Primeira fase (1970-1990)

A internacionalização do Itaú teve início ao final da década de 1970, culminando com a inauguração de agências em Nova York, Ilhas Cayman e Argentina no ano de 1980. As agências localizadas em Nova York e Ilhas Cayman foram abertas com a finalidade de atender às necessidades de clientes exportadores. A abertura da agência localizada na Argentina representou um foco mais estratégico do banco, uma vez que no momento o país era a segunda maior economia da América Latina e potencial parceiro comercial do Brasil (MELLO; ROCHA, 2003). A opção pelas Ilhas Cayman e outros paraísos fiscais geralmente ocorre em função de um quadro regulatório atrativo aos bancos (PAJARES; STAL; OURA, 2012).

De acordo com Nunes, Serra e Ferreira (2011), o início da década de 1980 marca a utilização de novas tecnologias de informática nos processos bancários. O banco Itaú possuía uma posição extremamente vantajosa em termos de tecnologia, ao ter desenvolvido ainda nos anos 1970 equipamentos e *softwares* específicos para a sua rede de agências, por meio da Itaú Tecnologia S.A. (Itautec). A empresa atuava no campo de serviços eletrônicos digitais, além de fabricar equipamentos e componentes. A posse de tecnologia é apontada como grande vantagem em condições de alta inflação. Mello e Rocha (2003) apontam que produtos bancários desenvolvidos no Brasil e também ofertados pelo Itaú eram mais adequados a ambientes de alta inflação, como a caderneta de poupança e as aplicações em rendas variáveis.

Do ponto de vista da economia brasileira, os 20 anos que se seguiram, paralelamente ao estabelecimento de novas operações internacionais do banco, demonstraram baixo crescimento e altas taxas de inflação, além da crise da dívida externa. No período em questão, bancos líderes de mercado investiram em automação e inovação de serviços, com foco na segmentação do atendimento. A expansão internacional do Itaú nesse momento se caracteriza pela presença ativa na Argentina como “banco de rua”, direcionado a depositantes e atendimento ao público e na Europa como “banco de andar”, focado na realização de operações corporativas. Ao final da década de 1980, com a finalidade de desenvolver relações econômicas com Portugal e ampliar a participação no mercado europeu, é criada a sociedade de investimentos Itaúsa Portugal.

4.2.2 Segunda fase (1990-2007)

Após a fase inicial de internacionalização, o período subsequente se caracterizou por uma nova fase de fusões e incorporações, inclusive no âmbito internacional. Após a adoção do Plano Real e a superação do processo de hiperinflação, o banco intensifica suas operações na Argentina (1994) focadas no varejo ao obter autorização para transformar a agência argentina em subsidiária, permitindo a abertura de mais 32 agências no mercado argentino. Além do foco estratégico, a decisão pelo aumento das operações no mercado argentino também se deu em função da estabilização inflacionária no país (MELLO; ROCHA, 2003).

No mesmo ano, amplia sua expansão em Portugal ao criar o Banco Itaú Europa, visando o atendimento a grandes empresas com investimentos na América Latina e empresas latino-americanas com negócios no território europeu. Ainda na década de 1990, o banco passa a atuar em Luxemburgo por meio de *private banking* e o ano de 1998 marca a conclusão do processo de aquisição do *Banco del Buen Ayre* na Argentina, dando início ao Banco Itaú *Buen Ayre S.A.*, consolidando a estratégia de inserção no setor de varejo bancário e ampliação de mercado. A atuação internacional no período coincide com a expansão internacional de empresas brasileiras de setores industriais e de serviços (MELLO; ROCHA, 2003).

Nesta fase de internacionalização, o banco Itaú segue com o processo de expansão na Europa (em 2003), abrindo uma agência em Londres e escritórios de representação em Paris, Frankfurt e Madri. Em 2004 o banco iniciou suas operações em Tóquio (Japão) com a finalidade de atender clientes residentes no país com interesse em efetuar ou receber remessas destinadas ou provenientes do Brasil. No mesmo período o banco estabelece parcerias com bancos estrangeiros localizados na Europa, permitindo a residentes locais o envio de recursos ao Brasil por meio da rede de agências dos bancos parceiros.

Posteriormente, o banco realizou diversas aquisições e acordos envolvendo o *BankBoston International*, antes pertencente ao *Bank of America Corporation*. As operações abrangeram a compra do *private bank* do *BankBoston*, aquisição da totalidade do capital do *BankBoston International* com sede em Miami e do *BankBoston Trust Company Limited* com sede em Nassau. A aquisição do *BankBoston* no Brasil fez com que o banco tivesse que absorver as operações no Chile e Uruguai, apoiadas pela solidez e força da marca Itaú (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011). A incorporação destas operações internacionais não foi considerada um

movimento estratégico planejado (PAJARES; STAL; OURA, 2012). Em 2007, pouco tempo antes da fusão com o Unibanco, o Itaú adquire a carteira do ABN AMRO, aumentando significativamente sua carteira de clientes internacionais de alta renda, intensificando sua presença internacional, especificamente na América Latina. A síntese deste processo pode ser apreendida da seguinte citação.

Em 08 de junho de 2007, o Itaú Unibanco Holding S.A., por meio de suas controladas, adquiriu ativos de *private banking* internacional de clientes da América Latina do ABN AMRO Bank N.V. de Miami, Montevidéu, Suíça e Luxemburgo. Essa aquisição compreendeu ativos sob administração de aproximadamente US\$ 3,0 bilhões, localizados nos Estados Unidos (Miami), Suíça, Luxemburgo e Uruguai (Montevidéu). No começo do segundo trimestre de 2007, os ativos registrados em Miami foram contabilizados pelo Banco Itaú Europa Internacional S.A. e os ativos registrados no Uruguai foram contabilizados pelo Banco Itaú Uruguay S.A. Essa transação consolidou a posição do Itaú Unibanco Holding S.A. e do Banco Itaú Europa S.A. como um dos líderes de *private banking* no mercado da América Latina (ITAÚ UNIBANCO, 2009, p. 59).

A operação em questão sintetiza as seguintes vantagens do banco Itaú: posição de liderança na administração de recursos de terceiros, custódia, grandes empresas e cliente de alta renda; ganhos de escala no segmento de médias e grandes empresas; aumento de base de clientes de cartões de crédito; e oportunidade de expansão em mercados não explorados anteriormente (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011).

De forma geral, o período se caracteriza pela consolidação de instituições financeiras internacionais no mercado brasileiro, que passam a conquistar e ampliar sua participação no setor bancário local. Os bancos locais demonstram incapacidade para acompanhar clientes no exterior, além de enfrentar as ameaças no mercado interno. Um marco importante do período foi a incorporação do ABN Amro Real pelo Santander, que se seguiram à incorporação do Banespa. Surge no cenário brasileiro um novo grande *player* local, com alto volume de capital e considerável presença nacional e internacional. Apesar da liderança dos bancos brasileiros no mercado nacional, os bancos enfrentam uma intensificação da competição no setor.

4.2.3 Terceira fase (2008-atual)

Após a consolidação da fusão entre o Banco Itaú e o Unibanco, no ano de 2008, o novo banco passou a contar com aproximadamente 108.000 colaboradores, R\$ 632,7 bilhões em ativos, R\$ 271,9 bilhões em operações de crédito, R\$ 272,2 bilhões em depósitos e operações de banco comercial, em todos os países do Mercosul. Basicamente, a fusão ocorreu em função de estabelecer uma posição de liderança no mercado brasileiro, busca por sinergias e ganhos de escala entre as operações individuais e expansão internacional com foco no mercado latino-americano. Apesar da presença internacional do banco Itaú desde o final da década de 1970 em diversos países, inclusive na América Latina, a definição estratégica internacional mais relevante passou a se consolidar a partir do processo de fusão em 2008.

A América Latina é prioridade em nossos planos de expansão internacional devido a sua proximidade geográfica e cultural com o Brasil. Nosso objetivo é sermos reconhecidos como o “banco da América Latina” e nos tornarmos referência na região, para todos os serviços financeiros fornecidos a pessoas físicas ou jurídicas. Nossa meta é crescer de forma sustentável, mantendo um forte relacionamento com o mercado local de varejo e de atacado. A fim de prestar serviços aos nossos mais de 1,8 milhão de clientes, em 31 de dezembro de 2013 contávamos com uma rede de 246 agências e postos de atendimento bancário (PABs) na América Latina (ITAÚ UNIBANCO, 2013).

Ainda em 2008, a fusão¹⁵ permitiu a incorporação das operações do Interbanco localizadas no Paraguai, solidificando a atuação no Cone Sul. As operações na região concentram-se na área de banco comercial, incluindo também a Colômbia, com operações bancárias de banco de investimento e com grandes empresas. Além desses países, o Peru opera no segmento de grandes empresas via escritório de representação e o México no segmento de cartões de crédito, com planos de abertura de banco de investimentos.

¹⁵ O anúncio da associação entre Itaú e Unibanco foi feito no dia 3 de novembro de 2008. Posteriormente, deu-se a aprovação da criação do Itaú Unibanco pelo Banco Central em 18 de fevereiro de 2009. No período anterior à fusão, os dois bancos de capital nacional estavam posicionados entre os dez maiores bancos do Brasil. Após a fusão o novo banco passou a ocupar a liderança do mercado interno e se consolidou como uma grande instituição financeira mundial, capaz de competir e intensificar sua atuação global. Um movimento posterior à fusão foi a compra da Nossa Caixa e do Banco Votorantim pelo Banco do Brasil, tornando o mercado ainda mais competitivo. O intuito da fusão, de forma geral, foi reforçar a posição do banco no mercado nacional com base no capital, nos recursos humanos e na diversificação de negócios, ampliando a participação de mercado e, em seguida, expandir-se internacionalmente. O foco dos dois bancos foi a identificação de sinergias nas operações anteriores e individuais, principalmente no que tange a capacidade de geração de receitas do Itaú com o eficiente controle de despesas do Unibanco. O foco internacional definido foi a América Latina em função da proximidade geográfica, cultural e econômica, por meio de fusões e associações com ênfase em produtos como seguros e cartões de crédito (ITAÚ UNIBANCO, 2009).

De forma geral, a opção por maior foco estratégico na América Latina ocorreu em função da possibilidade de explorar vantagens como um banco local, para competir com *players* internacionais. No momento de maior expansão na América Latina os executivos do banco acreditavam que nos países alvo da internacionalização os bancos locais atendiam plenamente o sistema financeiro local e por esse motivo não tinham interesse em ingressar nesses mercados. Acreditavam também que a concorrência do setor bancário ocorreria em escala global e a competição estaria centralizada na expansão do crédito, na administração de recursos e na escala de operações que ocorreriam de maneira centralizada (MELLO; ROCHA, 2003). Dessa maneira o Banco expandiu suas operações na América Latina, como descritos nos subitens a seguir.

4.2.3.1 Banco Itaú Argentina

As operações na Argentina foram iniciadas em 1979, direcionadas a empresas de grande porte com negócios no Brasil. Mais tarde, em 1994, operações de varejo passaram a ser realizadas em Buenos Aires e em 1998 houve a aquisição do *Buen Ayre Bank*, que posteriormente passou a ser denominado Banco Itaú Argentina. Os produtos e serviços oferecidos pelo banco são destinados ao varejo, ao segmento de grandes (*corporate*), e pequenas e médias empresas. A oferta de serviços para o varejo é destinada aos clientes de média e alta renda, por meio de serviços como conta corrente e de poupança, crédito pessoal e cartões de crédito.

Para grandes empresas e clientes institucionais são oferecidos empréstimos, financiamento estruturado, investimentos e gestão de caixa. Por fim, para as pequenas e médias empresas a oferta é de crédito para capital de giro e investimentos para o crescimento da capacidade produtiva. Na fase inicial de entrada no mercado argentino, ao final da década de 1970, o banco identificou a necessidade de estar presente no exterior, concretizando assim um movimento tático que se limitava a obter transferência de fundos e atendimento de um pequeno número de clientes cujas operações exigiam presença do banco.

No momento da expansão e início efetivo das operações no mercado argentino, em 1994, o mercado de varejo bancário do país, em função da alta inflação, se caracterizava por uma captação de recursos dos clientes com aplicações em títulos de prazo fixo, sem a correção monetária para as cadernetas de poupança, conforme ocorria no Brasil. Esse cenário determinava a concorrência entre os bancos, que concorriam por meio do pagamento de taxas

de juros fixas que eventualmente ficavam abaixo da inflação. Diferentemente do Brasil, o governo argentino não realizou ações de incentivo que permitiriam aos bancos o investimento em tecnologia para atender o segmento de pessoas físicas. Neste sentido, os bancos brasileiros, inclusive o Itaú, procuravam se diferenciar em serviços oferecidos aos clientes, já que a regras de remuneração da caderneta de poupança eram iguais para todos os bancos. Os bancos brasileiros se caracterizavam por grande automação nas agências e caixas eletrônicos (MELLO; ROCHA, 2003).

A baixa utilização da rede bancária por parte dos argentinos também foi um fator motivador da intensificação das operações do Itaú neste mercado. Dessa forma, o banco descartou a estratégia de aquisição de um banco local, que ofereceria pouca sinergia, e assim iniciou suas operações com base na própria marca, no formato de *greenfield investment* (MELLO; ROCHA, 2003). O banco, ao identificar que os demais bancos locais atuavam no segmento de pessoa física de alta renda, decidiu ingressar no mercado destinado aos segmentos das classes C1, C2 e C3¹⁶. Vale ressaltar que além de atender o varejo pessoa física, o Banco permaneceria na área de *corporate* para seguir no atendimento de empresas brasileiras presentes na Argentina, por meio de exportações ou subsidiárias próprias.

As agências de varejo iniciaram as atividades num formato padrão, com quatro caixas eletrônicos cada uma e alto grau de automação, onde as operações com clientes seriam todas conduzidas via terminais eletrônicos. Para manter operações com custos baixos, as agências possuíam no máximo oito funcionários que faziam o atendimento de clientes, vendas e abertura de contas, sem realizar qualquer atividade administrativa. A parte de análise e aprovação de crédito era centralizada. A contratação da mão de obra teve como foco o público jovem e sem experiência no setor bancário, com o objetivo de desenvolver profissionais altamente direcionados ao atendimento aos clientes, o grande diferencial do banco em relação aos bancos locais (MELLO; ROCHA, 2003).

Em 1998, o cenário competitivo passa por transformações que fizeram o banco repensar a estratégia em questão. O período se caracterizou pela entrada de grandes *players* internacionais que adquiriram bancos locais (*Santander*, *BBV*, *Citibank*, *BankBoston* e *HSBC*). Para seguir competindo no mercado argentino, o banco mudou a estratégia de abertura de novas agências e optou por uma estratégia de aquisição de uma banco já em

¹⁶ Na época, os institutos de pesquisa na Argentina adotavam a seguinte classificação dos grupos sociais: A e B, alta renda; C1, “classe média” alta; C2, “classe média” média e C3, “classe de baixa renda” (MELLO; ROCHA, 2003).

operação, o *Banco del Buen Ayre*, adquirindo 100% do seu capital. A decisão pela aquisição permitiu ganhos imediatos do banco em termos de participação de mercado e foi viabilizada em função de sinergia de operações com o novo banco, principalmente pela alta informatização e disponibilidade de caixas eletrônicos. A racionalização de custos foi considerada mais tarde, já que até o final de 2000 ainda havia sobreposição de agências em termos de proximidade (MELLO; ROCHA, 2003).

A operação do banco na Argentina, ainda que seguisse a legislação local, procurava oferecer o mesmo portfólio de serviços aos clientes argentinos e brasileiros, inclusive a realização de saques de conta corrente em qualquer caixa eletrônico do Itaú *Buen Ayre* na Argentina. A operação argentina liderou inovações de produtos que posteriormente foram adotadas no Brasil, como o caso da Maxiconta. As operações na Argentina se estabeleceram basicamente por meio de três características: automação bancária, qualidade de atendimento e transferência de *know-how* entre as operações visando a integração.

4.2.3.2 Banco Itaú Chile

A atuação do banco no mercado chileno, apesar de se concentrar no segmento de varejo e de alta renda também atende empresas de médio e grande porte. Atualmente o banco conta com 98 agências no Chile. As atividades no Chile foram estabelecidas em 2007 com a transferência das operações do *BankBoston* Chile e do *BankBoston* Uruguay pelo *Bank of America Corporation*. A carteira de clientes de alta renda do HSBC foi adquirida em 2011 e em 2012 o banco concluiu a aquisição de metade da Munita, Cruzat & Claro, empresa que realiza a gestão de fortunas de terceiros. A carteira de empréstimos do Itaú é a segunda que mais cresce no país, além do crescimento da carteira de câmbio e do programa de financiamento estudantil. Ainda, o banco lançou o “It Now IPSA”, o primeiro *Exchange Traded Fund* (ETF) que replica a rentabilidade das 40 ações com maior presença no mercado chileno.

