

PAULO ROBERTO LIBERTI TIPPA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL
(PASSADO, PRESENTE E FUTURO)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de
Graduação em Ciências Econômicas, Departamento de
Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná , como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel em Ciências
Econômicas

CURITIBA

2011

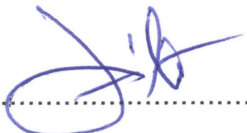
TERMO DE APROVAÇÃO

PAULO ROBERTO LIBERTI TIPPA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL (PASSADO PRESENTE FUTURO)

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador :


Pr.Dr. José Guilherme Silva Vieira
Departamento de Economia, UFPR

.....

Pr. Esp. Adilson Antônio Volpi

Departamento de Economia, UFPR


.....
Pr.Dr. Fernando Mota Correia

Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 22 de Dezembro de 2011

Dedico este trabalho aos meus pais que possibilitaram a minha existência e fielmente cumpriram seu papel de condutores nessa linda e desafiadora aventura que é a vida. Esta primeira batalha, depois de alguns desvios no caminho, dificilmente poderia ter sido vencida sem seus insistentes apelos.

Agradeço primeiramente a Deus, autor da vida e sustentação de todos os meus dias. Aos meus pais, pelo apoio incondicional aos meus projetos e pela paciência nos meus momentos de fraqueza. A todos os professores que de algum modo contribuíram para a absorção do conhecimento, especialmente ao Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira pela orientação deste trabalho e pela paciência nos meus quase dois anos de ausência. Aos meus amigos, especialmente ao meu grande amigo Tiago Nasser Appel, amigo de todas as horas. Minha eterna gratidão a Dra Elisabeth Teixeira, minha orientadora na arte do viver.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 TEORIAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	9
2.1 TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE UPSALA.....	9
2.1.1 Esquema do processo de internacionalização das empresas segundo a teoria nórdica.....	11
2.2 TEORIA DO PARADIGMA ECLÉTICO.....	12
2.2.1 Esquema da Teoria do Paradigma Eclético.....	13
3 DOS PRIMEIROS PASSOS À MÁXIMA EXPANSÃO(1941-1984)	13
4 MUDANÇA DE RUMOS E CONSOLIDAÇÃO DE UM NOVO MODELO(1985-2000)	16
4.1 CONTA –MOVIMENTO.....	18
4.2 APROFUNDAMENTO DO PROCESSO.....	18
5 FASE ATUAL	19
6 ESTRATÉGIAS PARA O FUTURO	20
6.1.MERCADOS DISTANTES.....	22
6.1.1Turquia.....	23
6.1.2 China.....	23
6.1.3 Índia.....	24
6.1.4 Quadro comparativo entre o Brasil e mercados alvo.....	25
6.1.5 Expansão do BB no Mundo (mercados potenciais).....	26
7 RISCOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA	27
7.1 RISCOS A EXPANSÃO DO BB NOS MERCADOS ALVO.....	27
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
9 BIBLIOGRAFIA	31

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

(PASSADO, PRESENTE , FUTURO)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo descrever o processo de internacionalização do Banco do Brasil comparando-o com as teorias de internacionalização de empresas a luz do caráter público-privado e das profundas transformações na forma de atuação da instituição nesses 70 anos. O trabalho ousa traçar perspectivas para o futuro, baseado em indícios e indicadores, sem pretensão de ser guia para tomada de decisões da empresa. Também avalia os riscos envolvidos nesse processo. Em virtude das profundas modificações que o Banco sofreu no decorrer do tempo, optou-se por dividir o processo histórico em três fases. Da primeira agência em Assunção até a máxima expansão (1941-1984), segunda fase... da reestruturação a consolidação de um novo modelo (1985-2000), terceira fase... de 2000 aos dias atuais. Esta década alude ao desenvolvimento atual do processo. Essa divisão é fundamental em virtude das mudanças de diretrizes e do próprio comportamento do Banco, em que a dualidade público-privada sofre mudanças significativas no peso dos seus atores. Enquanto na primeira linha de tempo o caráter público tem um peso claramente dominante, verifica-se que esta dominância se retrai de forma paulatina nos períodos posteriores. Os resultados comparativos indicam que na primeira fase, apesar de agir especificamente como agente de governo, o Banco seguiu a estratégia gradualista apresentada nos trabalhos da Escola de Upsala, mas teve comportamentos sugestivos a interpretação do Paradigma Eclético, como a série de participações acionárias. O período recente indica o aprofundamento nesses mercados psiquicamente mais próximos e as estratégias para o futuro aventam a possibilidade da conquista de mercados mais distantes. São também apontados os principais riscos envolvidos no processo e conclui-se que existem perspectivas para o Banco do Brasil se tornar um grande *player*, semelhante a PNB Paribas, Citigroup, Santander e outros.

Palavras-chave: Banco , Internacionalização, dualidade público-privada

THE INTERNATIONALIZATION OF THE BANK OF BRAZIL

(PAST, PRESENT, FUTURE)

ABSTRACT

This article's main objective is (1) to describe such process of internationalization and compare it to the principal theories of the internationalization of companies and (2) to narrate the profound changes that the corporation went through during the last seventy years. This article also – with no pretention of being an actual guide to the company's real actions – sheds some light on the probable outcomes relating to its foreign strategies in the future. Finally, it also identifies potential risks that those actions might imply. Due to the profound changes over the years, we chose to divide its internationalization history in three phases. (1) From the first agency in Asunción to the end of the period of great international expansion (1941-1984); (2) from the restructuring process to the maturing of a new model (1985-2000); (3) and from 2000 onward. This categorization of phases is essential because the Bank underwent changes in its corporate guidelines, especially when take in mind the years went by the weight of the government diminished relatively to the private actors. While in the first period the public character of the company – it attended more to social than commercial needs – stands out clearly, this dominance of the government clearly and progressively fades away in the second and third periods. The comparative results indicate that, in the first period, although the Bank was a *quasi*-branch of the government, it followed a gradualist strategy implied by the research of the school of Uppsala, but also showed signs of the behavior expected by the theory of the eclectic paradigm, as the series of shares participation. The recent period shows that the Bank deepened its international relations with the countries, culturally “similar” to Brazil, and the study on the Bank's future possibilities suggests that it stands to gain much by venturing into more distant markets. Lastly, we also point out the main risks entailed by these strategies, but conclude that the Bank of Brazil could become a main global player, the same way as PNB Paribas, Citigroup, Santander and others.

Key-words: Bank , Internationalization, Public-private dualit

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisará o processo de internacionalização do Banco do Brasil a luz da dicotomia seminal público-privada da empresa. Esse caráter particular foi propulsor e modelador do processo. O comportamento do Banco no exterior não pode ser analisado simplesmente como o de uma empresa privada.

O período estudado será dividido em três fases: da primeira agência no Paraguai em 1941 até o período de máxima expansão internacional em 1984. De 1985 até o ano 2000¹. De 2000 aos dias atuais. Na parte final serão analisadas perspectivas para o futuro, assim como riscos no processo.

Utilizaremos a teoria de internacionalização das empresas da escola nórdica como referencial teórico comparativo no processo, além do paradigma eclético de Dunning et Al.

Não é pretensão deste trabalho refutar ou comprovar as teorias, mas utilizá-las para comparação no processo de internacionalização do Banco nas suas diferentes fases, considerando-se o caráter público-privado² que orientou as atividades do Banco em menor ou maior medida durante toda a sua história.

A hipótese levantada seria que na primeira fase, enquanto autoridade monetária³, o banco segue o processo segundo interesse público, passando no período seguinte a se comportar cada vez mais como ente privado, direcionando suas atividades a mercados que lhe proporcionem melhores retornos.

Desta forma o processo deverá ter semelhanças com as teorias a partir do crescente peso do caráter privado no comportamento do Banco.

Além desta seção, o presente trabalho apresentará na seção 2, as teorias utilizadas para comparação, na seção 3, o histórico do período compreendido entre a abertura da primeira agência até a máxima expansão internacional, a seção 4, analisará o período seguinte. A seção 5, a última década, considerada período atual, a seção 6 fará ponderações sobre o futuro do processo de internacionalização, a seção 7 discutirá os riscos envolvidos no processo de internacionalização do Banco e a seção 8 fará as considerações finais sobre o trabalho

¹ Em 1986 o então presidente José Sarney lança o plano cruzado, com o objetivo de acabar com a inflação. Uma das medidas foi a extinção da conta movimento. Esse fato acabou definitivamente com o poder de autoridade monetária do Banco do Brasil e com a liquidez ilimitada que a instituição dispunha. Deste momento em diante, o Banco se torna uma firma no sentido *strictu*.

² Caráter Público-Privado, refere-se ao comportamento dual do Banco, agindo como agente dos interesses do Governo Federal e como empresa geradora de lucros aos acionistas.

³ O Banco do Brasil foi autoridade monetária única até 31/12/1964 e parcial até março de 1986

2 TEORIAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

À partir da segunda metade do século xx, intensificou-se no meio acadêmico o interesse sobre o processo de organização e crescimento das firmas.

Neste contexto destacam-se a teoria da firma de Cyert e March em 1963, Aharoni em 1966 e de Penrose em 1959.

Influenciados por estes estudos, pesquisadores da Universidade de Uppsala na Suécia, desenvolveram várias pesquisas em que o foco principal era: como as empresas suecas se internacionalizavam, que decisões tomavam sobre lugares, que atividades desenvolviam em cada um desses novos mercados.

2.1 TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE UPSALA

Os trabalhos seminais são de Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul em 1973, Johanson e Wiedersheim-Paul em 1974, (Johanson e Vahlne em 1977 e Carlson em 1975 (HEMAIS e HILAL, 2002)

Johanson e Vahlne (1977)⁴ constataram em suas pesquisas que as empresas quando se expandem em novos mercados se deparam com informações incompletas em um mercado cheio de incertezas.

Desta forma elas entram nesse mercado de forma gradual, aumentando a sua exposição a medida que se familiarizam com essa nova realidade, assim como também escolhem mercados partindo do que consideram mais próximos ao mercado doméstico e paulatinamente entram em mercados mais distantes da realidade da empresa⁵. Seria um modo seqüencial de envolvimento e escolha de mercados.

Considera-se o processo de envolvimento em três etapas principais e não necessariamente seqüenciais; exportações, abertura de escritórios e subsidiárias.

Em termos de escolha de mercados, existe um conceito de mercados psicologicamente próximos.

Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973, citado por Hemais e Hilal, 2002) concluem que esse conceito seria definido pela soma dos fatores que interferem no fluxo de

⁴ Johanson J. ; Vahlne J-E. (1977), The Internationalization process of the firm – a model of knowledge *Journal of International Business Studies* 1977

⁵ Distância no sentido da Escola Nórdica não é necessariamente física, mas os resultado da soma das diferenças entre o mercado materno e o mercado a inserir-se. Quanto maior, este mercado será mais distante.

informações entre países, o que envolve questões como cultura, grau de desenvolvimento, nível educacional, linguagem negocial cotidiana e vínculos com o país de origem da empresa.

Outras questões relevantes são de organização de Estado, política industrial, barreiras não tarifárias, que são questões diretas a tratar com governo e sociedade local, enfim o conjunto da sociedade com suas particularidades em que será exposta a atuação da empresa seja no oferecimento de produtos ou no caso de investimento direto estrangeiro.