O ano de 2013 marcou a liderança do banco em satisfação de clientes no mercado chileno. No início de 2014, o banco concretizou mais um avanço internacional por meio da fusão da operação existente no país com o *Corpbanca*¹⁷. O *Corpbanca* possui operações tanto no Chile quanto na Colômbia e, a partir da aprovação do processo será formado o Itaú *Corpbanca* S.A., sob controle do Itaú. O Itaú Unibanco transferirá suas operações no Chile ao *Corpbanca* em troca de novas ações do *Corpbanca*.

4.2.3.3 Banco Itaú Uruguai

As operações do banco no Uruguai incluem o Banco Itaú Uruguai, a emissora de cartões de crédito OCA e a Unión Capital AFAP S.A., empresa de gestão de fundos de pensão. O segmento de banco de varejo foca em clientes pessoas físicas e pequenas empresas (mais de 297.000 clientes). Os produtos e serviços no varejo têm como prioridade clientes de média e alta renda com contas correntes e de poupança, folha de pagamento, caixas eletrônicos e serviços bancários via telefone e *internet*. O banco de atacado é direcionado para empresas multinacionais, instituições financeiras, empresas de médio e grande porte e ao setor público, oferecendo empréstimos, gerenciamento de caixa, tesouraria, negociação e investimentos. A unidade de *private banking* oferece uma carteira completa de produtos para o mercado financeiro local e internacional.

Atualmente, o Itaú se posiciona como o segundo maior banco privado no Uruguai em termos de participação de mercado. Em 2013 foi realizado um acordo para compra das operações de varejo do *Citibank* no Uruguai (15.000 correntistas). Os ativos adquiridos envolveram operações com cartões de crédito das bandeiras Visa, Mastercard e Diners, apresentando os seguintes números: carteira de US\$ 45,6 milhões em empréstimos com cartões de crédito e US\$ 12,6 milhões em empréstimos pessoais.

¹⁷ A operação está pendente de aprovação por órgãos regulatórios no Brasil, Chile, Colômbia, Panamá e nos Estados Unidos. A operação resultará em US\$ 45 bilhões em ativos, carteira de crédito total de US\$ 34 bilhões e US\$ 27 bilhões em depósitos. Os clientes terão acesso a uma rede bancária composta por 217 agências no Chile e 172 agências na Colômbia (ITAÚ UNIBANCO, 2013).

4.2.3.4 Banco Itaú Paraguai

As operações no Paraguai foram iniciadas em 1978 nos segmentos de varejo e de atacado, por intermédio do Banco Itaú Paraguai S.A., operação anteriormente adquirida pelo Unibanco. O banco oferece produtos e serviços para pequenas e médias empresas, agronegócios, grandes empresas, clientes institucionais e clientes *consumer banking*. As fontes de receita consistem nos produtos de *consumer banking*, e, principalmente cartões de crédito. O setor de varejo se direciona a clientes de folha de pagamento e no segmento *corporate banking* atua no segmento de agronegócios.

O aumento da participação de mercado do banco no Paraguai ocorreu em função da estratégia para os segmentos de varejo e de médias empresas. O banco se tornou líder no segmento de cartões de crédito, além da posição superior entre os bancos presentes no país com base em resultados, retorno sobre patrimônio líquido médio e depósitos.

4.2.3.5 Demais operações

Ainda na América Latina, o banco possui na Colômbia operações nos segmentos de atacado e de banco de investimento, desde o final de 2012. O mercado alvo consiste em investidores institucionais e empresas brasileiras de grande porte com operações na Colômbia, além de empresas colombianas que operam no Brasil. A carteira de produtos comporta: operações de crédito, financiamento de operações comerciais no exterior, câmbio e derivativos, e atividades de banco de investimentos como assessoria para fusões e aquisições e acesso ao mercado de capitais.

No Peru o banco está presente por meio de um escritório de representação, com o objetivo de expandir atividades nos segmentos de grandes empresas e banco de investimento, uma estratégia similar às operações no mercado colombiano. No México, as operações se concentram no segmento de cartões de crédito e pretendem se inserir no segmento de banco de investimentos.

Em relação à atuação internacional em países da América Latina, o banco tem o objetivo se tornar *top of mind* nos mercados em que está presente, além de alcançar uma posição entre os três maiores bancos do mercado local. Atualmente, o banco conquistou uma posição de liderança em satisfação de clientes. Segue a descrição da atuação internacional do banco, sintetizada no Quadro 18.

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

Quadro 18 - Histórico das etapas de internacionalização do Banco Itaú - 1979 a 2009 [Fonte: Nunes, Serra e Ferreira (2011)]

Além da atuação nacional, a atuação na América Latina abrange México, Colômbia, Paraguai, Uruguai, Peru, Argentina, Chile e conta com 245 agências e postos de atendimento bancário, 597 caixas eletrônicos (ATM), 36 correspondentes não bancários, 36 pontos de acesso da OCA (administradora local de cartões de crédito e débito no Uruguai¹⁸, 6.200 colaboradores e R\$ 51 bilhões em ativos. O Quadro 19¹⁹ abaixo apresenta os dados consolidados por país (América Latina) e os dados totais do Itaú Unibanco.

¹⁸ A realização da compra das operações no Uruguai, em 2006, envolve a aquisição da OCA. A OCA é administradora de cartões de débito e crédito (ITAÚ UNIBANCO, 2009).

¹⁹ Os dados apresentados por país (América Latina) consideram a recente fusão com o *Corpbanca*, que ampliam as operações do banco no Chile e Colômbia (ITAÚ UNIBANCO, 2013).

País (América Latina)	Carteira de crédito (R\$ bilhões)	Número de agências/ PABs	Colaboradores	Ativos (R\$ bilhões)
Chile	55,9	221	6.324	78,3
Colômbia	22,6	166	4.017	32,0
Uruguai	4,0	26	1.168	9,4
Paraguai	4,1	32	735	6,8
Argentina	3,0	89	1.682	4,3
México	0,0	1	46	0,1
Peru	Escritório de representação			
Itaú Unibanco Holding	463,7	5.318	102.637	1.186,30

Quadro 19 - Números do Itaú Unibanco por país (América Latina) [Fonte: Itaú Unibanco (2013)]

As operações da América Latina podem ser divididas nas seguintes frentes: cartões de crédito, *corporate and investment banking* (CIB), clientes institucionais e *asset, private banking* e varejo, conforme Quadro 20.

Operações por tipos de negócio	País
Cartões de crédito	México
CIB (<i>Corporate and investment banking</i>)	Brasil, Argentina, Chile, Peru, Colômbia
Clientes institucionais / <i>asset</i>	Brasil, Argentina, Chile, Uruguai
<i>Private Banking</i>	Brasil, Argentina, Uruguai, Chile, Paraguai
Varejo	Brasil, Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai

Quadro 20 - Operações do Itaú Unibanco por tipo de negócio e país (América Latina) [Fonte: Itaú Unibanco (2013)]

4.3 Análise do caso Itaú Unibanco

A seguir é apresentada a análise dos dados coletados a partir da pesquisa de campo e das fontes de dados secundárias. Inicialmente, foram analisados os motivos para a internacionalização do banco e os modos de entrada, além de outras características do processo de internacionalização. Em seguida são analisados os conceitos de estratégia, estrutura, escala e escopo. A internacionalização do banco foi dividida em três fases, e cada uma delas será confrontada com as teorias de internacionalização selecionadas e também serão descritos os componentes do modelo de negócio mais evidentes em cada um das etapas.

4.3.1 Motivos para internacionalização e modos de entrada

De forma geral, a internacionalização do Itaú Unibanco não apresenta as mesmas características que usualmente são atribuídas à internacionalização de multinacionais originadas em países emergentes. Para Mathews (2006) e Luo e Tung (2007) as multinacionais destes países tendem a estabelecer alianças não convencionais na cadeia de valor, atuando em negócios diversificados e buscando recursos e vantagens que não possuem no mercado doméstico. Na mesma direção, Tan e Meyer (2010) apontam que as empresas se organizam em grupos diversificados ou não para suprir a escassez de recursos e não possuem competências tecnológicas (FLEURY; FLEURY, 2007).

No caso da atuação internacional do banco, a entrevistada E1 deixa claro que o banco não só tinha acesso à tecnologia como era pioneiro no campo, o que já se constituía em vantagem competitiva do banco que poderia ser explorada no mercado internacional, intensificando sua presença com foco em crescimento orgânico. A internacionalização do banco confirma alguns motivos para a inserção internacional apontados por Rocha, Silva e Carneiro (2007) como a possibilidade de crescimento, seguir clientes internacionalizados e valorização da marca. Embora o Itaú tenha iniciado sua internacionalização ao final da década de 1970, a entrevistada E2 aponta que a presença no banco no exterior não era forte e as operações estabelecidas apenas eram braços das operações do Brasil, sem a configuração de banco universal. Nesse sentido, pode-se considerar a internacionalização do banco tardia, característica predominante das multinacionais brasileiras, também conforme Rocha, Silva e Carneiro (2007).

O processo de internacionalização do Itaú Unibanco na América Latina atendeu o foco tanto de seguir clientes quanto o de buscar novos mercados. O foco de acompanhar clientes se aplica mais ao segmento *corporate*, enquanto a busca de novos mercados se aplica mais ao segmento de varejo direcionado à pessoa física (MELLO; ROCHA, 2003). Esta constatação se faz presente nas informações fornecidas pela entrevistada E1.

O Itaú tem operações na Europa para atender clientes brasileiros indo para a Europa [...] Antes havia uma ala internacional olhando as necessidades do cliente brasileiro no exterior, o *private* é uma delas, para o cliente brasileiro que queira investir fora [...] Foco não é mais apenas seguir clientes, mas conquistar mercado local e entrar com todos os produtos (banco universal) e em todos os segmentos [...] Primeiro, uma demanda de que o mundo está mais global, hoje é comum ter clientes, pessoas físicas e mais jurídicas que estão presentes no exterior, têm operações no exterior, então devo estar onde meu cliente está.

O acompanhamento dos clientes no mercado internacional e a possibilidade de lucros pelo fornecimento de serviços financeiros no exterior são verificados no caso do Itaú Unibanco. Inclusive, é verificada a constatação de Focarelli e Pozzolo (2006) em relação ao acompanhamento dos clientes como determinante da expansão para países denominados desenvolvidos (presença no mercado europeu para seguir clientes do Itaú Unibanco, focado no segmento *corporate*), e o fornecimento de serviços financeiros como determinante para a expansão do banco para países de rendas inferiores com alto potencial de crescimento (presença do Itaú Unibanco no mercado latino americano, focada no segmento varejo).

Com base nos fundamentos de Dunning (1988), verifica-se que a internacionalização do banco é motivada fundamentalmente por *market seeking*, embora se verifique também fatores que contemplam a busca por recursos estratégicos no mercado externo (*asset seeking*). A importância dos clientes para o Itaú Unibanco condiz com as colocações de Nunes, Serra e Ferreira (2011), ao indicarem que a atividade bancária é um negócio altamente orientado ao mercado, onde o contato direto com os clientes é muito importante. Os dados corroboram para alguns fatores que Nunes, Serra e Ferreira (2011) consideram como motivadores da internacionalização de bancos: em relação à busca por acesso a mercados, acompanhar o principal cliente no exterior, mercados em desenvolvimento e ofertar instrumentos para empresas exportadoras; no que tange o acesso a recursos estratégicos, o desenvolvimento de uma mentalidade global, execução da estratégia de crescimento, exploração de oportunidades de fusões e aquisições e o acesso a diferentes demandas de clientes.

Nunes, Serra e Ferreira (2011) constatarem que a internacionalização do Itaú aponta para a predominância de *market seeking* e *asset seeking*, especialmente na estratégia de aquisição do *BankBoston* no Chile e no Uruguai. A busca de mercados se comprova pelos investimentos direcionados à exploração do mercado dos países em questão e a busca por recursos estratégicos, ao considerar a inclusão de funcionários qualificados e o acesso à rede de distribuição nos mercados selecionados. Pode-se também observar que a internacionalização do banco também permite o acesso a fontes distintas de captação de recursos (*resource seeking*), embora isso não tenha sido a principal motivação para a internacionalização. A entrevistada E1 coloca que a operação no Chile e no Uruguai permite o acesso do banco a diversas fontes de receitas, o que é positivo para o banco.

A entrevistada E1 cita também outras características a respeito da atuação do banco na América Latina. Ao citar a operação de aquisição do *BankBoston* no Chile e Uruguai, a entrevistada destaca a transição da gestão pela qual os colaboradores do banco enfrentaram especialmente por se tratar de um estilo anterior totalmente distinto da gestão realizada pelo Itaú Unibanco. Além disso, a entrevistada E1 coloca que o Itaú Unibanco consegue oferecer um conhecimento superior a respeito do mercado e que este fator teve grande influência para o sucesso do banco nestes países.

Quem é Brasil e América Latina conhece muito bem, quando você pega um estrangeiro que não está tão próximo, entra uma crise ou uma inflação mais forte, já fica com medo e já para o crescimento, aqui não, por ser acostumado e conhecer bem a América do Sul isso foi muito forte, sempre com cautela, mas nunca decidindo parar várias vezes [...] Isso foi muito bom e permitiu que os países crescessem muito.

Os dados apontam para a questão do conhecimento e similaridades que a matriz possui sobre o mercado latino-americano, algo que é enfatizado pela entrevistada como grande vantagem do banco na atuação internacional. Verifica-se que este tema não é explorado pelas teorias de internacionalização selecionadas para esta pesquisa. Nas abordagens de Dunning (1977; 1988; 1995) e Mathews (2006a; 2006b), o grau de conhecimento que se tem do país destino não é tratado como prioridade para a internacionalização, o que difere da opção estratégica do Itaú Unibanco pela seleção e investimento no mercado latino-americano.

Em relação à forma de ingressar em novos mercados, tanto a expansão do banco no mercado nacional quanto internacional ocorreu predominantemente por meio de fusões e aquisições. Mesmo as operações internacionais por parte do Unibanco, no período anterior à fusão, também ocorreram do mesmo modo. A entrevistada E1 cita que o primeiro grande passo da

internacionalização do Itaú Unibanco foi viabilizado pela aquisição do *BankBoston* no Brasil, que incorporou as operações no Uruguai e no Chile (E1). Freitas (2011) coloca que a aquisição de um banco local é uma opção vantajosa por oferecer maior acesso a informações e conhecimento a respeito do mercado destino, além de permitir que a combinação de tecnologias de gestão e *marketing* anteriormente desenvolvidas no mercado doméstico viabiliza a vantagem competitiva de ofertar pacotes de serviços a grupos específicos de clientes.

A decisão do banco por aquisições, principalmente no contexto latino-americano, corrobora esta visão, já que o banco possuía “mais tecnologia, a cultura, algumas padronizações mínimas com as customizações locais, *marketing*, não só a marca, mas a comunicação toda, cada um fazia a sua e hoje está mais padronizado, utiliza ferramentas para conhecer seus clientes para saber o que ofertar” (E1). A aquisição do *BankBoston* no Uruguai e Chile permitiu a presença do banco em todos os segmentos: varejo, empresas, multinacionais (*corporate*) e com todos os produtos (conta corrente, crédito hipotecário, crédito imobiliário, crédito de importação e exportação para empresas, conta poupança), permitindo o atendimento a todos os segmentos. O fato de o banco estar inserido no mercado internacional também pode ser considerado uma estratégia de *marketing* junto aos clientes (FREITAS, 2011), uma vez que a entrevistada E2 enfatiza o desenvolvimento da marca e o cuidado com toda a comunicação.

Outro fator importante citado pela entrevistada E1 é o estabelecimento de parcerias para a entrada no mercado via estratégia de aquisição. A entrada no mercado latino americano ocorreu com o apoio de parcerias no sentido de oferecer complementaridade dos produtos. Este fator corrobora a visão de Mathews (2006a) e Luo e Tung (2007) a respeito da utilização de parcerias para acessar ativos no exterior. Outra forma de entrada constatada, especialmente no *private bank* é o escritório de representação. Esta forma de entrada é considerada por Freitas (2011) como uma forma de baixo custo que permite a prospecção inicial de negócios no país destino. No Peru, por exemplo, o banco opta por esta forma de entrada, visando o objetivo de expandir atividades nos segmentos de grandes empresas e banco de investimento (ITAÚ UNIBANCO, 2013).