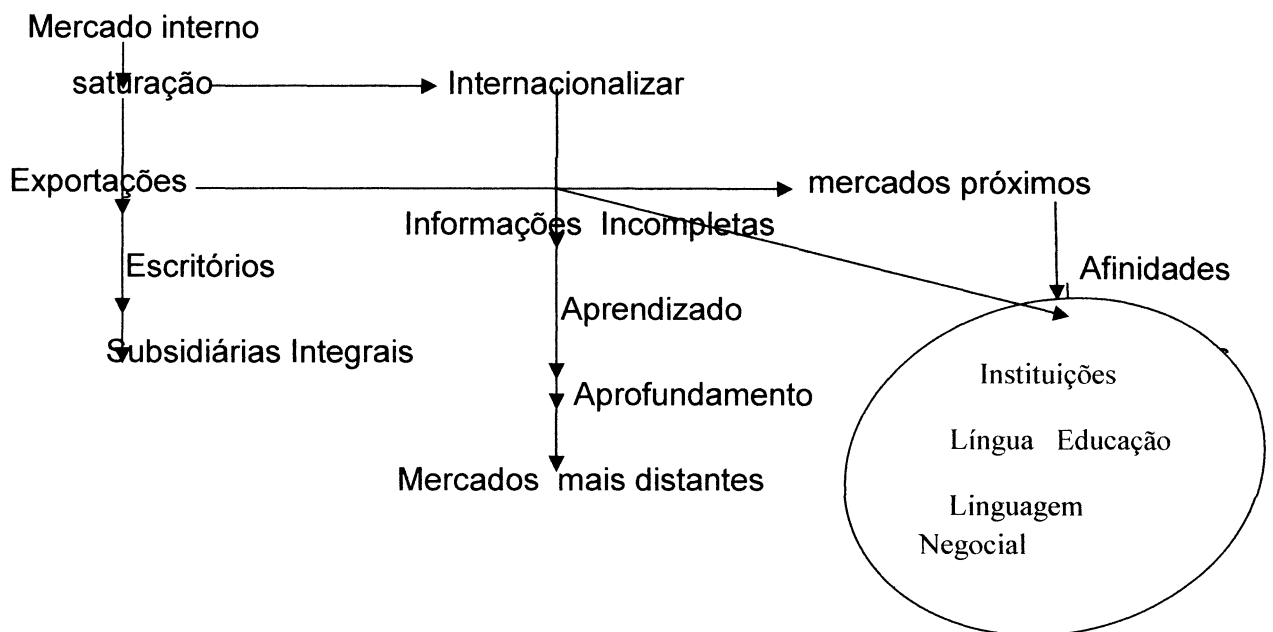
Estes fatos reforçam a idéia do gradualismo tanto na proximidade dos mercados a explorar como na profundidade de envolvimento nestes mercados. A empresa move-se lentamente como em areia movediça. (HEMAIS e HILAL, 2002).

Posteriormente foi adicionado o conceito de tamanho de mercado e outros determinantes por Nordström e Vahlne em 1985 e Nordström em 1991, em que empresas de setores altamente internacionalizados superariam este conceito de distância psíquica. (HEMAIS e HILAL, 2002).

Os achados dos pesquisadores suecos puderam ser generalizados a outras empresas fora da Suécia graças aos trabalhos de Hook e Czinkota em 1988 e Bilkey e Tesar em 1977, Bilkey em 1978, Cavusgil em 1980, 1984. A escola sempre deixou claro que esse parecia uma forma geral de internacionalização das empresas, mas considerava que particularidades setoriais e de localização poderiam resultar em processos diferenciados (HEMAIS e HILAL, 2002)

2.1.1 Esquema do processo de internacionalização das empresas segundo a teoria nórdica

Este esquema tem por objetivo explicar o comportamento geral das empresas segundo o proposto pela teoria de Uppsala. É importante observar que pode haver pequenas variações ou até inexistência de etapas, conforme a indústria específica a ser analisada.



A empresa atua no mercado interno. Ele se torna insuficiente. A empresa decide se internacionalizar. Existem três níveis de inserção básicos: exportações, escritórios e subsidiárias integrais.

A inserção é de forma gradual, com a empresa preferindo fazer negócios com mercados psicologicamente próximos em virtude das informações incompletas em mercados externos. A decisão do investimento direto estrangeiro também costuma ser gradual, com a empresa optando pelos níveis de menor investimento *a priori*. Instalação de subsidiária exige altos investimentos, por isso a empresa tem que estar mais segura sobre as condições de determinado mercado. Com o processo de maturação, a empresa acumula conhecimento e pode paulatinamente se aventurar em mercados mais distantes e em níveis de investimento mais profundos.

2.2 TEORIA DO PARADIGMA ECLÉTICO

O Paradigma eclético foca especialmente em empresas que vão instalar unidades de negócios no exterior. Entre os principais trabalhos estão os de Anderson, Gatigon, em 1986, Dunning em 1988. Barreto, (2002, citado por Paiva e Hexsel, 2005) e Kutschker Bäurle, (1997, citado por Paiva e Hexsel, 2005)

Barreto, (2002, citado por Paiva e Hexsel, 2005) e Kutschker Bäurle, (1997, citado por Paiva e Hexsel, 2005) propõem que as empresas tomam decisões racionais na hora de decidir sobre o investimento estrangeiro no que se refere a forma e ao local escolhido

Hill et Al (1990, citado por Paiva e Hexsel, 2005) consideram que existem três formas de uma empresa atuar no exterior: licenciamento, *joint venture* ou subsidiária diretamente controlada pela empresa matriz. A escolha do melhor modo depende de vários fatores como os recursos disponíveis da empresa para investir no exterior, o conhecimento técnico que a empresa deseja deixar suscetível a vazamentos e no próprio controle das operações.

Considera-se que no caso de licenciamento, o capital investido é muito menor, porém as chances de vazamento de tecnologia são maiores e os controles muito mais frouxos..

Segundo Hill et Al (1990, citado por Paiva e Hexel, 2005), *Joint Venture* seria uma solução intermediária em que a empresa se alia a uma outra nacional ganhando sinergias, assim a empresa não terá que arcar sozinha com os custos da nova unidade. Cederá tecnologias e conhecimento porém receberá o *know how* de mercado e tecnológico da empresa parceira

Já nas subsidiárias totalmente controladas pela matriz, o investimento fica totalmente a cargo da empresa, porém ela pode resguardar conhecimentos de forma mais efetiva e ter controle total das operações. HILL ET AL (1990, citado por PAIVA e HEXSEL, 2005)

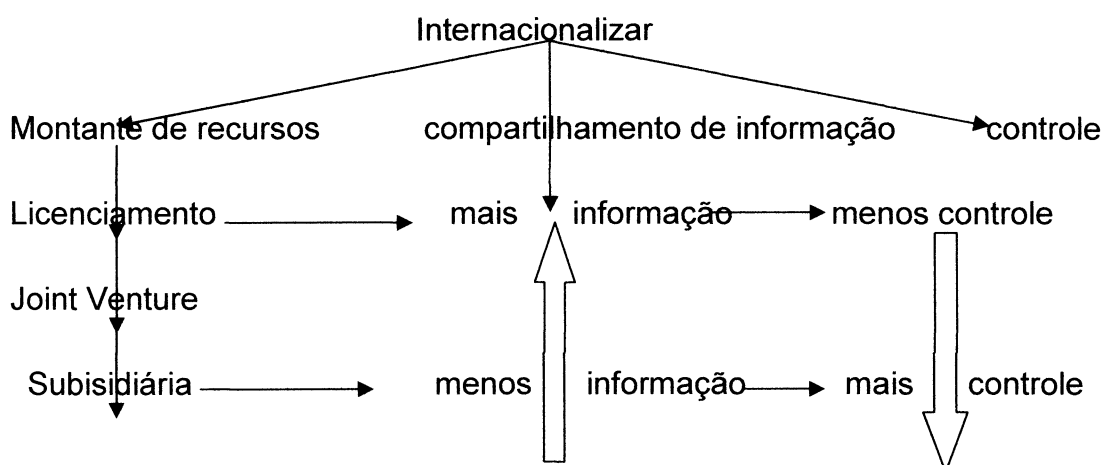
As fórmulas de menos custo são muito bem aplicáveis para empresas que adotam a solução de tratar a produção de forma multidoméstica, isto é, a empresa estrategicamente espalha as suas unidades determinando o que produzir, porém

outras indústrias, especialmente as mais pesadas, preferem centralizar a produção HILL ET AL (1990,citado por PAIVA E HEXSEL,2005)

Porter(1986) também discute essa questão da estratégia a seguir pela empresa, considerando a opção multidoméstica ou produtos massificados.

2.2.1 Esquema da Teoria do Paradigma Eclético

Este esquema trás a visão geral da Teoria do Paradigma Eclético no que tange a forma de atuação : licenciamento, joint venture ou subsidiária e a implicação destas escolhas em termos de informação e controle



. Considera-se o montante de recursos disponíveis para investimento,o grau de compartilhamento de informações desejado e o subsequente grau de controle obtido sobre o negócio.Quanto maior o investimento, maior o controle e menor a informação compartilhada.

3 DOS PRIMEIROS PASSOS À MÁXIMA EXPANSÃO (1941-1984)

O Banco do Brasil inicia o processo de internacionalização de forma efetiva com a abertura da agência de Assunção no Paraguai,depois da tentativa frustrada na década de 1920 , quando no ano de 1922 o Banco instalou uma unidade em Buenos Aires , Argentina e logo a seguir Montevidéo ,Uruguai. (OLIVEIRA,2008)

Estas agências foram fechadas no dia 2 de abril de 1924, por falta de reais condições conjunturais de existência. (OLIVEIRA,2008)

O principal objetivo da abertura da agência de Assunção , assim como as demais agências até a década de 1960 , foi o fortalecimento das relações comerciais entre o Brasil e os países da ALALC(Associação Latino-Americana de Livre Comércio). Logo após a agência Assunção em 1945,foi ativada uma segunda unidade em Montevideú. Até 1967, foram abertas unidades em Santiago , Chile (1963) e Santa Cruz de La Sierra e La Paz na Bolívia (1960). (OLIVEIRA,2008)

O ano de 1967 marca uma mudança na estratégia de internacionalização do Banco que vai culminar na expansão a todos os continentes e a participação em diversas instituições internacionais.

Como agente de governo, o Banco procurou se inserir nos mercados aonde pudesse canalizar para o país investimentos e recursos financeiros e promover as exportações brasileiras afim de auxiliar na resolução dos problemas crônicos de balanço de pagamentos enfrentados pelo Brasil.

Outro fato relevante é o próprio volume de comércio que o Brasil já tinha com determinadas regiões do planeta, que demandavam a presença física do Banco e não mais negócios com correspondentes.

A instituição priorizou os países em que o Brasil tinha relações comerciais mais fortes. Em 1969 abriu sua primeira agência nos Estados Unidos da América e em 1970 em Hamburgo na Alemanha Ocidental.A abertura dessas duas agências foi de grande relevância, pois possibilitou a entrada do Banco nos dois principais mercados mundiais:o americano e o europeu.A Alemanha e os Estados Unidos eram mercados de grande relevância tanto do ponto de vista comercial como financeiro. (OLIVEIRA,2008)

No mesmo ano foi aberto um escritório no México. A penetração do Banco nesses dois grandes mercados foi fundamental para o objetivo do governo de canalizar recursos em moedas fortes para o país. Em 1975 ,o BB já possuía 25 filiais no exterior espalhadas pelos 5 continentes. (OLIVEIRA,2008)

Também observamos que apesar do interesse primário de abertura dessas agências e escritórios fosse de agente de governo, essas unidades operavam como bancos autônomos, muitas delas como agências plenipotenciárias dentro das normas do país de domicílio, fazendo todo tipo de negócios que a autoridade reguladora do país permitisse. (OLIVEIRA,2008)

De acordo com Oliveira(2008 p.321)foram utilizados três modelos básicos de operação:

- *Full branches* : podem realizar qualquer operação que o regulador permitir
- *Agencies*: operam em segmentos específicos de mercado
- *Off-shore banking unities* : negócios realizados com terceiros países

No ano de 1980 o Banco do Brasil já contava com 4 superintendências regionais na condição de órgãos da direção geral, 61 dependências sendo 35 agências, 6 subagências, 19 escritórios de representação, 1 posto de serviço e 3 subsidiárias respectivamente em Viena , Áustria, Grand Cayman nas Ilhas Cayman e Toronto ,Canada(OLIVEIRA,2008)

Segundo Oliveira(2008) na década de 1970 além da expansão propriamente dita , o Banco se associou a diversas instituições financeiras, chegando ao ano de 1980 com dez participações internacionais.

- *Arab Lationamerican Bank*, Lima , Peru (1977)
- *Banco Latinoamericano de Exportaciones*, Panamá (1977)
- *Banco Unido de Fomento* ,Santiago Chile (1974)
- *Banque Arabe Internationale d' Investissiment*, Paris, França (1973)
- *Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale* Paris, França (1977)
- *Compagnie Arabe et Internationale d' Investissiment*, Luxemburgo(1973)
- *Compañia Paraguaya de Dessarollo S.A*, Assunção ,Paraguai(1970)
- *Euro-Latioamerican Bank Ltd* , Londres Reino Unido (1974)
- *European Brazilian Bank*, Londres Reino Unido (1971)
- *Kuwait Pacific Finance ComanyLtd* , Hong Kong, China ⁶(1975)

Todas essas participações tinham como objetivos múltiplos: canalizar recursos em geral, fortalecer laços com nossos vizinhos, capturar parte dos petrodólares gerados pelos excedentes comerciais gerados nos países árabes após a crise do petróleo de 1973⁷além do comércio com estes países,penetração em países da

⁶ Em 1975 Hong Kong era território administrado pelo Reino Unido

⁷ Os países árabes estavam vivenciando um aumento substancial no poder de compra.Estimular o comércio com esses países seria positivo às nossas exportações.Observa-se que os países árabes exportadores de petróleo tinham pequena produção agrícola e de bens em geral ,exceto indústria petrolífera

África que possuíam laços culturais e históricos com o Brasil⁸, fortalecimento de laços com as praças européias , especialmente a londrina.