4.3.2 Estrutura, estratégia, escala e escopo (internacionalização)

A respeito da configuração estrutural no momento da execução da estratégia de internacionalização do banco, verifica-se que essa definição está totalmente relacionada ao modo de entrada do banco no país destino, que em geral ocorre via estratégia de aquisição. A entrevistada E1 aponta que, uma vez definida a estratégia de aquisição, a estrutura organizacional existente no país é totalmente adequada às diretrizes matriciais. Isso ocorre, pois,

[...] dado a escala de cada um dos países não adianta a gente ficar replicando o que se tem na matriz, aqui se tem uma pessoa que é risco de crédito, uma que é risco de mercado, outra risco de *compliance*, nos países, como são menores você tem um CIO central que tem essas pessoas abaixo dele, num nível inferior, não precisa três ou quatro pessoas respondendo ao CEO do banco para fazer essas funções, adequamos ao local, embora aqui na matriz um tem que responder à pessoa de riscos, de *compliance*, crédito, lá centraliza tudo na mesma pessoa pela questão da escala. Outro exemplo é *marketing* ou *endomarketing*, lá pode estar numa área de RH e aqui na matriz na área de *marketing*.

A entrevistada E1 enfatiza que para o banco a questão da escala é fundamental para manter uma estrutura maior, e por esse motivo é realizada uma análise da estrutura local existente para que seja aproveitada ao máximo. Apenas quando existe alguma situação específica, como por exemplo, duas funções importantes centralizadas na mesma pessoa, a orientação do banco é para alterar e separar as funções. A forma de gerir a operação internacional se apresenta de forma descentralizada, embora as diretrizes fundamentais sejam provenientes da matriz do banco. A relação entre o modelo e organização e a estratégia de internacionalização definida pelo banco não são condizentes com as premissas de Chandler (1987) e Besanko *et al.* (2006), que indicam que as empresas necessariamente precisam planejar novas estruturas a partir de uma nova definição estratégica.

No caso do banco, é possível analisar que a estratégia segue a estrutura anterior e pode, inclusive, estar condicionada ao modelo organizacional existente (MILES; SNOW; PFEFFER, 1974; HALL; SAIAS, 1980), uma vez que o banco opera predominantemente em função da estratégia de aquisição para se inserir no mercado internacional, o que necessariamente implica em se deparar com uma estrutura já existente e por opção do banco adequar sua estratégia à esta estrutura. Além da adequação à estrutura, a entrevistada E1 enfatiza bastante a questão do respeito que o banco tem à cultura local já existente, o que para Hall e Saias (1980) constitui um dos fatores importantes que compõem a configuração estrutural. A respeito disso, a entrevistada destaca no processo de aquisição do *BankBoston* que o banco

já tinha presença, não foi mudado nada [...] foram oferecidos outros produtos para eles conseguirem crescer mais [...] e desde 2007 houve crescimento exponencial, 20% a 25% de crescimento acumulado ao longo dos anos, devido ao respeito sempre à cultura local (E1).

No caso do Itaú Unibanco, a estratégia de internacionalização se adequa totalmente à estrutura local existente, que permanece com sua gestão descentralizada, apenas com determinados reportes à matriz brasileira. Nesse sentido, o banco realiza a gestão de suas filiais de forma específica, uma vez que estão inseridas em ambientes únicos e apresentam um conjunto próprio de competências (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; DAVIS; MEYER, 2004). Essa característica da gestão pode ser observada pelas informações fornecidas pela entrevistada E1.

Itaú Latam olha os controles, temos diretoria de crédito e risco, olhando controle e cessão de crédito e a Latam com negócios e produto, que juntou com planejamento estratégico. Latam define as linhas mestres com o VP da área, como queremos estar na região, qual o crescimento, o orçamento passa pela Latam, mas o processo decisório do dia a dia fica nos países, eles possuem diretrizes gerais do banco, de *compliance*, de risco, de limites para *trade*, tesouraria, marca; as políticas e diretrizes passam pela casa matriz e pela Latam, mas o dia a dia e local são *stand alones* mesmo.

Verifica-se que o banco possui uma gestão descentralizada, permitindo que as unidades internacionais operem de forma autônoma ao mesmo tempo em que transfere as melhores práticas da matriz. Um fator específico é que o banco observa práticas locais consideradas bem sucedidas e que eventualmente podem ser absorvidas para a matriz, embora isso não seja frequente ou planejado de forma estratégica, conforme afirmado pela entrevistada E1.

Tendo a casa matriz do tamanho que a gente tinha você tinha muitas boas práticas da casa matriz para exportar para os países então uma das frentes que a gente tinha lá no passado era, vamos pegar as melhores práticas e exportar para os países. O que for local e bom continue fazendo, o que for boa prática, vamos introduzir [...] Por que não aprender a fazer *banking* no Chile dentro dessa realidade de mercado [...] porque não aprender, mercado financeiro chileno é muito sólido [...] Não foi a prioridade, mas acabou aproveitando para aprender, tornou isso um laboratório.

A entrevistada E1 considera que existe grande satisfação dos clientes no mercado internacional, especificamente na América Latina, onde os bancos locais são bem sedimentados, porém ainda sem atuação conjunta em relação à matriz. Segundo ela, atualmente não existem plataformas regionais, o que mantém a atuação independente de cada subsidiária, mas o banco já possui uma agenda mais forte de regionalização, pretendendo investir em plataformas em comum para se tornar um banco referência para outros mercados e buscar escala ainda não explorada em países menores (E1).

A respeito da obtenção de ganhos de escala e escopo, a entrevistada E1 coloca que, embora sejam fatores importantes nas operações internacionais, não constituem motivações primárias na decisão por atuar fora do país, conforme atestam estudos a respeito da internacionalização bancária (GRAY; GRAY, 1981; PAULA, 2002). O Itaú Unibanco opta pela internacionalização sem se preocupar com a escala e escopo num primeiro momento, para que não ocorram impactos para o cliente local e o regulador, que ainda não conhecem o banco. A partir do momento em que se atesta o conhecimento que o cliente possui em relação ao banco, o foco passa para a busca de escala.

A entrevistada E1 aponta que toda a trajetória internacional do banco ocorreu dessa forma, inicialmente o banco não ignora as possibilidades de sinergia e os ganhos de escala, porém precisa garantir que as mudanças não impactarão os clientes. A entrevistada cita que “primeiro você quer ter certeza que o cliente não percebe o impacto, que tudo continua igual, que o gerente de conta dele é aquele, que a agência é lá, aí discutimos o que pode ser feito de sinergia” (E1). Além da escala e o escopo não se configurarem em motivações iniciais para o banco, vale destacar que o processo de fusão local com o Unibanco ocorreu da mesma forma, sem que o banco absorvesse uma grande redução de custos no primeiro momento e após alguns anos o foco passou para a sinergia e melhoria da eficiência. A motivação inicial para a internacionalização, de acordo com a entrevistada E1, foi a diversificação de mercados e o atendimento aos clientes. Mello e Rocha (2003) confirmam que na operação no mercado argentino, na década de 1990, a racionalização de custos também não foi a prioridade do banco, pois ao final de 2000 ainda havia sobreposição de agências na região em termos de proximidade.

4.3.3 Primeira fase (1970-1990)

A primeira fase de internacionalização do Itaú Unibanco ocorreu basicamente em função do atendimento a clientes exportadores (Nova York, Ilhas Cayman e Argentina). Ao final da década de 1970, o banco concretizou um movimento considerado tático, uma vez que se limitava a obter transferência de fundos e atendimento de um pequeno número de clientes cujas operações exigiam presença do banco. Fucidji, Strachman e Vasconcelos (2003) confirmam que no período em questão as instituições financeiras passaram a atuar internacionalmente para prover serviços financeiros às empresas do setor produtivo que se tornaram internacionalizadas. A opção por atuar nas Ilhas Cayman também ocorreu em função de aspectos regulatórios do país (PAJARES; STAL; OURA, 2012).

Um dos fatores que favoreceu a internacionalização do banco foi sua vantagem desenvolvida em termos de tecnologia. Na década de 1970, anteriormente às primeiras operações internacionais, o banco atuava na fabricação de equipamentos e componentes e no desenvolvimento de *softwares* para redes de agências por meio da Itautec. O pioneirismo do banco no campo da tecnologia também é citado pela entrevistada E1. Para Nunes, Serra e Ferreira (2011) as inovações tecnológicas nos processos bancários foram marcantes para o setor. As tecnologias de comunicação desenvolvidas pelo banco permitiram o atendimento aos residentes e clientes exportadores localizados em outros países, o que mais tarde permitiu o contato direto com clientes inclusive por meio de filiais, conforme indicado por Camargo (2009). A relevância da tecnologia para os processos bancários é um fator importante no período inicial da trajetória internacional do Itaú Unibanco.

Vale também ressaltar que a decisão pela atuação internacional no período não tinha um foco estratégico por parte do banco. A entrevistada E1 aponta que no período o banco não ingressou no exterior no formato de banco universal, com operações destinadas ao varejo, que sempre foi a principal estratégia do banco no mercado doméstico. Na época segundo a entrevistada E1 havia baixa presença do banco no exterior e as operações estabelecidas eram apenas “braços” das operações do Brasil, incluindo também a ampliação de sua atuação no mercado europeu. Conforme o Itaú Unibanco (2008), apenas a atuação inicial do banco na Argentina foi como “banco de rua”, demonstrando algo similar à estratégia adotada no mercado doméstico, enquanto na Europa sua atuação foi como “banco de andar” focado no segmento corporativo.

4.3.3.1 Primeira fase e teorias OLI e LLL

As informações levantadas confirmam que o período inicial da internacionalização do banco pode ser analisado a partir das variáveis delimitadas pelo paradigma OLI (Dunning, 1977; 1988; 1995). Pode-se observar a existência de algumas vantagens anteriores à internacionalização que impulsionaram o processo, embora com algumas limitações. Na primeira fase da internacionalização, a atuação anterior do banco no mercado doméstico permitiu a identificação de uma vantagem de Propriedade (O) que pode ser transferida às operações externas, como a tecnologia nos processos bancários.

A posse anterior de tecnologia se tornou grande vantagem do banco no ambiente doméstico hiperinflacionário e se mostrou adequada ao mercado argentino. A adoção de sistemas avançados no processamento bancário oferece vantagens sobre a concorrência, pois permite que os bancos sobrevivam em ambientes de alta inflação, fator também presente na economia argentina (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011). Diferentemente do Brasil, o governo argentino não realizou ações de incentivo que permitiriam aos bancos locais investimentos em tecnologia (MELLO; ROCHA, 2003). Com tecnologia superior o Itaú Unibanco soube explorar esta vantagem e se estabelecer no mercado argentino. Este fator parece estar alinhado à vantagem de Propriedade (O) do paradigma eclético, OLI de Dunning (1995).

Em relação às vantagens da Localização (L), referentes à seleção da localidade para estabelecimento das operações, verifica-se a presença de clientes domésticos nas localidades escolhidas (Nova York, Ilhas Cayman, Argentina e Portugal), tanto clientes pessoa física quanto empresas multinacionais. Além da presença de clientes domésticos, a operação nas Ilhas Cayman possui um quadro regulatório atrativo e também pode se constituir em vantagem de localização, assim como outros “paraísos fiscais” (PAJARES; STAL; OURA, 2012). O tamanho do mercado e seu potencial de crescimento também representam vantagens de Localização (L), especificamente a atuação na Argentina que já demonstrava um caminho mais estratégico para o banco e iniciava um processo de expansão orgânica com a abertura de agências em Buenos Aires.

Percebe-se que nesta fase inicial da internacionalização a questão da proximidade geográfica não se constitui em preferência para o banco, embora os dados demonstrem que na região de atuação mais próxima (Argentina) o banco já começa a visualizar o aporte de maiores

investimentos ao considerar a expansão por meio do segmento varejo. Neste caso, a proximidade geográfica também pode ser considerada como uma vantagem de Localização (L) e foi apresentada de forma recorrente pela entrevistada E1, especialmente em fases posteriores da internacionalização do banco. Não foram identificadas nesta fase vantagens de Internalização (I). Dessa forma, embora vantagens de Propriedade (O) e Localização (L) tenham sido identificadas, o paradigma OLI não foi seguido ou observado em sua totalidade.

Em relação à teoria LLL (Mathews, 2006a; 2006b), as variáveis delimitadas não foram identificadas nesta fase da internacionalização. O autor sugere que a iniciativa de internacionalização não está vinculada a vantagens anteriores ao processo, como recursos, conhecimento e habilidades, e que estas podem ser acessadas pelas empresas após a inserção internacional e com este objetivo principal, resultando em aprendizado. De forma geral, a primeira fase da internacionalização do Itaú Unibanco sugere que o foco principal de atendimento aos clientes não tenha tido o objetivo de aprendizagem no mercado internacional e que o processo tenha sido construído em função de vantagens anteriores que puderam ser transferidas internacionalmente, mesmo que não contemple todas as categorias definidas por Dunning (1977; 1988; 1995).

4.3.3.2 Modelo de negócio internacional (primeira fase)

Após a comparação dos dados coletados com as duas teorias de internacionalização selecionadas pelo estudo, o modelo de negócio do banco em sua primeira fase de internacionalização é considerado. O modelo de negócio está mais relacionado à implementação do negócio, embora possam ser identificados aspectos que estão ligados às motivações iniciais da internacionalização nos mercados selecionados pelo banco. Os componentes do modelo de negócio conforme Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) e Osterwalder e Pigneur (2011) são: o segmento de clientes, canais, relacionamento com o cliente, proposta de valor, atividades-chave, recursos-chave, rede de parceiros, estrutura de custos e fontes de receita. Basicamente estes componentes foram explorados nas entrevistas realizadas, e prospectados nos relatórios do banco e outros trabalhos acadêmicos, não necessariamente focados na apreensão do modelo de negócio que o banco se utilizou em seu processo de internacionalização.

Dentre os nove componentes do modelo de negócio adotado de forma não explícita na primeira fase de internacionalização do banco, apenas três foram identificados. Em relação ao segmento de clientes, o banco optou por manter o atendimento a poucos clientes exportadores, já atendidos pelo banco anteriormente. O canal que predominou nas operações internacionais foi a abertura de agência, no mesmo formato utilizado no mercado doméstico, com forte apoio tecnológico de equipamentos e *softwares* desenvolvidos pelo próprio banco. A proposta de valor do banco, especialmente na operação no mercado argentino, contava com a oferta de produtos específicos do mercado doméstico que eram adequados a um ambiente de alta inflação. Os produtos consistiam na caderneta de poupança e aplicações em rendas variáveis. O Quadro 21 apresenta de forma sucinta os componentes do modelo de negócio considerados pelo banco nesta primeira fase de internacionalização.

Pilares do modelo de negócio	Componentes do modelo de negócio	Principais características
<i>Interface com o consumidor</i>	Segmento de clientes Canais	Cientes do mercado doméstico no exterior Principal canal foi a agência com forte apoio tecnológico
<i>Produto</i>	Proposta de valor	Proposta de valor similar ao mercado doméstico, mesma oferta de produtos

Quadro 21 - Síntese do modelo de negócio na primeira fase [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

Apesar da dificuldade de se acessar dados e informações dos principais componentes do modelo de negócio ao longo da primeira fase da internacionalização do Itaú Unibanco, os que foram apresentados demonstraram que o banco, na inserção internacional inicial, estabeleceu uma configuração de modelo de negócio similar ao modelo utilizado no contexto doméstico, principalmente porque pretendia fornecer atendimento aos mesmos clientes atendidos no Brasil. Dessa forma, no momento inicial da internacionalização o banco transferiu seu modelo de negócio, que apresentou menos adaptações locais. A entrevistada E1, por exemplo, embora tenha manifestado ressalvas em falar sobre o assunto, dado não ter participado do processo, declarou que o banco, ao iniciar seu processo de internacionalização, buscou transferir e aplicar suas melhores práticas de alguma forma replicando suas atividades domésticas no exterior.

4.3.4 Segunda fase (1990-2007)

A segunda fase da internacionalização do Itaú Unibanco possui algumas diferenças quando comparada à fase anterior. Neste momento, o banco seguiu sua trajetória internacional por meio de abertura de agências e escritórios de representação e também intensificou a participação internacional ao optar por fusões e aquisições. No território europeu, segundo a entrevistada E1, o que caracteriza suas operações foi a orientação de atender clientes brasileiros indo para a Europa, sem a presença do banco universal, tanto pessoa física quanto jurídica (Portugal, Inglaterra, França, Alemanha, Espanha e Japão) além de atuar no *private banking* (Luxemburgo), sem qualquer atuação no segmento de varejo.

No entanto, verifica-se que no mercado latino-americano a atuação do banco se afasta do foco principal constatado na primeira fase de apenas seguir clientes. A entrevistada E1 destaca que o banco inicia o processo de conquistar o mercado local e entrar com todos os produtos de um banco universal para todos os segmentos. A atuação do banco na Argentina no período ocorreu em dois momentos: inicialmente obteve autorização para transformação da agência já em operação em subsidiária (1994) e mais tarde, o processo foi concluído com a aquisição do *Banco del Buen Ayre* em 1998, permitindo que o banco começasse a se estabelecer de forma competitiva no novo mercado.