Ainda no ano de 1981, o BB cria uma nova empresa nos Estados Unidos, a *Edge Act Corporation*, com o objetivo de se adaptar a nova legislação bancária daquele país.Sua sede era em Washington,D.C e filiais em Dallas , Atlanta , Chicago e Houston. A empresa poderia atuar oferecendo serviços bancários dentro dos Estados Unidos e podendo também fazer operações internacionais.Também através de suas agências passou a fazer operações *Off-Shore* (OLIVEIRA,2008)

No ano de 1981, o Banco mimetizando o comportamento de seus melhores pares no exterior ,cria uma diretriz de diversificação para as áreas de seguro, turismo e leasing..

No ano de 1982 foi criada a *BB Tours Voyage et Tourisme* como subsidiária de propriedade integral do Banco com sede em Paris e sucursal no Rio de Janeiro.Também foi criada a *BB Leasing Trust* , com sede em Nova York.Suas funções eram oferecer leasing de máquinas e equipamentos produzidos no Brasil, bem como oferecer máquinas e equipamentos estrangeiros à empresas brasileiras sem que elas tivessem necessidade de imobilizar capital com importações (OLIVEIRA,2008)

Ainda no ano de 1982, foi criada a *BB Leasing Company* em Grand Cayman com o objetivo oferecer leasing de plataformas de prospecção de petróleo a Petrobrás. (OLIVEIRA,2008)

No ano de 1983, adquire uma nova participação acionária com a criação do *ARLABANK Internacional*, com capitais árabes e latino americanos, transformando o antigo *Arab-Latioamerican Bank* em subsidiária(OLIVEIRA,2008)

O ano de 1984 marcou o auge da expansão internacional do Banco do Brasil com 71 unidades espalhadas por 40 países de todos os continentes.(OLIVEIRA,2008)

4 MUDANÇA DE RUMOS E CONSOLIDAÇÃO DE UM NOVO MODELO(1985-2000)

⁸ Na década de 1970, vários países africanos tornaram-se independentes.Havia expectativas de forte crescimento após a descolonização de países da África Portuguesa e África Ocidental Francesa.

O período compreendido entre o ano de 1985 e a virada do século, consiste no período de retração das atividades do BB no exterior e de profunda mudança na estrutura e diretrizes do Banco do Brasil. Porém esse processo já é gestado alguns anos antes.

Em 1979, os iranianos que eram dos maiores produtores de petróleo do mundo, derrubam o governo pró-ocidental do Xá *Reza Pahlevi* e implantam uma república teocrática hostil ao ocidente liderada pelo *Aiatolá Kholmeini*.

No ano seguinte o país tem suas regiões petrolíferas atacadas pelo vizinho Iraque. Estes acontecimentos provocaram nova elevação dos preços do petróleo, que impactaram negativamente a atividade econômica mundial e aprofundaram o processo de estagflação⁹ da economia americana, que se arrastava desde a primeira crise do petróleo.

No final da década de 1970 a inflação americana chega a casa dos dois dígitos ao ano com taxas de crescimento baixas.

Paul Volcker, presidente do FED americano na época, inicia uma política de abrupta elevação dos juros que chegam ao pico em 21% no ano de 1981 levando os Estados Unidos e boa parte do mundo à recessão econômica

Estes fatos vão desencadear a crise da dívida na América Latina. Os países latino-americanos tinham tomado grandes empréstimos a juros baixos, porém com taxas flutuantes. Com a subida dos juros americanos a dívida externa destes países se tornou insustentável.

Esses fatores fizeram com que a disponibilidade de crédito caísse dramaticamente em todo o mundo com especial sensibilidade aos países latino-americanos altamente endividados. Esse era o caso do Brasil.

O governo brasileiro foi obrigado a reestruturar suas estratégias em todos os níveis de atuação e o Banco do Brasil como principal agente de governo na área financeira, não ficaria a margem disso. Por um lado o governo necessitava aumentar as exportações para equilibrar o balanço de pagamentos, porém as condições no mercado internacional não favoreciam a contínua expansão dos bancos e nem mesmo o momento era propício a muitas captações.

⁹ Estagflação foi um termo cunhado por Milton Friedman na década de 1960 definindo inflação com baixo crescimento

Em um primeiro momento, o governo brasileiro optou por manter a estrutura vigente no BB, apenas diminuindo o número de superintendências e cortando os cargos de administradores pela metade.

Como supracitado, após a crise da dívida externa na América Latina as fontes de financiamento internacionais se esgotam para o Brasil, situação levada ao extremo após o calote de 1986, e que só se normalizará com o Plano Brady na década de 1990.

O foco do Banco muda radicalmente. O BB que era o principal instrumento de captação de recursos para o país no exterior passa a trabalhar com maior foco empresarial.

4.1 CONTA -MOVIMENTO

Em 1986, extingue-se a conta movimento, mecanismo que permitia ao Banco se comportar como autoridade monetária. Qualquer déficit seria coberto imediatamente por recursos do Tesouro Nacional através da supracitada conta.

Esse mecanismo foi criado após a reforma financeira de 1964, que extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito a (SUMOC), que era responsabilidade do BB e única autoridade monetária até aquele momento, criando o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional. Após a criação destas instituições, o BB ficou ainda responsável pela compensação de cheques, depositário de reservas voluntárias dos bancos e titular da conta -movimento.

A conta - movimento era um passivo do BB com o Tesouro Nacional e deveria existir apenas até o Banco Central poder desempenhar suas funções em plenitude, porém acabou sendo desvirtuada a sua função e utilizada para facilitar empréstimos e financiamentos fora do acordado no orçamento federal.

Desta forma o Banco não tinha nenhuma preocupação *per se* em contenção de gastos nem em ponderação de lucratividade, contando-se que não necessitava de *funding*¹⁰

Ao encerrar esse mecanismo, na tentativa de impedir o Banco de criar moeda e aumentar as pressões inflacionárias o BB incorpora direitos e deveres de uma instituição financeira comum, passando a competir em igualdade de condições com

¹⁰ *Funding* : consolidação financeira, recursos necessários para o funcionamento adequado de um banco

o setor privado. Nesse momento o BB se transforma em uma firma em sentido pleno.

4.2 APROFUNDAMENTO DO PROCESSO

O processo de reestruturação da presença internacional que se inicia timidamente no início da década de 1980, se aprofunda cada vez mais, focando na lucratividade, encerrando dependências consideradas deficitárias, adequando outras às necessidades do *locus* e criando outras em países de especial interesse. (OLIVEIRA,2008)

Ao final do processo o número de dependências cai de 71 para 33 , sendo 21 agências, 3 subagências , 5 escritórios e 4 subsidiárias.Foram desfeitas também as participações acionárias do Banco¹¹. (OLIVEIRA,2008)

Nesse período, em destaque está a criação em 1993 do BB Europa. Foi uma subsidiária criada à partir da agência de Bruxelas, na Bélgica.

A finalidade da criação desta subsidiária foi aproveitar as oportunidades que uma instituição desfrutaria sendo baseada na União Européia além da *BB Securities Ltd*, em Londres no ano de 1994.Essa empresa trabalha com operações de *underwriting* ,de emissões de títulos, trading de papéis nos mercados secundários administração de carteiras de investimentos, pesquisa e consultoria financeira. (OLIVEIRA,2008)

5 FASE ATUAL

À partir de 2001, o Banco começa uma nova fase de expansão , desta vez focada muito mais no comportamento de banco comercial do que agente de governo.Os mercados foco foram o japonês e o português, dois países com grande contingentes de brasileiros economicamente ativos.O Banco tinha interesse fundamental em fazer negócios com esses brasileiros que trabalhavam nesses países. (OLIVEIRA,2008)

Em 2002 foram instalados pontos de atendimento em Nagano, Ibaraki e Gifu além de convênios com os correios japoneses e com o Banco Sumitomo Mitsui,o maior banco do Japão.Com esses acordos o banco disponibilizou 31500 terminais de auto-atendimento para seus clientes. (OLIVEIRA,2008)

¹¹ Especialmente na década de 1990, o Banco do Brasil passa por profunda reestruturação das suas atividades também dentro do Brasil, vivenciando períodos de grandes dificuldades, marcadamente nos primeiros anos após o Plano Real

Em Portugal no ano de 2004, foram abertas mais duas dependências, totalizando 4 naquele país, localizadas em regiões com grande concentração de brasileiros. No mesmo ano instalado escritório em Luanda, Angola..Também em 2005 foi criada a *LLC Securities* em Nova York. (OLIVEIRA,2008)

No ano de 2007 o BB obteve licença par abrir mais três empresas nos Estados Unidos da America . *BB Money Transfer* , voltada a remessa de recursos entre os dois países, *BB USA Holding Company*, voltada a serviços financeiros básicos especialmente a brasileiros, e a Banco do Brasil *Federal Savings Bank*, que é um banco de varejo, também com foco na população brasileira vivendo nos Estados Unidos da América. (OLIVEIRA,2008)

Segundo informações do Banco a partir de 2009 há a intensificação do processo de internacionalização com a criação da *BB USA Servicing Center* com sede na Flórida, esta com o objetivo de centralizar e racionalizar os serviços de *back office* do Banco nos E.U.A .

Em agosto de 2009 foi aberto um escritório em Montevidéu, Uruguai, com o objetivo de fortalecer as relações comerciais e dar suporte a empresas brasileiras que operam naquele país , assim como empresas uruguaias que queiram fazer negócios com o Brasil.

No ano de 2010 o BB conseguiu junto ao FED, o Banco Central Americano,a licença para atuar no mercado norte-americano em igualdade de condições com os demais bancos daquele país.

O ano de 2010, marca a aquisição mais ambiciosa do BB, com caráter eminentemente privado, a aquisição do Banco Patagônia, com 138 agências localizadas por toda a Argentina. Possui uma grande folha de pagamento de funcionários públicos.Esse é um segmento muito explorado internamente ao qual o BB poderá utilizar o *know how* adquirido para fazer o oferecimento de produtos já consolidados no Brasil como o empréstimo consignado em folha.

Segundo próprias declarações da instituição, essa nova onda de expansão internacional se estrutura com o objetivo de apoiar a internacionalização das empresas brasileiras assim como atender as comunidades de brasileiros dispersas nos diversos países de interesse. Fica implícito o caráter comercial da busca destes segmentos. Desta vez,uma expansão baseada em ganhos para os seguimentos atendidos em igualdade de condições com os interesses da firma.

6 ESTRATÉGIAS PARA O FUTURO

A partir da década de 1990, observamos um profundo realinhamento das forças produtivas do sistema capitalista mundial, catalisado pelo fim do comunismo que abriu oportunidade às empresas a migrar para países com custos muito menores, especialmente a China e Leste Europeu, e recuperar a taxa de lucro perdida nos países centrais. As economias maduras tem potencial de crescimento do consumo muito menores e custos trabalhistas muito maiores

Muitas empresas sediadas no EUA ou Europa já não existiriam se não obtivessem seus lucros das subsidiárias e negócios com os países em desenvolvimento. O potencial mercado consumidor só dos grandes emergentes é de mais de 3 bilhões de pessoas que devem paulatinamente tornar-se consumidoras de produtos e serviços bancários.

O fato mais relevante desses mercados, especialmente o chinês e o indiano é que mais da metade de suas populações ainda não se encontram integradas ao sistema de consumo capitalista, o que significa mais de 1,7 bilhão de pessoas a entrar no mercado

Outros países, como o Brasil, Rússia e África do Sul, tiveram seu crescimento dinamizado pelo aumento da demanda de *commodities*, especialmente por China e em menor medida por Índia, o que proporcionou um novo ciclo de expansão dessas economias.