Mesmo com um foco mais estratégico nas operações na Argentina, a entrevistada E1 aponta que antes da fusão em 2008, a presença no país ainda não era muito forte, bem como as demais presenças no exterior eram consideradas braços das operações do Brasil, ainda sem uma visão internacional como estratégia do banco.

Argentina já era assim, aquisição do *Buen Ayre* em 1999, crise na Argentina em 2001, retrocesso e desaceleração, aquela loucura dos amparos, de você “pesificar” a economia que era mais dolarizada, uma cotação diferente para o dólar de acordo com seus ativos e passivos, decidimos continuar com as operações, dando lucro, mas sem crescer fortemente, operações dando lucro, mas sem aquela olhada internacional.

Ainda na América Latina, o banco considerou o movimento de saída de instituições estrangeiras do Brasil ao adquirir as operações do *BankBoston* no Brasil absorveram as operações do Chile e Uruguai, que anteriormente eram controladas pelo *Bank of America*. Nunes, Serra e Ferreira (2011) destacam que, mesmo com o aumento da atuação de bancos estrangeiros no Brasil, o período também ofereceu incentivos para que grandes bancos

nacionais aproveitassem oportunidades no mercado internacional, mesmo que na condição de *late movers*. Freitas (2011) afirma que as decisões do Itaú Unibanco no período o transformaram em um dos bancos privados nacionais com uma das maiores redes de agências e escritórios no exterior.

O aumento da participação internacional do Itaú Unibanco na segunda fase, principalmente no mercado latino-americano, está alinhado às considerações de Freitas (1999), que aponta que a internacionalização de bancos neste período buscou ampliar a massa de clientes e o volume de negócios, por meio da instalação e diversificação das atividades nos mercados locais de países periféricos. Embora as operações no Chile e Uruguai não tenham sido consideradas estratégicas (PAJARES; STAL; OURA, 2012), permitiu que a atuação internacional do banco começasse a se consolidar além do fornecimento de serviços bancários (importadores, exportadores, clientes em trânsito), iniciando uma atuação mais efetiva de banco multinacional, com maior presença no mercado externo por meio de operações próprias (ROBERTS, 2000). Em 2007, segundo a entrevistada E1 é criada a área internacional do banco, denominada Itaú Latam.

4.3.4.1 Segunda fase e teorias OLI e LLL

Os dados coletados da segunda fase de internacionalização do banco também podem ser analisados a partir das perspectivas OLI (Dunning, 1977; 1988; 1995) e LLL (Mathews, 2006a; 2006b). Neste período, o banco demonstrava manter suas vantagens de Propriedade (O) e Localização (L) anteriormente exploradas, porém passou a incorporar outras vantagens de Propriedade (O) e também algumas vantagens de Internalização (I). As vantagens de internalização representam a condução interna de operações, eliminando os custos de transação impostos pelo mercado (DUNNING, 1995).

No início da segunda fase (1994), ao abrir agências no mercado argentino, o Itaú Unibanco incorpora novas vantagens de Propriedade (O) como o atendimento especializado para os diferentes segmentos (varejo e corporativo), a oferta de produtos já desenvolvidos no mercado doméstico além da exploração da própria marca. Vale destacar que algumas dessas vantagens foram influenciadas em parte pela vantagem de propriedade explorada na fase anterior, a posse de tecnologias no processamento bancário, que permitia ao banco ter grande automação tanto nas agências quanto nos caixas eletrônicos.

Mello e Rocha (2003) apontam que em relação ao atendimento oferecido pelo banco, foi iniciada a segmentação entre varejo (foco nas classes C1, C2 e C3), ao identificar baixa atuação dos bancos locais neste segmento, e *corporate*, para atender empresas brasileiras presentes na Argentina. A oferta de produtos do Itaú foi promovida pela caderneta de poupança e aplicações em rendas variáveis, produtos que oferecia maior segurança para os aplicadores. Isso trouxe vantagens ao banco, uma vez que os bancos no mercado argentino captavam recursos em aplicações em títulos de longo prazo. A vantagem de explorar a própria marca também foi identificada na operação argentina, pois o banco investiu no formato de *greenfield investment*.

Ainda na atuação na Argentina, no momento seguinte, em 1998, algumas vantagens de Internalização (I) foram observadas: o modo de entrada no mercado, a sinergia adquirida pela aquisição do *Banco del Buen Ayre* e o acesso à base de clientes locais. De acordo com Guisinger (2001), a aquisição de um banco local feita pelo Itaú Unibanco pode ser considerada um movimento de internalização. A decisão pela aquisição ocorreu em função das possibilidades de sinergia com as operações já estabelecidas pelo novo banco e também pelo acesso a uma base de clientes locais anteriormente constituída.

A operação iniciada no Chile e no Uruguai, por meio da aquisição do *BankBoston*, também demonstra vantagens de Propriedade (O) e vantagens de Internalização (I). As vantagens de propriedade exploradas nesta operação foram a reputação do banco e a marca do Itaú Unibanco. Em termos de vantagens de internalização, a operação também ocorreu por meio de aquisição, o que permitiu o rápido acesso à base de clientes locais, principalmente no cartão de crédito e no segmento de alta renda.

As variáveis exploradas pela teoria LLL (Mathews, 2006a; 2006b) não foram identificadas na segunda fase da internacionalização do Itaú Unibanco. Mais uma vez, seguindo o padrão demonstrado pela fase anterior, não foi constatado que o banco tenha seguido na estratégia de internacionalização em busca do objetivo de aquisição de recursos que não possui ou aprendido que seria absorvido no mercado doméstico. A segunda fase demonstrou que, além de seguir na estratégia de atendimento aos clientes domésticos no mercado internacional, o banco começou a estabelecer novas bases estratégicas no sentido de obter novos clientes oriundos dos mercados onde passou a intensificar suas operações, especificamente o mercado latino-americano.

4.3.4.2 Modelo de negócio internacional (segunda fase)

Na segunda fase também não foram encontrados os nove componentes do modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). Em relação ao segmento de clientes, o banco seguiu no atendimento de empresas brasileiras no mercado internacional (exportações e subsidiárias), porém ampliou a base de clientes que passaram a se concentrar no varejo e no atendimento corporativo. O banco ampliou a segmentação ao identificar que os bancos locais atuavam no segmento de pessoa física de alta renda, ingressando assim nos segmentos das classes C1, C2 e C3.

O principal canal do banco foi a agência, principalmente nas operações no mercado argentino, chileno e uruguaio. No mercado argentino havia baixa utilização da rede bancária, o que motivou o banco a aumentar o número de agências locais. Neste caso, as agências de varejo iniciaram as atividades num formato padrão, com alto grau de automação e houve a necessidade de manter as operações com baixos custos, adotando uma estrutura com o máximo de oito funcionários por agências que realizavam o atendimento de clientes, vendas e abertura de contas, mantendo apenas a parte de análise e aprovação de crédito centralizada.

Na proposta de valor do banco, observa-se que inovações de produtos surgiram da operação argentina, e que inclusive foram adotadas no Brasil (Maxiconta). Neste período, com a aquisição do *Banco del Buen Ayre* na Argentina e o início da operação no mercado chileno e uruguaio por meio da aquisição do *BankBoston*, o banco manteve o relacionamento com clientes, a estrutura de custos e as fontes de receitas totalmente locais, em função de restrições locais e pela própria decisão do banco em manter a configuração do modelo de negócio anterior. O Quadro 22 mostra os componentes do modelo de negócio identificados destacando que nessa fase, segundo a entrevistada E1, o banco passou a ter sua estrutura de custos e fontes de receita mais adaptadas ao mercado local.

Pilares do modelo de negócio	Componentes do modelo de negócio	Principais características
<i>Interface com o consumidor</i>	Segmento de clientes	Segmentação local
	Canais	Similares, porém baixo custo na estrutura das agências
	Relacionamento com clientes	Estrutura totalmente local
<i>Produto</i>	Proposta de valor	Proposta de valor adaptada ao cliente e ao mercado local
<i>Aspectos financeiros</i>	Estrutura de custos	Estrutura de custos específica em função de restrições locais
	Fontes de receita	Mix de receitas local em função de características do mercado local

Quadro 22 - Síntese do modelo de negócio na segunda fase [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

Nesta fase de internacionalização, o modelo de negócio do banco começa a demonstrar maior adaptação às operações locais. A estratégia de aquisição que começa a ser adotada permite que o banco aproveite a configuração do modelo de negócio local, embora o banco opte pela transferência de *know-how* entre as operações, com o intuito de maior integração e busque algumas padronizações.

4.3.5 Terceira fase (2008-atual)

A terceira fase da internacionalização do Itaú Unibanco deu seguimento a algumas decisões que foram tomadas na fase anterior, principalmente em relação à atuação do banco na América Latina. A entrevistada E1 cita que, embora os primeiros passos importantes para a internacionalização tenham sido dados a partir da aquisição do *BankBoston* no Brasil, na fase anterior, foi após a fusão do Itaú com o Unibanco que o banco passou efetivamente a construir uma grande estratégia internacional.

O primeiro grande passo da internacionalização foi à aquisição do *BankBoston* no Brasil e incorporou Uruguai e Chile [...] As operações mais consideradas a partir da aquisição do *BankBoston* foram quando o banco começou a tomar esse rumo de internacionalização [...] Depois de 2008 com a fusão com o Unibanco, aí posso dizer que o banco tem operações internacionais, ainda na América latina, porém com uma estratégia de estar onde os clientes estão, estar em mercados com potencial de crescimento grande e estar em mercados estáveis politicamente e mercados fortes. Lógico que tínhamos vontade de estar na Colômbia, Peru e México, esses três mercados ainda hoje são mercados potenciais e estratégicos para o banco, sempre pensando em começar o crescimento internacional por aí.

A entrevistada E1 reforça os motivos de entrada do banco na América Latina, especificamente no Chile e no Uruguai, ainda na fase anterior: “é preciso olhar primeiro dentro de casa e ocupar esse espaço do banco na América Latina; estávamos focando mercados com

perspectiva de crescimento de PIB, mercados politicamente estáveis, foi quando entramos no Chile e Uruguai”. Esta aquisição iniciou o foco internacional dentro de bancos totalmente universais e, na fase seguinte o banco consolidou sua presença em todos os segmentos: varejo, segmento empresas e multinacionais (*corporate*), com todos os produtos (conta corrente, crédito hipotecário, crédito imobiliário, produtos destinados à importação e exportação para empresas, conta poupança).

A entrevistada E1 explica que nada foi mudado em relação à operação anterior do *BankBoston*, e que foram oferecidos outros produtos para promover crescimento. Desde 2007, o crescimento nestes dois mercados foi muito expressivo, resultados entre 20% a 25% de crescimento acumulado ao longo dos anos. O Itaú Unibanco não tinha nome nesses mercados, enquanto o *BankBoston* tinha presença muito forte, e para que o processo não gerasse grandes impactos para os clientes, o banco realizou pesquisas de mercado para inserção do nome e seguiu as características locais, no sentido de não perder os clientes absorvidos.

A partir da fusão o banco passa a inserir estratégia internacional como uma das três prioridades do banco, direcionada ao mercado latino-americano (ITAÚ UNIBANCO, 2008). A criação da Latam ao final da fase anterior (2007), área responsável pela gestão das operações fora do Brasil, representou um olhar internacional mais forte, de acordo com a entrevistada E2. A entrevistada E1 complementa informação, ao citar que a área “tomou força com a fusão com o Unibanco, que trouxe o Paraguai”. Outro fator importante citado por ela, para esta fase de internacionalização, foi o fato de o banco ter mantido estabilidade durante a crise financeira internacional em 2008.

Quando você fala do tamanho do banco e em 2008 veio a crise, e dizer, saímos ilesos da crise, a compra foi feita em 2007, tanto o banco quanto o país, o banco central por mais que as normas sejam rígidas, ele solidificou e deixou o sistema financeiro do país muito forte, mesmo com controle de câmbio e tudo mais. Isso ajudou a passar pela crise, balanço muito sólido, passivo muito forte, uma época onde o Brasil se saiu bem e o Itaú se saiu forte da crise.

Dessa forma, a América Latina se tornou prioridade do banco nos planos de expansão internacional devido a sua proximidade geográfica e cultural com o Brasil. Mello e Rocha (2003) apontavam que, na fase anterior, a opção por maior concentração na América Latina ocorreu em função da possibilidade de explorar vantagens como um banco local, para competir com *players* internacionais, o que se intensificou na terceira fase com o novo direcionamento estratégico. Freitas (2011) considera que os principais bancos brasileiros passaram a atuar no mercado latino-americano como instituição local, visando diversificar

fontes de receita e riscos e a aquisição de bancos locais aumenta o acesso dos bancos as informações sobre as práticas correntes do país anfitrião. Esta opção estratégica realizada em 2008 demonstra que os bancos brasileiros passaram a agir internacionalmente na condição de *late movers* (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011).

A intensificação das operações do Itaú Unibanco nesta fase se alinha a visão de Freitas (2011), que indica que os bancos brasileiros foram beneficiados pela retomada do crescimento da economia brasileira a partir de 2009, e também pela normalização das condições liquidez internacional. A presença dos bancos no exterior neste período, assim como a do Itaú Unibanco, também permite que as instituições tenham acesso a fontes de *funding* em moeda estrangeira e que possam ofertar aos seus clientes no mercado nacional uma ampla gama de serviços internacionais rentáveis.

As principais mudanças ocorridas em relação às operações internacionais no período pós-fusão consistem na incorporação das operações do Interbanco localizadas no Paraguai, antes pertencentes ao Unibanco. No Uruguai, além das operações do *BankBoston* incorporadas ainda na fase anterior, o banco assinou um acordo (em 2013) para a compra das operações de varejo do *Citibank* no Uruguai, adquirindo operações com cartões de crédito. A entrevistada E1 coloca que a compra desta carteira de clientes permitiu ao banco:

Concretizar e sedimentar a atuação nesse segmento através dessa compra de carteira, tinha pouco *overlapping* com o nosso banco, então passamos a ter parcerias via essa aquisição com companhias aéreas, além de outras parcerias e acabamos de fechar o mercado para isso, as mais importantes parcerias, o cliente era alta renda, trazia bom rendimento para o banco e a proposta de ofertar outros produtos para eles também muito forte, sempre complementando sua atuação local.

Em relação às operações no Chile no período, em 2011 a carteira de clientes de alta renda do HSBC foi adquirida e em 2012 o banco adquiriu metade da Munita, Cruzat & Claro, que faz a gestão de fortunas de terceiros. Em 2014, o banco concretizou a fusão de mais uma operação no país com o *Corpanca*, que também possui operações na Colômbia. A entrevistada E1 destaca a realização de grandes parcerias nesta operação para complementar produtos que já são oferecidos pelo Itaú Unibanco. A internacionalização do Itaú Unibanco nessa fase consolida o processo iniciado nas fases anteriores e possibilitou ao banco a busca de diversificação de mercados e oportunidades, fontes de receita, concentrando ou ampliando produtos e serviços, e a busca de ganho de escala (PAULA, 2002).

4.3.5.1 Terceira fase e teorias OLI e LLL

A partir da análise do paradigma OLI (Dunning, 1977; 1988; 1995), pode-se identificar nesta fase da internacionalização do Itaú Unibanco vantagens que passaram a ser mais exploradas, tanto vantagens de Propriedade (O), vantagens de Localização (L) e vantagens de Internalização (I). Em relação às vantagens de Propriedade (O), pode-se identificar a exploração mais intensa da marca, a transferência da cultura do Itaú Unibanco, experiência internacional acumulada desde as operações na Argentina e o tamanho do banco. A entrevistada E1 aponta para algumas dessas vantagens que foram exploradas pelo banco, especificamente nas operações internacionais na América Latina.

Tínhamos mais tecnologia, a cultura, algumas padronizações mínimas com as customizações locais, *marketing*, não só a marca, mas a comunicação toda, cada um fazia a sua e hoje está mais padronizado, utilizar ferramentas para conhecer seus clientes para saber o que ofertar, nos primeiros anos foi muito forte neste sentido levando cultura e melhores práticas do Itaú para fora [...] Sem dúvida o tema da cultura foi algo que ajudou muito, o fato que a gente acabou introduzindo a cultura do Itaú, o DNA do Itaú neste mercado local [...] Na época falamos muito em CRM, *pricing*, fizemos muitos projetos de *pricing* nestes países, sempre respeitando a cultura local, customização local. Uma abordagem que deu muito certo.

A opção por aumentar os investimentos nos países latino-americanos, especialmente no Chile e no Uruguai, demonstra uma importante vantagem de Localização (L) nestes mercados, que oferecem estabilidade política e econômica. A entrevistada E1 comenta a intenção do banco por “estar em mercados estáveis politicamente e mercados fortes” e o foco nos “mercados com perspectiva de crescimento de PIB”. A proximidade geográfica e a cultura local dos mercados também se constituem em vantagem da localização, que já foram observadas em fases anteriores da internacionalização, porém demonstraram maior relevância na terceira fase.

As vantagens de Internalização (I) nesta fase consistem no acesso a clientes locais por meio da manutenção da estratégia de aquisição (Chile e Uruguai) e diversificação de risco viabilizado pelas operações. A internalização de novas bases de clientes locais foi observada a partir das incorporações das operações do *Citibank* (Uruguai) e do *Corpbanca* (Chile), seguindo na estratégia de aquisição iniciada na fase anterior, com a aquisição do *BankBoston* nos dois países. A diversificação de risco passa a ser internalizada pelo Itaú Unibanco, que passou a ter 15% de suas receitas no exterior desde a recente aquisição do *Corpbanca*. A diversificação de risco seguirá como um objetivo para o banco que vem prospectando aquisições no México e no Peru para minimizar a dependência da economia brasileira, de

acordo com o presidente-executivo do banco, Roberto Setúbal (ALVES, 2014). Os bancos privados enfrentam a perda de participação no mercado de crédito brasileiro e para isso buscam opções para proteger margens de lucro, ao aumentar receitas com variedade de serviços.

A respeito dos motivos básicos para a viabilização do IDE (DUNNING, 1988), de forma mais geral, as operações no Chile e Uruguai forneceram ao banco um quadro de funcionários qualificados e acesso à rede de distribuição já consolidada no mercado local. Dessa forma, a entrada do Itaú Unibanco nestes países, além de manter a busca por novos mercados (*market seeking*), passa também a buscar e incorporar recursos estratégicos (*strategic asset seeking*), considerando a incorporação de funcionários qualificados e o acesso à rede de distribuição nos mercados em questão (NUNES; SERRA; FERREIRA, 2011).

Embora as variáveis determinadas pela teoria LLL (Mathews, 2006a; 2006b) não tenham sido verificadas em sua totalidade na internacionalização do Itaú Unibanco, vale destacar algumas características da teoria LLL que foram observadas de maneira pontual. Mesmo que o banco não tenha se lançado ou intensificado investimentos no mercado internacional com o propósito principal de acessar ativos como conhecimento e tecnologia, a fase mais recente da internacionalização do banco demonstra alguns fatores que se destacam em relação ao processo padrão de internacionalização construído pelo banco.

A variável denominada *linkage* consiste na possibilidade de aquisição de recursos por meio de colaboração com outras empresas, o que minimiza riscos das operações internacionais. A entrevistada E1 indica que parcerias têm sido utilizadas para consolidar a estratégia de aquisição no novo mercado. As parcerias foram destacadas principalmente no mercado chileno e no mercado uruguaio e resultaram em complementaridade aos produtos já desenvolvidos pelo Itaú Unibanco. No Uruguai foram citadas parcerias com companhias aéreas, que permitem ao banco o acesso a clientes de alta renda e no Chile foi citada a parceria com um supermercadista local para obter acesso a dois milhões de clientes. Segundo a entrevistada, as parcerias possibilitam que o banco tenha acesso a clientes em diversos níveis da pirâmide, clientes com rendas distintas, o que gera complementaridade não apenas nos produtos, mas também no tipo do cliente que o banco deseja ter em sua base, aumentando os ganhos de escala para o Itaú Unibanco.

Foram também observadas algumas fontes de aprendizado para o banco a partir das operações internacionais. A operação argentina, por exemplo, liderou inovações de produtos que posteriormente foram adotadas no Brasil, como o caso da Maxiconta (MELLO; ROCHA, 2003). No caso da operação no Chile, a entrevistada E1 demonstra que um dos motivos que auxiliou o processo de internacionalização no país foi o fato do Chile operar com taxas e *spreads* muito baixos, num mercado altamente competitivo.

O Brasil vem de altas taxas de juros sabendo que seriam reduzidas, num mercado que tende a ser mais desenvolvido financeiro no futuro e por que não aprender a fazer *banking* no Chile dentro dessa realidade de mercado, esse foi um dos motivos, porque não aprender, o mercado financeiro chileno é muito sólido, mas muito competitivo você tem três ou quatro primeiros bancos (espanhol, locais e do Estado) que competem muito entre si, não tem muita margem para competição com taxas e *spreads* muito pequenos, então como você consegue ganhar neste aspecto, não foi à prioridade, mas acabou aproveitando para aprender, tornou isso um laboratório [...] Mas o mercado regulatório e o arcabouço jurídico são distintos, por isso o Chile tem taxas de juros menores (em torno de 5%, *spreads* em torno de um ou 2%), eles olham aqui o *spread* numa pessoa física e acham muito alto, mas tem todo o contexto do Brasil também, recuperação, taxa de juros, impostos que é muito diferente.

Outro fator observado diz respeito aos recursos encontrados no mercado internacional. Mesmo com a predominância de recursos do Itaú Unibanco no mercado doméstico, a entrevistada E1 destaca que existem recursos do mercado uruguaio e chileno que podem ser absorvidos pela matriz, embora não tenham sido a principal motivação para a internacionalização. No Uruguai existe alto desenvolvimento em custódia e no Chile o avanço em crédito hipotecário. Existe um aproveitamento por parte da matriz para complementar necessidades próprias do mercado doméstico. A entrevistada aponta que esse fator foi analisado e um dos aspectos importantes para a concretização da internacionalização no Chile, mesmo que não tenha sido o principal motivo.

Observa-se que esta fase de internacionalização, onde o banco demonstra maior comprometimento de recursos e foco estratégico, sugere a presença de algumas variáveis defendidas pela teoria LLL (Mathews, 2006a; 2006b), embora os dados sintetizados mais uma vez apontem que, de maneira predominante, o Itaú Unibanco explora no exterior vantagens anteriormente adquiridas no seu contexto doméstico. Conforme a entrevistada E1, dentre outras competências “o acesso à tecnologia o banco já tinha, a internacionalização ocorreu no sentido de um crescimento orgânico mesmo, banco neste aspecto é bem pioneiro”.

4.3.5.2 Modelo de negócio internacional (terceira fase)

Para a análise do modelo de negócio da terceira fase, inicialmente, os componentes serão apresentados individualmente. Em seguida, serão analisados em conjunto apresentando as principais similaridades e contrastes ao modelo de negócio no contexto doméstico. Na terceira fase da internacionalização do Itaú Unibanco, a principal fonte de informações a respeito do modelo de negócio se concentrou na entrevista realizada com as colaboradoras da área de internacionalização do banco, pois dada a atualidade do processo não foram encontradas referências secundárias a respeito do tema.

As colaboradoras forneceram, em conjunto, as principais informações a respeito dos nove componentes do modelo de negócio de duas operações na América Latina que hoje são consideradas estratégicas para o banco: Chile e Uruguai. Os mercados foram também selecionados em função da proximidade que as colaboradoras possuem com estas operações. As duas operações foram descritas, pois atualmente o banco pretende seguir na estratégia de internacionalização baseado na experiência e no formato destas operações. As entrevistadas (E1 e E2) descreveram as informações mais relevantes do modelo de negócio e indicaram as principais diferenças em relação ao negócio no contexto doméstico.

No pilar de interface com o consumidor, temos como componentes básicos o segmento de clientes, canais e relacionamento com os clientes. Em relação ao segmento de clientes, o modelo de negócio é totalmente voltado ao mercado local. Para os clientes chilenos e uruguaios, a segmentação é direcionada ao topo da pirâmide no caso de pessoa física e para pessoa jurídica (PJ) direcionada em toda a pirâmide, desde empresas locais (farmácias de pequeno porte, indústria local) até as multinacionais. Vale destacar que o banco tem um foco específico na indústria salmoneira chilena e no Uruguai nas empresas agrícolas, porém predominantemente empresas locais, e eventualmente atendem multinacionais instaladas na região.

No que diz respeito aos canais, o padrão básico é a sucursal, pois em geral os clientes costumam frequentar a sucursal. No caso dos clientes uruguaios e chilenos tendem a utilizar também o *internet banking*, apesar do processo ainda ser pouco transacional e mais focado em consultas. Isso ocorre, pois nestes países ainda existe a obrigatoriedade de assinaturas, para mudança de taxas, por exemplo, ou alguma oferta de produto, é preciso atestar que o cliente aceite. Isso mantém a importância das agências como canal principal.

Foi observado que os dois países apresentam tal característica, mais ainda no Uruguai, onde não é possível realizar todo tipo de transação, como por exemplo, a contratação de um empréstimo pela *internet*. Transferências são permitidas, mas depende do destino. Os hábitos de consumo são diferentes, somados às limitações regulatórias sobre o que o banco pode fazer no país. O serviço direto prestado pelos gerentes da conta faz com que o canal seja ainda muito orientado para as agências.

Quanto à gestão de relacionamento com clientes, é o *officer* local que responde a uma estrutura local, neste caso não existe nada que seja matricial. O *head* do varejo responde para o *country manager*, que é o CEO do país que reporta diretamente ao vice-presidente do Brasil. No caso do Itaú Unibanco o processo é totalmente diferente de bancos como o HSBC ou Santander, pois ainda existe uma estrutura totalmente local. A entrevistada E1 considera que o processo demonstra bom funcionamento mesmo com o crescimento demonstrado pelos países, então o banco pretende manter o relacionamento com clientes totalmente local.

Em algumas situações específicas, apenas para alguns clientes PJ a gestão é feita de forma diferente. Pelo fato da matriz estar localizada em outro país o banco acaba realizando uma “cogestão” e mantendo um relacionamento com o *officer* daquele país a respeito da matriz e da filial devido aos limites de crédito. Um exemplo desta situação é a presença da matriz no Chile e da filial na Argentina: o cliente quer uma operação para a filial argentina e não possui limite; neste caso é preciso fazer a gestão em conjunto para solicitar o limite a ser emprestado da matriz. Esse processo apenas é feito de forma mais regional, porém todo o relacionamento, inclusive visitas aos clientes, é predominantemente um processo local.

No pilar de produtos, a proposta de valor é um componente totalmente adaptado ao cliente e ao mercado local. No caso de PF, no Uruguai os clientes são menos tomadores de crédito e destinam seus recursos a investimentos. No Chile o cliente é totalmente diferente, pelo fato de que se pode obter crédito hipotecário e comprar um imóvel em 30 anos ou mais. O cliente bancário chileno é mais ativo, pois o mercado local é bem desenvolvido e costuma buscar empresas de gestão de ativos (*boutiques* financeiras) para deixar seu passivo e não deixá-los em bancos.

Como existe esta distinção entre os mercados, a proposta de valor do banco é construída em função disso. Se os clientes chilenos são mais tomadores e buscam crédito hipotecário, o banco oferece serviços direcionados a isso; no Uruguai é preciso ter produtos voltados para investimentos para conseguir esse depósito. Em relação ao cliente PJ, não ocorre essa

distinção entre os países, dado que possuem as mesmas necessidades, como linha de crédito para crescimento, capital de giro, importação, exportação. Essa distinção e maior adaptação ocorrem mais no varejo e afeta a proposta de valor, devido às características do mercado local. Vale destacar que no Brasil, no segmento *Personalité* o cliente que tenderia a ser menos tomador de crédito é também ativo na parte de empréstimos.

No pilar de gestão da infraestrutura, em relação às atividades-chave do banco não foram apontadas diferenças nas atividades das operações internacionais. As atividades-chave do banco, basicamente, consistem no gerenciamento de plataformas, aconselhamento de produtos aos clientes, desenvolvimento de novos produtos, operações de *call center*, análise de risco, entre outras. As atividades bancárias são realizadas com a presença física do cliente ou por meio de transações via *internet*. As atividades se concentram nos segmentos operacionais: banco comercial, banco de atacado, crédito ao consumidor e resultados decorrentes de excesso de capital.

Os recursos-chave são predominantes na matriz e existem mais oportunidades de desenvolvimento nas operações internacionais. Embora parte dos recursos-chave sejam similares, a matriz oferece ao mercado local uma gama de oportunidades, como alta variedade de tecnologias de ponta, CRM, modelos de políticas para PF e PJ, recursos que não existem no mercado local e que são muito desenvolvidos no mercado doméstico. O manuseio de dados é total *expertise* do Brasil. Mesmo com o maior desenvolvimento de recursos no contexto doméstico, a operação no Uruguai é muito desenvolvida em custódia e o Chile muito desenvolvido em crédito hipotecário. Dessa forma, o banco pode receber recursos complementares em algum nicho específico, como a custódia e também procura absorver a experiência de crédito hipotecário chileno e analisar o quanto pode ser aproveitado no mercado brasileiro.

Em relação à rede de parceiros, não existe relevância no grupo de fornecedores, porém os parceiros locais foram destacados pela entrevistada E1. Segundo ela, as parcerias são importantes para a entrada no mercado por meio da estratégia de aquisição. As parcerias geralmente ocorrem em função de oferecer complementaridade aos produtos bancários, principalmente naquilo que o banco não tem. Conforme já citado anteriormente, o banco construiu uma parceria importante no Chile com um supermercadista local com o intuito de oferecer cartão e para acessar dois milhões de clientes. Esta carteira de clientes permitiu ao banco absorver clientes em todos os níveis da pirâmide, uma vez que no Chile o banco está

presente apenas no segmento ABC1. A rede de parceiros oferece muita complementariedade nos produtos e também no tipo de cliente que é possível ter acesso e obter resultados no *bottom line*. No Uruguai, ao adquirir a carteira de clientes do *Citibank* Uruguai, o banco ganhou penetração em cartão. Ao obter a carteira o banco vislumbrou possibilidade de dominar este segmento no Uruguai, uma vez que havia pouco *overlapping* com as operações anteriores do banco.

Outras parcerias se formaram com companhias aéreas, entre outras, que permitiram o acesso a clientes de alta renda, que traziam rendimentos para o banco, além de viabilizar a oferta de outros produtos para esta mesma base de clientes. O banco tem o foco estratégico de estar entre os três maiores em cada mercado onde atua e as parcerias permitiram que o banco alcançasse maiores posições nos países onde está presente. A função das parcerias é basicamente de complementariedade e acesso à escala.

No pilar de aspectos financeiros do modelo de negócio, a estrutura de custos possui especificidades das operações internacionais. O mercado uruguaio é extremamente regulado e com forte presença de sindicatos e por esse motivo, no mercado inteiro, o índice de eficiência é muito alto quando se compara aos demais países, Chile e Brasil. O banco possui um índice mais elevado de eficiência, com custos muito altos, porém é um dos melhores índices do mercado local (banco em 68% e mercado em 80%). No mercado brasileiro o banco opera em 44% aproximadamente. O banco aspira ter maior eficiência no mercado uruguaio, porém as barreiras locais são muito altas e demitir pessoas é algo menos usual para este mercado. No Uruguai o banco procura crescer sem uma estrutura muito grande, a prioridade é o crescimento e posteriormente tentar aumentar a contratação de funcionários.

As restrições locais não permitem que o banco opere dentro do que já realiza no mercado doméstico. Na Argentina também existem muitas restrições trabalhistas, no Paraguai existe a questão da estabilidade, após certo tempo de trabalho o funcionário adquire estabilidade e não pode ser demitido. No mercado chileno, a atuação do sindicato não é tão forte, embora existam algumas leis trabalhistas importantes, o mercado é o menos engessado se comparado aos outros países. Em termos de eficiência, o mercado chileno opera em torno de 52%, o que é uma boa média para o mercado local.

O último elemento do modelo, as fontes de receita do negócio, observa-se que no mercado uruguaio existe maior concentração em passivos, com foco em depósitos, existe muita comissão e tarifas. No Chile a estrutura de receitas é totalmente distinta, pois existe maior margem financeira, com foco em crédito. A entrevistada E1 aponta que nos mercados locais as fontes de receita, assim como a estrutura de custos são muito distintas. O Chile tem maior atuação em tesouraria, pois é um mercado mais desenvolvido e o Uruguai, se comparado ao Brasil, é um mercado mais incipiente, entretanto, apresenta menor necessidade de se fazer operações deste tipo.

É importante mencionar que no Uruguai é possível realizar transações em duas moedas (dólar e peso uruguaio). Por esse motivo neste mercado não existe tesouraria, pois para a compra de dólares não existe essa necessidade, enquanto que no Chile o mercado de tesouraria é muito ativo. Essas características locais permitem as fontes de receita do Chile sejam bem diferentes em relação ao Uruguai e com maior similaridade com o Brasil. Para o banco, segundo a entrevista E1, ter variedade, ter um *mix* de vários tipos de receitas é algo positivo. No Paraguai as fontes de receita consistem nos produtos *consumer banking*, e, principalmente cartões de crédito.