Segundo a estratégia de internacionalização aprovada pelo conselho de administração do Banco do Brasil, o foco do Banco neste momento está em brasileiros e empresas brasileiras que se internacionalizam. Isto sugere primeiramente a opção por mercados culturalmente próximos, visando claramente América Latina, E.U.A e países lusófonos.

Essa estratégia se assemelha ao que diz a teoria evolucionista da Escola Nórdica acerca do processo de internacionalização das empresas e há indicações que este processo deverá se aprofundar considerando que o espaço que o banco ocupa nesses países ainda é pequeno.

Porém não podemos imaginar que um banco que se torna a cada dia mais voltado a remuneração dos seus acionistas fique restrito apenas a brasileiros e países próximos, considerando que o sistema financeiro está cada vez mais interligado e competitivo.

Surgem produtos e serviços financeiros de forma muito dinâmica em todo o mundo e o Brasil ganha estatura como grande país emergente. Cresce seu peso político e econômico na esfera internacional. Desta forma podemos concluir que assim como aconteceu com os bancos dos antigos países centrais, os quais se tornaram conglomerados internacionais de grande abrangência, assim os bancos nacionais brasileiros seguirão esta estratégia .

Inicialmente o Banco escolhe brasileiros e empresas brasileiras como foco de atuação, porém a necessidade de expansão contínua ,que é natural às empresas no sistema, impulsionarão o Banco para o aprofundamento nos mercados conhecidos e também a expansão aos mais rentáveis, mesmo que não sejam próximos.

O próprio processo de maturação da internacionalização de diversas empresas brasileiras, com a formação de conglomerados multinacionais , impulsionará o Banco a mercados mais distantes, assim como o potencial de crescimento orgânico desses mercados será avaliado.

Nesse sentido os países latino americanos, aos quais o Banco já deu ênfase no passado, Estados Unidos da América , ainda maior economia mundial, e países como Angola na África ou Portugal ,na Europa deverão assistir ao crescimento do BB. Ele deverá se direcionar também aos grandes mercados emergentes , com potencial de crescimento bancário bastante significativo como o chinês e o Indiano.

. Na América Latina, países como Chile, Peru e Colômbia, tem mostrado índices de crescimento expressivos e são abertos a investimento estrangeiro.

Angola, país lusófono, é grande produtor de petróleo e diamantes . Após o fim da guerra civil tem apresentado índices de crescimento altos, visualizando-se a possibilidade de formação de uma classe média no futuro , além de estar próximas a mercados como Namíbia, Botswana e África do sul, que tem acumulação de riqueza relativamente altos para padrões africanos e uma vez resolvida a crise sanitária do HIV tendem a ter um desenvolvimento econômico promissor.

6.1.MERCADOS DISTANTES

Esta subseção vai focar em alguns mercados distantes específicos, em virtude de sua estatura política e econômica, porém é necessário analisar outros mercados subjacentes e verificar as oportunidades. Este artigo não tem a pretensão de

restringir , nem mesmo orientar a expansão do banco,mas apenas sinalizar mercados potenciais à partir de indícios apresentados pela dinâmica político-econômica mundial nos últimos anos.Desta forma faremos uma breve descrição dos países alvo.

6.1.1Turquia

A Turquia , país muçulmano moderado é considerado um dos principais países emergentes.

Após as crises da década de 1990, o país executou uma série de reformas que tornou a economia mais competitiva e continua adequando as suas instituições , tanto para possibilitar a entrada na União Européia¹², quanto para melhorar a competitividade em relação às principais economias mundiais.

Setores tradicionais da economia como agricultura e indústria têxtil começam a ceder espaço para indústrias mais modernas:automobilística,eletrônica, eletrodomésticos, petroquímica *etc* . O crescimento acelerado dos últimos anos, fez surgir uma classe média empreendedora e com grande propensão ao consumo.

Porém ainda metade da população vive abaixo da linha da pobreza e cerca de 30% ainda vive no campo.Com o processo de desenvolvimento, serão adicionados milhões de consumidores ao mercado ,que passarão a consumir também produtos e serviços bancários.

A Turquia é estratégica, porque funciona como uma chave- mestra geográfica , política e cultural. É um ponto de ligação entre ocidente e o mundo muçulmano, ostentando instituições próprias desses dois mundos.Estar posicionado neste país além do próprio mercado pode significar um ponto de partida de aprendizado para outros mercados muçulmanos, além de usufruir das ligações com a União Européia

6.1.2 China

A China , país de regime comunista desde 1949, passou por profundas mudanças de diretrizes á partir da década de 1980 ,transformando-se no motor da economia mundial juntamente com os Estados Unidos da América. Tem a maior

¹² A Turquia é candidata a integrar o Bloco Europeu e associada a este desde 1963

população mundial É o segundo maior receptor de investimento estrangeiro direto no planeta , apenas atrás do Estados Unidos e se transformou na indústria do mundo.É o país com as maiores taxas de crescimento do PIB de forma contínua nos últimos 30 anos e será a maior economia mundial em paridade de poder de compra possivelmente por volta de 2016.

A estrutura produtiva baseada em exportações deverá sofrer mudanças drásticas nos próximos anos, voltando-se ao mercado interno .Uma classe média emergente de tamanho assustador em números absolutos se forma. Quando 30% da população chegar a capacidade de consumo dos Estados Unidos já significará 520 milhões de consumidores.Por isso é um mercado muito promissor tanto para as empresas brasileiras em geral, quanto para o sistema bancário.

6.1.3 Índia

A Índia é outro país emergente que tem se destacado especialmente após as reformas efetuadas na década de 1990, que liberalizou relativamente o mercado e possibilitou um ciclo de expansão econômica.Tendo a segunda população mundial e uma taxa de crescimento populacional acima da chinesa , deverá se tornar o país mais populoso do mundo.A estrutura produtiva se destaca na produção de serviços e alta tecnologia . O modelo de crescimento é menos voltado a exportações diferenciado do modelo chinês.

Nota-se a emergência de uma classe média consumidora bastante significativa em números absolutos.Claramente as diretrizes dos últimos governos indianos tem sido de transformar o país em potência mundial. Essa classe média emergente é o ponto chave de um mercado promissor para consumo de produtos e serviços bancários.