A análise conjunta dos nove componentes que compõem o modelo de negócio do banco no mercado internacional demonstra que sua configuração é totalmente distinta do modelo de negócio do banco no contexto doméstico. Ao abordar as quatro operações internacionais do banco na América Latina (Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai), pode-se agrupar a operação no Uruguai e Chile em função do antigo direcionamento do *BankBoston* que foi absorvido pelo Itaú Unibanco. Em relação ao segmento de clientes, o banco incorporou clientes pertencentes ao topo da pirâmide (ABC1), clientes PF que no Brasil seriam atendidos pelo Itaú *Personalité*, além de adquirir muitas multinacionais como clientes e grandes empresas locais.

No Chile as operações ainda estão muito concentradas no topo da pirâmide, o que traz a necessidade do banco explorar mais oportunidades no varejo. No caso da operação no Paraguai existe maior similaridade com o modelo de negócio brasileiro, pois o segmento de clientes engloba toda a pirâmide, desde o cliente do varejo até ABC1, além de em todas as empresas, desde pequenas e médias até grandes empresas e multinacionais. A atuação do banco na Argentina apresenta similaridades com a operação doméstica, principalmente nas operações do varejo.

No Uruguai e Chile, na fase anterior ao *Corpbanca*, que consiste em uma operação recente, para tirar a concentração no topo da pirâmide o banco buscou parcerias para acessar clientes localizados na base da pirâmide. Essa decisão impacta nos canais digitais, pois nestes países existe uma menor utilização de canais digitais, tais como ATMs e *internet banking*, o que se difere totalmente do Brasil onde o banco consegue oferecer vantagem competitiva para esses clientes. Esse é um fator importante que o banco precisa trabalhar de forma totalmente distinta nas operações no mercado chileno e uruguaio.

Na questão da capilaridade a Argentina possui muita concentração em Buenos Aires, o Chile é menos concentrado e mais distribuído em todo o país, o Uruguai também concentrado em Montevideu com poucas agências no interior e o Paraguai apresenta baixa capilaridade. A capilaridade influencia a configuração de todo o modelo de negócio para os diferentes segmentos de clientes. A gestão para um cliente de alta renda nestes países é feita de acordo com o mercado e a realidade local, pois no Brasil existem agências exclusivas do *Personalité*, e nestes países, em função da escala, não se consegue ter agências que sejam totalmente dedicadas a este perfil de cliente, e ele acaba sendo atendido na mesma agência que outros segmentos de clientes.

Outro ponto destacado pela entrevistada E1, é a distinção existente entre os sistemas financeiros dos países, o que influencia as operações internacionais. Ao se realizar uma *clearing* (sistemas que fazem liquidação ou custódia de títulos, públicos, privados, ações, *debêntures*) no Paraguai ou no Chile, se comparado ao Brasil é um processo totalmente diferente. O tempo de compensação de um cheque no Brasil é muito mais rápido do que nestes mercados, assim como transferências externas de TED e DOC, o mercado brasileiro está muito mais avançado.

Em termos de canais digitais e utilização de *internet*, o Brasil também está muito mais avançado em relação aos países em questão. Não apenas nesse aspecto, mas o nível de “bancarização” também se difere em cada país. No Chile a “bancarização” é mais alta e existem ainda muitas oportunidades inexploradas no Paraguai, Uruguai e Argentina. Nestes países, ainda é preciso introduzir outras formas de fazer *banking* para o público não “bancarizado”, algo similar ao mercado brasileiro.

O fato de que cada área de negócios do banco é muito distinta demanda um modelo de negócio diferente, porém ao mesmo tempo o banco tem o desafio de regionalizar as operações que hoje se caracterizam por ferramentas muito diferentes, como por exemplo, ferramentas de incentivos aos comerciais e aos RMs (gerentes de relacionamento). Em função disso, cada uma das operações consegue níveis de produtividade muito distintos também. O Quadro 23 resume os nove componentes do modelo de negócio desta terceira fase de internacionalização do Itaú Unibanco.

Pilares do modelo de negócio	Componentes do modelo de negócio	Principais características
<i>Interface com o consumidor</i>	Segmento de clientes	Segmentação local
	Canais	Similares, porém alta utilização de sucursais e baixa utilização de canais digitais (regulamentação local)
	Relacionamento com clientes	Estrutura totalmente local
<i>Produto</i>	Proposta de valor	Proposta de valor totalmente adaptada ao cliente e ao mercado local
<i>Gestão da infraestrutura</i>	Atividades-chave	Mesmas atividades-chave
	Recursos-chave	Recursos-chave similares, porém mais desenvolvidos no mercado doméstico
	Rede de parceiros	Utilização de parceiras locais para complementar produtos e acessar bases de clientes
<i>Aspectos financeiros</i>	Estrutura de custos	Estrutura de custos específica em função de restrições locais
	Fontes de receita	<i>Mix</i> de receitas local em função de características do mercado local

Quadro 23 - Síntese do modelo de negócio na terceira fase [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

Embora o modelo de negócio esteja mais ligado à implementação do negócio, a visualização de seus componentes foi importante para a decisão do banco pela internacionalização, como o segmento de clientes, a possibilidade de explorar a rede local de parceiros e diversificação de fontes de receita. Para o setor bancário, em função do tipo de serviço oferecido (*soft service*), a prioridade do modelo de negócio é o segmento de clientes, devido à necessidade de proximidade física. Outros componentes como os canais, relacionamento com clientes, proposta de valor, atividades-chave, recursos-chave e rede de parceiros são configurados em função do atendimento aos segmentos de clientes.

A configuração do modelo de negócio do banco no mercado internacional demonstra componentes totalmente adaptados ao mercado local, como segmento de clientes, relacionamento com clientes, a proposta de valor, a rede local de parceiros, a estrutura de custos e as fontes de receita. No entanto, os canais, as atividades-chave e os recursos-chave demandam menor adaptação do banco, demonstrando, por influência local, que estes componentes estão menos desenvolvidos em relação à estrutura do banco no mercado doméstico.

Embora o banco tenha um foco estratégico definido no contexto doméstico antes de se inserir no mercado internacional, observa-se que parte dos componentes do modelo de negócio inicialmente restringe a atuação internacional do banco, que precisa se adaptar às limitações regulatórias e ambientais próprias da localidade. Estas influenciam principalmente a utilização dos canais, a proposta de valor, a estrutura de custos e as fontes de receita.

Mesmo com estas limitações iniciais, o banco busca transferir práticas de gestão matriciais para que, no longo prazo, consiga aperfeiçoar e padronizar processos que são dominados pelo banco no mercado doméstico. O tamanho do banco, sua reputação e a posse anterior de outras vantagens como tecnologia, marca e oferta de produtos, permitiram ao banco maior comprometimento de recursos para as atividades internacionais, especialmente na terceira fase da internacionalização. Estes fatores de propriedade do banco tendem a se sobrepor às desvantagens existentes no mercado local.

De forma geral, o banco busca oportunidades não orgânicas com o intuito de complementar a atuação do banco em cada um dos países onde está presente. Essa é a diretriz para todos os países e o trabalho realizado pela área de produtos e negócios em conjunto com a área de *M&A* do banco. Cada operação internacional mantém a configuração do modelo de negócio anterior e aos poucos a matriz vai introduzindo mudanças e analisando as possibilidades de aperfeiçoar o que for necessário. Na terceira fase, verifica-se o predomínio da estratégia de aquisição para a inserção internacional, fator essencial para compreender que o banco opta por inicialmente manter o modelo de negócio local, sem mudanças abruptas que afetem os serviços oferecidos aos clientes.

Existe um modelo de negócio pré-existente local e gradualmente é modificado de acordo com a estratégia regional. O banco passa a analisar e buscar oportunidades para alcançar essa estratégia, como por exemplo, introduzir o conceito de atender clientes localizados na base da pirâmide e focar mais no varejo. No curto prazo, o modelo de negócio é totalmente adaptado às características locais, porém o banco compreende que no longo prazo é preciso inserir diretrizes matriciais e buscar uma estratégia mais regional.

4.4 Síntese dos principais resultados

A seguir, apresenta-se uma síntese dos principais resultados encontrados na pesquisa de campo, com base nas questões investigativas divididas nos temas analisados no presente estudo. Na primeira parte da análise realizada, foi verificado o modo de entrada do banco no mercado internacional. Foi observado que a estratégia de aquisição foi predominante nas operações na América Latina, que atualmente representam o principal foco estratégia internacional do banco e alvo de expansão nos próximos anos.

Em termos de estratégia e estrutura, no momento da execução da estratégia de internacionalização, verificou-se que a estrutura organizacional atende plenamente o modo de entrada escolhido pelo banco. A estratégia de aquisição determina que a estrutura local seja aproveitada ao máximo, embora passe a atender às diretrizes matriciais. Neste caso, segue-se a estrutura organizacional anterior e ao longo do tempo passam a atender políticas gerais do banco, porém sem replicar a estrutura do banco no mercado doméstico.

Em relação aos ganhos de escala e escopo, foi observado que, embora sejam importantes para o banco, não se constituem em motivações primárias para a decisão pelas operações internacionais. Uma vez que a prioridade do banco é o atendimento aos clientes locais e os reguladores, as possibilidades de aumento de escala, sinergia e redução de custos só são consideradas em momento posterior à entrada, após o banco garantir que os clientes não serão impactados com as mudanças.

A segunda parte da análise contemplou o confronto entre as diferentes fases da internacionalização do banco e as teorias de internacionalização selecionadas para o estudo. O Quadro 24 apresenta a síntese da análise realizada.

Fases da internacionalização	Motivos básicos para a internacionalização	Variáveis da teoria OLI	Variáveis da teoria LLL
Primeira fase (1970-1990)	<i>Market seeking</i>	(O) Posse de tecnologia (L) Presença de clientes domésticos (L) Quadro regulatório do país (L) Tamanho do mercado (L) Potencial de crescimento do mercado (L) Proximidade geográfica	Não identificados nesta fase
Segunda fase (1990-2007)	<i>Market seeking</i>	(O) Atendimento especializado (varejo e corporativo) (O) Oferta de produtos (O) Marca (O) Reputação do banco (I) Aquisição (I) Sinergia (I) Acesso a clientes locais	Não identificados nesta fase
Terceira fase (2008-atual)	<i>Strategic asset seeking</i>	(O) Cultura do banco (O) Acúmulo de experiência internacional (O) Tamanho do banco (L) Estabilidade econômica do mercado destino (L) Estabilidade política do mercado destino (L) Cultura local (I) Diversificação de risco	Entrada no mercado por meio de parcerias (<i>Linkage</i>) e aprendizado a partir das operações internacionais (<i>Learning</i>)

Quadro 24 - As teorias de internacionalização consideradas para o caso Itaú Unibanco [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

A análise demonstrou que as vantagens que o Itaú Unibanco explorou no mercado internacional não foram adquiridas de forma simultânea, conforme pressupõe o paradigma OLI (DUNNING, 1977; 1988; 1995). Observou-se que as vantagens da Localização (L) foram exploradas na fase inicial da internacionalização do banco e, conforme a trajetória internacional evoluiu, as vantagens de Propriedade (O) foram consolidadas e por último as vantagens de Internalização (I) foram adquiridas. As vantagens adquiridas no início permaneceram nas fases subsequentes, mesmo que o foco estratégico internacional do banco tenha mudado ao longo do tempo.

Apesar de confirmadas algumas limitações do paradigma OLI na análise do setor bancário, principalmente no que se refere à análise estática do processo (QIAN; DELIOS, 2008), o modelo se mostrou adequado para a compreensão da internacionalização do setor, pois foi capaz de explicar teoricamente o fato dos bancos oferecerem serviços financeiros internacionais tanto para seus clientes domésticos quanto para clientes locais internacionais

(GRAY; GRAY, 1981). Mesmo que algumas variáveis da teoria LLL (MATHEWS, 2006a; 2006b) tenham sido observadas na última fase da internacionalização do banco, não se pode afirmar que o acesso a recursos e a possibilidade de aprendizado no exterior tenham sido as principais motivações do banco para a internacionalização, conforme atestado pelo autor em sua pesquisa original. Isto posto, o modelo não se mostrou o mais adequado para analisar a internacionalização do Itaú Unibanco e provavelmente de todo o setor bancário.

A terceira parte da análise, a respeito do modelo de negócio do banco no mercado internacional, foi também estruturada a partir das fases da internacionalização do Itaú Unibanco, conforme Quadro 25.

Fases da internacionalização	Componentes do modelo de negócio	Principais características
Primeira fase (1970-1990)	Segmento de clientes	Cientes do mercado doméstico no exterior
	Canais	Principal canal foi a agência com forte apoio tecnológico
	Proposta de valor	Proposta de valor similar ao mercado doméstico, mesma oferta de produtos
Segunda fase (1990-2007)	Segmento de clientes	Segmentação local
	Canais	Similares, porém baixo custo na estrutura das agências
	Relacionamento com clientes	Estrutura totalmente local
	Proposta de valor	Proposta de valor adaptada ao cliente e ao mercado local
	Estrutura de custos	Estrutura de custos específica em função de restrições locais
Terceira fase (2008-atual)	Fontes de receita	<i>Mix</i> de receitas local em função de características do mercado local
	Segmento de clientes	Segmentação local
	Canais	Similares, porém alta utilização de sucursais e baixa utilização de canais
	Relacionamento com clientes	Estrutura totalmente local
	Proposta de valor	Proposta de valor totalmente adaptada ao cliente e ao mercado local
	Atividades-chave	Mesmas atividades-chave
	Recursos-chave	Recursos-chave similares, porém mais desenvolvidos no mercado
	Rede de parceiros	Utilização de parceiras locais para complementar produtos e acessar bases
Estrutura de custos	Estrutura de custos específica em função de restrições locais	
Fontes de receita	<i>Mix</i> de receitas local em função de características do mercado local	

Quadro 25 - O modelo de negócio do processo de internacionalização do Itaú Unibanco [Fonte: Elaborado pela autora (2014)]

Embora nas primeiras fases não tenham sido encontradas informações a respeito de todos os componentes do modelo de negócio, é possível verificar que ao longo das diferentes fases, o modelo de negócio do banco passou por transformações. Nas fases iniciais, a configuração do modelo de negócio do banco estava mais próxima do modelo do banco no mercado doméstico, onde os componentes se estabeleciam a partir da configuração já existente no mercado doméstico. Conforme o banco passou a aumentar os investimentos no mercado internacional, observou-se que a configuração do modelo de negócio se tornou altamente adaptada ao mercado local.

Presume-se que as mudanças observadas na evolução do modelo de negócio no mercado internacional tenham sofrido influência da opção do banco pela estratégia de aquisição. Nas fases iniciais em que o banco não realizava aquisições, foi constatado que o modelo de negócio do banco era em parte transferido ao mercado internacional, porém quando este modo de entrada se tornou predominante, o banco passou a manter a configuração do modelo de negócio anteriormente existente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de modelo de negócio vem ganhando relevância na forma de analisar novos negócios ou negócios já estabelecidos e tem sido explorado em investigações acadêmicas em diversas áreas do campo da Administração de Empresas. Ademais, o conceito se tornou proeminente no meio empresarial no formato de manuais e diretrizes básicas para os negócios em geral. Os elementos envolvidos na configuração de negócios são essenciais para as empresas que buscam a atuação no mercado internacional, pois precisam ser planejados para que consigam reformular suas ações no sentido de antever a complexidade das operações internacionais. Por este motivo, o tema em questão provavelmente será cada vez mais investigado na área de internacionalização de empresas.

Embora o setor bancário no Brasil tenha se internacionalizado de forma tardia, percebeu-se que hoje a pauta de internacionalização está mais presente no direcionamento estratégico dos bancos, como uma forma alcançar um crescimento orgânico ou não orgânico do negócio, diversificação de receitas e riscos, aproveitamento de economias de escala, ampliação da exposição da marca, proteção das margens de lucro, dentre outras vantagens possíveis. O aumento do investimento bancário para tal finalidade e o sucesso das operações internacionais podem apoiar os bancos frente às diversas contingências enfrentadas no mercado doméstico, como mudanças de regulamentação, queda na participação do mercado de crédito e o baixo crescimento da economia doméstica.

A pesquisa de campo realizada contemplou o modelo de negócio do banco mais internacionalizado do país. A partir da fusão com o Unibanco em 2008, a internacionalização se tornou um dos principais pilares estratégicos do banco. O Itaú Unibanco está presente em aproximadamente 20 países, com operações direcionadas aos mais diversos segmentos. A presença do banco na América Latina possui operações que estão altamente consolidadas e em pleno crescimento, gerando resultados positivos para o banco e complementando sua atuação nacional. Mesmo que a investigação realizada acerca do modelo de negócio esteja mais ligada à sua implementação, a visualização prévia de seus componentes por parte do banco foi fundamental para a decisão do banco pela internacionalização. O grande diferencial do banco foi ter se inserido nos países latino-americanos como banco de rua com grande atuação local, o que determinou que seu modelo de negócio no mercado exterior tenha se configurado de forma totalmente diferente do utilizado no mercado doméstico.

O estudo demonstrou, portanto, que não existe um modelo de negócio único no processo de internacionalização do caso analisado, mesmo tendo existido preferencialmente a definição de uma estratégia de penetração dos mercados externos via aquisição, o que demonstrou diferenças significativas na configuração do modelo. Os modelos de negócio, que representam a principal forma que o banco se estabeleceu no mercado internacional, são plurais e, para cada setor de atividade econômica ou empresa específica, determinados componentes do modelo se mostram mais importantes do que outros. De forma geral, os componentes relevantes para o negócio bancário, como o segmento de clientes, as atividades-chave e recursos-chave foram em parte reproduzidos no mercado internacional, enquanto os demais como a proposta de valor, a rede de parceiros, os canais utilizados, o relacionamento com clientes, a estrutura de custos e as fontes de receitas foram totalmente determinados pelo ambiente local, restringindo, inclusive, a atuação inicial do banco.

Para suprir as limitações o banco procura aperfeiçoar e padronizar processos por meio da transferência de práticas matriciais. Além disso, fatores como o tamanho do banco, reputação, posse de tecnologia, marca e oferta de produtos, levam o banco a minimizar as desvantagens do mercado local ao longo do tempo. Estes fatores revelaram também as principais motivações para a internacionalização do Itaú Unibanco. De maneira predominante, a estratégia de internacionalização do banco foi explicada pelos fundamentos do paradigma OLI, pelo fato de que o banco vislumbrou a possibilidade de explorar uma série de vantagens estabelecidas no mercado doméstico que poderiam ser aproveitadas no exterior. Buscou, dessa forma, explorar suas vantagens proprietárias, o “O” do paradigma de Dunning. Outro aspecto que chamou a atenção foi o fato da empresa inicialmente seguir clientes domésticos e, paralelamente de forma gradual conquistar novos clientes no mercado internacional, ampliando dessa maneira seu direcionamento estratégico.

A investigação também demonstrou que, em função da predominância da estratégia de aquisição, o banco passou por um processo de adaptação à estrutura organizacional anteriormente estabelecida, inserindo paulatinamente as diretrizes matriciais. Em relação aos ganhos de escala e escopo, não se constituíram em motivações relevantes para a internacionalização do banco no curto prazo, porém obviamente passaram a ser exploradas após a organização das novas operações e a garantia do serviço oferecido aos clientes e reguladores locais.

A pesquisa apresentou algumas limitações que devem ser citadas. A natureza exploratória do estudo não permite a generalização dos resultados observados. Neste formato de pesquisa, não é possível desvincular o viés da pesquisadora na fase de coleta e análise dos dados, embora esse fator tenha sido minimizado com a utilização de diversas fontes de pesquisa, que foram analisadas em conjunto no sentido de encontrar padrões e similaridades para atender os objetivos definidos pela pesquisa. Os modelos teóricos selecionados para a pesquisa podem também não contemplar todas as características da atuação da empresa analisada no mercado internacional.

Em relação ao caso selecionado, algumas considerações devem ser feitas. Na etapa de coleta de dados primários não foi possível ter contato com profissionais que tenham participado das fases mais antigas da internacionalização do Itaú Unibanco e de toda sua trajetória internacional. Isso não permitiu o acesso a dados específicos referentes ao modelo de negócio. Além disso, não foi possível acessar informações de todas as operações internacionais do banco, uma vez que o foco estratégico principal hoje é a atuação no mercado latino-americano, o que concentrou a análise do modelo de negócio na fase de internacionalização mais recente do banco.

No que diz respeito ao modelo de negócio propriamente adotado na internacionalização da empresa, os nove componentes analisados apresentam grande abrangência, gerando dificuldades na coleta de dados, que demanda acesso a uma grande quantidade de profissionais, muitos deles não mais atuantes junto à empresa estudada. Por fim, cada operação no exterior possui um modelo de negócios específico, o que aumenta a variedade dos componentes e assim limita o intuito de buscar um padrão da internacionalização da empresa analisada.

Para estudos futuros, recomenda-se a investigação do modelo de negócio nas operações internacionais de outros bancos nacionais também internacionalizados, como o Banco do Brasil e o Banco Brasileiro de Descontos (Bradesco), o que poderia permitir uma análise completa do setor bancário brasileiro. Outro fator a ser mais investigado que se evidenciou nesta pesquisa é a presença significativa de comunidades brasileiras em outros países e o quanto as mesmas influenciam a mobilidade de empresas nacionais no mercado externo. O papel das comunidades de brasileiros no exterior na conformação de modelos de negócios para a internacionalização de empresas do setor bancário ou mesmo de outros setores de atividade econômica apresenta-se como importante agenda de pesquisa.

REFERÊNCIAS²⁰

- ÁLVAREZ, I.; MARÍN, R. Entry modes and national systems of innovation. **Journal of International Management**, v. 16, n. 4, p. 340-353, 2010.
- ALVES, A. **Cenários - Instituições financeiras do Brasil devem ter nova onda de internacionalização**. 6 jun. 2014. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN0EH2EK20140606>>. Acesso em: 11 jun. 2014.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002.
- ATHREYE, S.; KAPUR, S. Introduction: the internationalization of Chinese and Indian firms - trends, motivations and strategy. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 209-221, 2009.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **BCB**. 2014. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 17 jun. 2014.
- BANKTRACK; AMIGOS DA TERRA. **Introdução ao setor bancário e suas práticas de sustentabilidade**. 2012. Disponível em <http://www.banktrack.org/show/news/an_introduction_to_the_brazilian_banking_sector_and_its_sustainability_practices>. Acesso em: 17 jun. 2014.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- _____. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, v. 64, p. 87-94, 1986.
- BERGER, A. N.; HANWECK, G. A.; HUMPHREY, D. B. Competitive viability in banking: scale, scope, and product mix economies. **Journal of Monetary Economics**, v. 20, p. 501-520, 1987.
- BESANKO, D. A.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **FACES Journal**, v. 5, n. 3, 2006.
- BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). **The 2011 BCG global challengers: companies on the move - rising stars from rapidly developing economies are reshaping global industries**. 2011. Disponível em <www.bcgperspectives.com>. Acesso em: 21 set. 2013.
- BUCKLEY, P. J. Business history and international business. **Business History**, v. 51, n. 3, p. 307-333, 2009.
- _____. Is the international business research agenda running out of steam? **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 365-373, 2002.

²⁰ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

- _____.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- _____.; CLEGG, L. J.; CROSS, A. R.; LIU, X.; VOSS, H.; ZHENG, P. The determinants of Chinese outward foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 499-518, 2007.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovations**. London: Tavistock, 1961.
- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em <<http://static.scielo.org/scielobooks/hn9cv/pdf/camargo-9788579830396.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2014.
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and onto tatics. **Long Range Planning**, v. 43, p. 195-215, 2010.
- CHANDLER, A. D. Management decentralization: an historical analysis. **Business History Review**, v. 30, p. 111-174, 1956.
- _____. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- _____. **Strategy and Structure: chapters in the History of the American industrial enterprise**. 15^a ed., Cambridge: MIT Press, 1987.
- _____. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. 2. ed. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1978.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.
- CHING, H. Y.; FAUVEL, C. Criticisms, variations and experiences with business model canvas. **European Journal of Agriculture and Forestry Research**, v. 1, n. 2, p. 26-37, 2013.
- CORREA, P. R. R.; PAULA, L. F. R.; OREIRO, J. L. C.; BASILIO, F. A. C. A estrutura do setor bancário brasileiro e o ciclo recente de expansão de crédito: o papel dos bancos públicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 38., 2010. Salvador. **Anais...** Bahia: ANPEC, 2010.
- CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 138-154, 2008.
- _____.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing country MNEs in the last developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.
- DAL-SOTO, F.; ALVES, J. N.; BULÉ, A. E. Análise do processo de internacionalização da IBQ Britanite sob a ótica da abordagem comportamental. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 8, n. 3, p. 81-102, 2013.
- DAVIS, L. N.; MEYER, K. E. Subsidiary research and development, and the local environment. **International Business Review**, v. 13, p. 359-382, 2004.
- DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. **From global to metanational: how companies win in the knowledge economy**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- DUNFORD, R.; PALMER, I.; BENVENISTE, J. Business model replication for early and rapid internationalisation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 655-674, 2010.

DUNNING, J. Comment on dragon multinationals: new players in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 139-141, 2006.

_____. Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach. **Weltwirtschaftliches Archiv**, v. 117, p. 30-64, 1981.

_____. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 3, p. 461-491, 1995.

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

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

_____. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P.; WIJCKMAN, P. (Org.). **The International Allocation of Economic Activity**, London: Macmillan, p. 395-418, 1977.

EISENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERRAMILI, M. K.; RAO, C. P. Service firm's international entry-mode choice: a modified transaction costs analysis approach. **Journal of International Marketing**, v. 57, n. 3, p. 19-39, 1993.

FERREIRA, M. P.; PINTO, C. F.; SERRA, F. A. R. John Dunning's influence in international business/strategy research: a bibliometric study in the Strategic Management Journal. **Journal of Strategic Management Education**, v. 7, n. 2, p. 77-100, 2011.

_____.; SERRA, F. A. R.; REIS, N. R. Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 29-54, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____.; _____.; REIS, G. G. The path is made by walking: the trajectory of brazilian multinationals. **Universia Business Review**, n. 25, p. 34-55. 2010.

FOCARELLI, D.; POZZOLO, A.F. Cross-Border M&As in the financial sector: is banking different from Insurance? **Journal of Banking and Finance**, v. 32, p. 15-29, 2008.

FREITAS, M. C. P. A internacionalização do sistema bancário brasileiro. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**, Relatório 1566, Brasília, janeiro de 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1337/1/TD_1566.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2014.

_____. Abertura do sistema bancário brasileiro ao capital estrangeiro. In: FREITAS, M. C. P. (Org.). **Abertura do sistema financeiro no Brasil nos anos 90**. São Paulo: Fundap; Fapesp, p. 101-173, 1999.

FUCIDJI, J. R.; STRACHMAN, E.; VASCONCELOS, M. R. Liberalização e desregulamentação bancária: motivações, consequências e adaptações. **Nova Economia**, v. 13, n. 1, p. 101-140, 2003.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2013**: os impactos da política externa na internacionalização das empresas brasileiras. Disponível em <www.fdc.org.br>. Acesso em: 18 set. 2013.

GAMMELTOFT, P. Emerging multinationals: outward FDI from the BRICS countries. **International Journal of Technology and Globalisation**, v. 4, n. 1, p. 05-22, 2008.

_____.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: macro-and-microlevel perspectives. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 95-101, 2010.

GATTAI, V. Dissecting Chinese ODI: dragon multinationals in Italy. **Working paper series University of Milan**, n. 175, dec. 2009.

GEPHART, R. Paradigms and research methods. **Research Methods Forum**, v. 4, 1999. Disponível em: <http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm>. Acesso em: 14 set. 2013.

GRANT, R. M. Multinationality and performance among British manufacturing companies. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 79-89, 1987.

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

GRIFFITH, D. A., CAVUSGIL, S. T., XU, S. Emerging themes in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 1220-1235, 2008.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of quantitative research**. California: Sage, 1994. p. 105-117.

GUILLÉN, M; GARCÍA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 23-35, 2009.

GUISINGER, S. From OLI to OLMA: incorporating higher levels of environmental and structural complexity into the eclectic paradigm. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 257-272, 2001.

HALL, D. J.; SAIAS, M. A. Strategy follows structure! **Strategic Management Journal**, v. 1, p. 149-163, 1980.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HE, S.; FALLON, G. Chinese multinational enterprises' firm-specific advantages and a critic on the international business theory. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS, 40., **Proceedings...**, Birmingham: AIB-UKI, 2013. Disponível em: <<http://nectar.northampton.ac.uk/5539/2/He20135539.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2013.

HENNART, J. F. The theoretical rationale for a multinationality-performance relationship. **Management International Review**, v. 47, n. 3, p. 423-452, 2007.

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

HITT, M. A.; HOSKISSOM, R. E.; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 767-798, 1997.

HYMER, S. The efficiency (contradictions) of multinational corporation. **American Economic review**, v. 60, n. 2, p. 441-448, 1970.

ITAÚ UNIBANCO. **Formulário de referência**, 2009. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/formulario_ref_2009.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2014.

_____. **Formulário de referência**, 2010. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/rx/itauunibanco/280611_FR.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2014.

_____. **Relatório Anual Consolidado**, 2013. Disponível em: https://www.itaubank.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/2013RAO_port.pdf?title=Relat%C3%B3rio%20Anual%20Consolidado. Acesso em: 27 mai. 2014.

_____. **Relatório Anual de Sustentabilidade**, 2008. Disponível em: <<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/pt-br/pdf/rs-itaunibanco-completo-pt-br.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2014.

_____. **Relação com investidores**, 2014. Disponível em: <<http://www13.itaubank.com.br/PortalRI/>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

IVERSEN, M. J. Measuring Chandler's impact on European business studies since 1960s. **Business History Review**, v. 82, n. 2, p. 279-293, 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 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.

_____.; _____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard Business Review**, dec. 2008.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, p. 1-18, 2005.

JUMPPONEN, J.; LIUHTO, K.; SÖRG, M.; VENSEL, V. Banks' internationalization: estonian and russian banks expansion to foreign markets. In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE, 14., 2004, Mexico City. **Proceedings...** Mexico: Working Papers in Economics, 2004. p. 79-102.

KOJIMA, K. Macro economic versus international business approaches to foreign direct investment. **Hotosubashi Journal of Economics**, v. 23, p. 1-19, 1982.

LAMB, P.; SANDBERG, J.; LIESCH, P. W. Small firm internationalisation unveiled through phenomenography. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 672-693, 2011.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

_____. Studying process in and around organizations. In: BUCHANAN, D.; BRYMAN, A. (Org.). **Sage handbook of organizational research methods**. Londres: Sage, p. 409-429, 2009.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.

- LI, P. P. Toward an integrated theory of multinational evolution: the evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers. **Journal of International Management**, v. 13, n. 3, p. 296-318, 2007.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo, Atlas, 1996.
- LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 481-498, 2007.
- MASON, K. J.; LEEK, S. Learning to build a supply network: an exploration of dynamic business models. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 774-799, 2008.
- MATHEWS, J. A. Catch-up strategies and the latecomer effect in industrial development. **New Political Economy**, v. 11, n. 3, p. 313-335, 2006b.
- MATHEWS, J. A. Competitive advantages of the latecomer firm: a resource-based account of industrial catch-up strategies. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 467-488, 2002.
- _____. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, p. 5-27, 2006a.
- MCCRAW, T. (Org.) **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.
- MCEVILY, S. K.; DAS, S.; MCCABE, K. Avoiding competence substitution through knowledge sharing. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 2, p. 294-311, 2000.
- MELLO, R. C.; ROCHA, A. Internacionalização de um banco brasileiro no Mercosul: Itaú Buen Ayre. In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. California: Sage, 1984.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; PFEFFER, J. Organization-environment: concepts and issues. **Industrial Relations**, v. 13, p. 244-264, 1974.
- NARULA, R. Globalization, new ecologies, new zoologies, and the purported death of the eclectic paradigm. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 143-151, 2006.
- NELSON, R. R.; TEECE, D. J. A discussion with Richard Nelson on the contributions of Alfred Chandler. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 2, p. 351-361, 2010.
- NUNES, C. C. C.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. **Internacionalização bancária brasileira: estudo de caso do banco Itaú**. Revista RAUnP, v. 3, n. 2, p. 57-74, 2011.
- OEHLER-SINCAI, I. M. Brief reflections on the development of the FDI theory. **Theoretical and Applied Economics**, v. 18, n. 11 (564), p. 35-42, 2011.
- OJALA, A.; TYRVÄINEN, P. Business models and market entry mode choice of small software firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 2-3, p. 69-81, 2006.
- ONETTI, A.; ZUCHELLA, A.; JONES, M. V.; MCDOUGALL-COVIN, P. P. Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. **Journal of Management and Governance**, v. 16, n. 3, p. 337-368, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation - Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

_____.; _____.; TUCCI, C. Clarifying business model: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 16, p. 1-25, 2005.

PAJARES, F. R.; STAL, E.; OURA, M. M. Motivações e perspectivas da internacionalização de bancos brasileiros. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2012.

PAULA, L. F. R. Expansion strategies of European banks to Brazil and their impacts on the Brazilian banking sector. **Latin American Business Review**, v. 3, n. 4, p. 59-91, 2002.

PEARCE, J. A.; II; DAVID, F. R. A social network approach to organizational design-performance. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 436-444, 1983.

PEEK, J; ROSENGREN. E. S.. Implications of the globalization of the banking sector: the Latin American experience. **New England Economic Review**, p. 45-62, set-out 2000.

PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 920-936, 2008.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998.

QIAN, L.; DELIOS, A. Internalization and experience: japanese banks' international expansion, 1980-1998. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 2, p. 231-248, 2008.

RAMAMURTI, R. What have we learn about emerging-market MNE's? In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. (Orgs.). **Emerging multinationals in emerging markets**. Oxford: Oxford University Press, p. 399-426, 2009.

_____. What is really different about emerging market multinationals? **Global Strategy Journal**, v. 21, p. 41-47, 2012.

ROBERTS, R. **Por dentro das finanças internacionais**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, F. A. S. **Desnacionalização bancária no Brasil (1997-2000)**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2002.

ROSENKOPF, L.; MCGRATH, P. Advancing the Conceptualization and Operationalization of novelty in organizational research. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1297-1311, 2011.

RUGMAN, A. **Inside the multinationals**. New York: Columbia University Press, 1981.

_____. Multinationals and global competitive strategy. **International studies of management and organization**, v. 15, n. 2, p. 8-18, 1985.

_____. Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. **Multinational Business Review**, v. 18, n. 2, p. 1-12, 2010.

_____.; VERBEKE, A.; NGUYEN, Q. T. K. Fifty years of international business theory and beyond. **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 755-786, 2011.

SHARMA, S., HENRIQUES, I. Stakeholder influences on sustainability practices in the canadian forest products industry. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 159-180, 2005.

SILVA, T. L.; JORGE NETO, P. M. Economia de escala e eficiência nos bancos brasileiros após o Plano Real. **Estudos Econômicos**, v. 32, n. 4, p. 577-619, 2002.

SONG, W.; WEI, J.; ZHOU, L. The value of “boutique” financial advisors in mergers and acquisitions. **Journal of Corporate Finance**, v. 20, p. 94-114, 2013.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 52, n. 3, p. 300-312, 2012.

STOAIN, C.; FILIPPAIOS, F. Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analyzing the determinants of outward FDI: evidence from international greek investments. **International Business Review**, v. 17, n. 3, p. 349-367, 2008.

TAN, D; MEYER, K. The role of reference groups in international investment decisions by firms from emerging economies. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 154-164, 2010.

TEECE, D. J. Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 2, p. 297-316, 2010b.

_____. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194, 2010a.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

WHITTINGTON, R. Alfred Chandler, founder of strategy: lost tradition, and renewed inspiration. **Business History Review**, v. 82, n. 2, p. 262-277, 2008.

WILKINS, M. Chandler and global business history. **Business History Review**, v.82, n. 2, p. 251-266, 2008.

WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. **The American Economic Review**, v.63, n. 2, 1973.

WINTER, S. G.; SZULANSKI, G. Replication as strategy. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 730-743, 2001.

_____.; TEECE, D. J. A conversation with Sidney Winter on the contributions of Alfred Chandler. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 2, p. 363-376, 2010.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. New York: Oxford University Press, 1965.

_____. **Management and technology**. London: H. M. Stationary Office, 1958.

XU, D.; MEYER K. E. Linking theory and context: ‘Strategy research in emerging economies’ after Wright *et al.* (2005). **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 7, p. 1322-1346, 2013.

YAPRAK A.; KARADEMIR, B. The internationalization of emerging market business groups: an integrated literature review. **International Marketing Review**, v. 27, n. 2, p. 245-262, 2010.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 181-199, 2007.

_____.; _____. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1-26, 2008.

_____.; _____. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.

_____.; _____.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Dados do entrevistado

1.1 Nome

1.2 Cargo

1.3 Área

1.4 Tempo na área

1.1 Tempo da empresa

2. Quais as operações internacionais mais importantes hoje, que representam a estratégia do banco?

3. Como caracterizaria a relação entre estratégia e estrutura das iniciativas de internacionalização? Quais as principais diferenças entre as operações citadas?

4. Como caracterizaria possíveis ganhos de escala e escopo das iniciativas de internacionalização? Quais as principais diferenças entre as operações citadas?

5. A decisão pela internacionalização ocorreu em função das vantagens anteriores presentes no mercado doméstico? Explorar vantagens já existentes como marca, posse de tecnologia, entre outras?

6. A decisão pela internacionalização das operações em questão ocorreu em função da obtenção de novos recursos que o banco não possuía anteriormente?

7. Havia um modelo de negócio pré-definido para orientar as operações internacionais? Ou vários modelos de acordo com o país?

8. Quais as principais diferenças entre o modelo de negócio do banco no mercado doméstico e o modelo de negócio das operações internacionais?

9. Descrição do modelo de negócio das operações internacionais considerando as principais diferenças.

10.1 Pilar – Interface com o consumidor

Segmentos de clientes: quem é o público-alvo para os produtos e serviços do banco nas operações internacionais. Clientes locais ou domésticos?

Canais: O meio pelo qual uma empresa fornece produtos e serviços aos clientes. Isso inclui a estratégia de *marketing* e de distribuição de uma empresa.

Relacionamento com o Cliente: A empresa estabelece ligações entre si e os seus diferentes segmentos de clientes. Como é realizado o processo de gestão de relacionamento com o cliente.

10.2 Pilar – Produto

Proposta de Valor: Os produtos e serviços oferecidos pelo negócio que criam valor para o segmento de clientes. Descreve a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de uma determinada empresa e não de outra. E distinta nas operações diferentes?

10.3 Pilar – Gestão da infraestrutura

Atividades-chave: as atividades mais importantes para executar a proposta de valor da empresa. Que atividades são mais importantes para sustentar a proposta de valor? Atividades específicas da internacionalização.

Recursos-chave: os recursos que são necessários para criar valor para o cliente. São considerados ativos da empresa e são necessários para manter e dar suporte ao negócio. Esses recursos podem ser humanos, financeiros, físicos ou intelectuais. Os recursos são próprios ou o banco se interessa pela internacionalização para buscar recursos específicos?

Rede de parceiros: função das parcerias. As alianças de negócios que complementam os outros aspectos do modelo de negócio. Fornecedores ou parceiros para redução de riscos? Para economia de escala? Para adquirir recursos?

10.4 Pilar – Aspectos financeiros

Estrutura de custos: As consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios.

Fontes de receita: A forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas. Rendimentos de uma empresa. Variam as fontes de receita em cada uma das operações?

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Visão geral do estudo de caso

1.1 Tema

Modelo de negócio e internacionalização de empresas.

1.2 Título

Modelo de negócio e internacionalização de empresas: estudo do caso Itaú Unibanco.

1.3 Pressupostos

O pressuposto básico da pesquisa é que existe um modelo de negócio para a internacionalização das empresas, no caso, uma multinacional brasileira.

1.4 Objetivos do estudo

O estudo possui o objetivo geral de examinar qual a configuração do modelo de negócio na internacionalização de uma multinacional brasileira do setor bancário.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar se existe um modelo de negócio pré-definido para a internacionalização e averiguar o conjunto de componentes do modelo mais presentes em seu processo de internacionalização.
- b) Verificar as principais motivações para a internacionalização da multinacional brasileira analisada e se seu processo de internacionalização contempla as variáveis do paradigma OLI (*Ownership-Location-Internalization*) e do modelo LLL (*Linkage-Leverage-Learning*).
- c) Examinar a relação entre a estratégia internacional e a estrutura organizacional, bem como a existência de ganhos de escala e escopo nas operações internacionais da empresa estudada.

1.5 Problema de pesquisa

Qual a configuração do modelo de negócio na internacionalização de uma multinacional brasileira do setor bancário?

1.6 Proposições teóricas utilizadas

A pesquisa utilizará os seguintes conceitos apresentados pela literatura:

Componentes do modelo de negócio de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) e Osterwalder e Pigneur (2011):

1. Segmentos de clientes
2. Proposta de valor
3. Canais
4. Relacionamento com clientes
5. Fontes de Receita
6. Recursos principais
7. Atividades-chave
8. Parceiros principais
9. Estrutura de Custo

Variáveis condicionantes da internacionalização (Paradigma OLI) de Dunning (1977; 1988; 1995):

1. *Ownership*
2. *Locational*
3. *Internalization*

Variáveis condicionantes da internacionalização de países emergentes (Modelo LLL) de Mathews (2006a):

1. *Linkage*
2. *Leverage*
3. *Learning*

1.7 Estrutura do trabalho

- 1.7.1 Introdução
- 1.7.2 Fundamentação teórica
- 1.7.3 Metodologia de pesquisa
- 1.7.4 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa
- 1.7.5 Considerações Finais
- 1.7.6 Referências bibliográficas
- 1.7.7 Apêndices

1.8 Pesquisadores envolvidos

Pesquisadora: Viviane Renata Franco de Oliveira
Professor Orientador: Prof. Dr. Gilmar Masiero

2. Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1 Aspectos metodológicos

Trata-se de pesquisa exploratória que optou pela estratégia de estudo de caso único.

2.2 Seleção do caso

Seleção do Itaú Unibanco em função de sua trajetória e experiência internacional, além do banco estar posicionado como o mais internacionalizado no *ranking* 2013 das multinacionais brasileiras divulgado pela Fundação Dom Cabral (FDC).

2.3 A empresa

Setor bancário: Itaú Unibanco.

2.4 Coleta de dados

Coleta de dados primários será realizada por meio de entrevista semiestruturada.

2.5 Fontes de dados

Primárias: informação dos executivos envolvidos na internacionalização e notas de campo elaboradas pela pesquisadora.

Secundárias: referências bibliográficas, documentos internos, artigos sobre a internacionalização das empresas estudadas, pesquisas em *websites*.

2.6 Instrumentos de coleta de dados

Roteiro de entrevistas elaborado pela pesquisadora.

2.7 Executivos entrevistados

Data da entrevista: 22/04/2014

Local da entrevista: Sede Itaú Unibanco em São Paulo

Duração da entrevista: 2 horas

Cargos: Diretora de Produtos e Negócios do Itaú Latam e gerente de *Business Intelligence* e M&A.

3. Questões do estudo de caso

3.1 Quais as operações internacionais mais importantes hoje, que representam a estratégia do banco?
3.2 Como caracterizaria a relação entre estratégia e estrutura das iniciativas de internacionalização? Quais as principais diferenças entre as operações citadas?
3.3 Como caracterizaria possíveis ganhos de escala e escopo das iniciativas de internacionalização? Quais as principais diferenças entre as operações citadas?
3.4 A decisão pela internacionalização ocorreu em função das vantagens anteriores presentes no mercado doméstico? Explorar vantagens já existentes como marca, posse de tecnologia, entre outras?
3.5 A decisão pela internacionalização das operações em questão ocorreu em função da obtenção de novos recursos que o banco não possuía anteriormente?
3.6 Havia um modelo de negócio pré-definido para orientar as operações internacionais? Ou vários modelos de acordo com o país?
3.7 Quais as principais diferenças entre o modelo de negócio do banco no mercado doméstico e o modelo de negócio das operações internacionais?
3.8 Descrição do modelo de negócio das operações internacionais considerando as principais diferenças: 3.8.1 Pilar – Interface com o consumidor <i>Segmentos de clientes:</i> quem é o público-alvo para os produtos e serviços do banco nas operações internacionais. Clientes locais ou domésticos? <i>Canais:</i> O meio pelo qual uma empresa fornece produtos e serviços aos clientes. Isso inclui a estratégia de marketing e de distribuição de uma empresa. <i>Relacionamento com o cliente:</i> A empresa estabelece ligações entre si e os seus diferentes segmentos de clientes. Como é realizado o processo de gestão de relacionamento com o cliente. 3.8.2 Pilar – Oferta <i>Proposta de Valor:</i> Os produtos e serviços oferecidos pelo negócio que criam valor para o segmento de clientes. Descreve a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de uma determinada empresa e não de outra. E distinta nas operações diferentes? 3.8.3 Pilar – Gestão da infraestrutura <i>Atividades-chave:</i> as atividades mais importantes para executar a proposta de valor da empresa. Que atividades são mais importantes para sustentar a proposta de valor? Atividades específicas da internacionalização. <i>Recursos-chave:</i> os recursos que são necessários para criar valor para o cliente. São considerados ativos da empresa e são necessários para manter e dar suporte ao negócio. Esses recursos podem ser humanos, financeiros, físicos ou intelectuais. Os recursos são próprios ou o banco se interessa pela internacionalização para buscar recursos específicos? <i>Rede de parceiros:</i> função das parcerias. As alianças de negócios que complementam os outros aspectos do modelo de negócio. Fornecedores ou parceiros para redução de riscos? Para economia de escala? Para adquirir recursos? 3.8.4 Pilar – Aspectos financeiros <i>Estrutura de custos:</i> as consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios. <i>Fontes de receita:</i> a forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas. Rendimentos de uma empresa. Variam as fontes de receita em cada uma das operações?

3.1 Conceituações para orientar as questões e a análise dos dados

Componente analisado	Conceituação dos autores	Fonte
1. Segmento de clientes	Grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar. Consumidores mais importantes. Mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificada, plataforma multilateral.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
2. Proposta de valor	Pacote de produtos e serviços que criam valor ao segmento de clientes. Satisfaz necessidades dos clientes. Novidade, desempenho personalização, fazer o que deve ser feito, <i>design</i> , marca/status, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade, conveniência/usabilidade.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
3. Canais	Canais de comunicação, distribuição e venda. Fases do canal: conhecimento, avaliação, compra, entrega, pós-venda.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
4. Relacionamento com clientes	Relação que a empresa estabelece com o segmento de clientes específicos. Conquistar, reter e ampliar vendas. Assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, <i>self-service</i> , serviços automatizados, comunidades, cocriação.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
5. Fontes de receita	Dinheiro que a empresa gera a partir do segmento dos clientes. Valor que cada segmento de clientes esta disposto a pagar. Venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos / aluguéis / <i>leasing</i> , licenciamento, taxa de corretagem, anúncios.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
6. Recursos principais	Recursos requeridos pela proposta de valor. Recursos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
7. Atividades-chave	Ações mais importantes da empresa. Produção, resolução de problemas, plataforma/rede.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
8. Parceiros principais	Rede de fornecedores e parceiros. Alianças para otimizar modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Otimização e economia de escala, redução de riscos e incerteza, aquisição de recursos e atividades particulares.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
9. Estrutura de custo	Todos os custos envolvidos. Direcionados pelo custo ou direcionados pelo valor. Custos fixos, custos variáveis, economias de escala, economias de escopo.	OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)
10. Vantagens de propriedade (<i>ownership</i>)	Recursos, capacidades e ativos. Intervenção do governo, patentes, monopólio.	DUNNING (1977; 1988; 1995)
11. Vantagens de localização (<i>locational</i>)	Ambiente estrangeiro. Custos de transporte, barreiras tarifárias, incentivos aos investimentos.	DUNNING (1977; 1988; 1995)
12. Vantagens de internalização (<i>internalization</i>)	Fornecedores, vendas e compradores.	DUNNING (1977; 1988; 1995)
13. Ligação (<i>linkage</i>)	Rede de relacionamentos formadas no exterior para acessar recursos.	MATHEWS (2006a)
14. Alavancagem de recursos (<i>leverage</i>)	A partir dos relacionamentos as empresas absorvem ativos.	MATHEWS (2006a)
15. Aprendizado (<i>learning</i>)	Aprendizado cumulativo a partir da rede de relacionamentos e obtenção de recursos.	MATHEWS (2006a)

4. Roteiro de entrevista

Questões formuladas a partir dos aspectos teórico-conceituais da literatura de modelo de negócio e nas teorias de internacionalização.

5. Análise de dados

A análise dos dados será realizada a partir da verificação dos nove componentes do modelo de negócio nas operações internacionais do estudo de caso. Outro tipo de análise proposta partirá da comparação dos componentes do modelo de negócio aos fatores determinantes da internacionalização, contemplados pelas teorias de internacionalização previamente estudadas. A internacionalização do banco será dividida em três fases para estrutura a análise proposta.

6. Guia para o relatório de estudo de caso

O relatório deste estudo será elaborado no formato de uma estrutura analítico-linear, seguindo as recomendações de Yin (2010). Este formato consiste na organização de subtópicos acerca do tema estudado, acrescido de uma revisão de literatura. A estrutura analítica-linear é adequada quando o público principal da pesquisa é uma banca de mestrado ou doutorado, e está alinhado a casos exploratórios, descritivos ou explanatórios.