6.1.4 Quadro comparativo entre o Brasil e mercados alvo

Este quadro apresenta alguns dados relevantes sobre os países-alvo para expansão do Banco, comparando-os com os dados do Brasil. Nota-se que os três países tem índices de crescimento muito significativos nos últimos 10 anos, o que denota mercado em expansão acelerada.

PAÍS	CHINA	ÍNDIA	TURQUIA	BRASIL
POPULAÇÃO(2011)	1,336,718,015	1,189,172,906	78,785,548	203,429,773
POP.URBANA(%) (2010)	47	30	70	87
TAXA DE URBANIZAÇÃO(%) (2010)	2,3	2,4	1,7	1,1
PIB(US\$2010)	10,09	4,06	0,960	2172
RENDA PER CAPITA(2010)	7600	3500	12300	10800
CRESCIMENTO DO PIB(TRIÊNIO(2008-2010))	10,3	10,4	8,2	7,5
	9,2	6,8	0,7	-0,6
	9,6	6,2	-4,7	5,2
Crescimento em média{(2001-2007) valores aprox.}	9,5	7,0	6,0	4,1

QUADRO1-QUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES DE PAÍSES SELECIONADOS
 FONTE:O autor2011

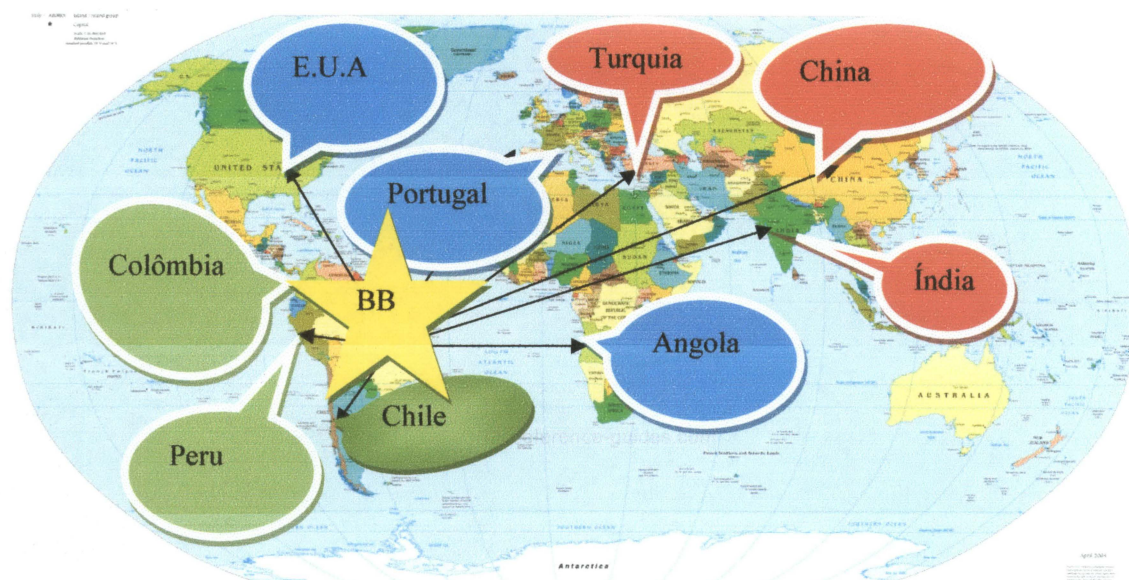
São países com grandes populações, especialmente Índia e China, porém a população turca também é expressiva. As taxas de urbanização são superiores a brasileira e percentual de população urbana inferior.

Estes dados populacionais são indicativo de rápidas transformações nesses países. Grandes contingentes populacionais deixando agricultura de subsistência e se transformando em cidadãos urbanos, potenciais clientes bancários. As rendas *per capita* de China e especialmente Índia indicam que a maior parte da população ainda deverá ascender ao nível de consumo, mostrando um potencial gigantesco de crescimento da riqueza. Mesmo a Turquia com renda média, tem um potencial muito expressivo, observando-se o fato que 50% da população vive abaixo da linha da pobreza

O PIB somado destes três países é ligeiramente superior ao americano..A título de agregação é como a economia americana crescendo a patamares de mais de 8%

6.1.5 Expansão do BB no Mundo (mercados potenciais)

O mapa acima mostra três categorias de países em que o Banco pode direcionar sua expansão a partir de características específicas destes mercados.



FONTE: o Autor 2011

.Os mercados em azul são países com grandes contingentes de brasileiros.Os mercados em verde são mercados próximos¹³ com boas taxas de crescimento e propensos a entrada de capital estrangeiro.Os mercados em vermelho são os distantes com potencial de crescimento e rentabilidade expressivos

7 RISCOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA

Claramente há uma série de riscos envolvidos no processo de internacionalização das empresas. Menciona-se abaixo alguns exemplos:

¹³ O conceito de mercado próximo extraído da Teoria da Escola de Uppsala

- ❖ Risco Político: um país pode deixar de ser receptivo ao capital estrangeiro
- ❖ Risco Geopolítico: guerras na região alvo podem causar prejuízos e perda dos investimentos realizados. Conflitos entre o país de origem da empresa e o país aonde está inserida podem ter efeitos colaterais sob a forma de sanções , expulsões, confiscos.
- ❖ Risco Regulatório: os sistemas regulatórios de um ou mais países podem se tornar menos favoráveis ao crescimento das empresas ; especialmente o setor bancário é suscetível a isso.
- ❖ Risco de Imagem,: uma empresa tem a imagem ligada ao país de origem. Se a imagem deste país estiver prejudicada no estrangeiro poderá afetar a empresa.
- ❖ Risco de Não – Adaptação: os produtos oferecidos pela empresa podem não ser bem aceitos , assim como a forma que a empresa os oferece, causando prejuízos e até a desistência em atuar neste mercado

7.1 RISCOS A EXPANSÃO DO BB NOS MERCADOS ALVO

A China tem excessivo controle do governo sobre as atividades bancárias e apesar de haver claras indicações que o Yuan poderá ser a nova moeda de reserva internacional no futuro e Shanghai o grande centro financeiro mundial, ainda há um longo caminho a percorrer por este país na modernização de suas instituições políticas e financeiras para competir com Nova York , Londres e Frankfurt e também tornar-se realmente previsível ao investimento direto estrangeiro.

O fato positivo, é que apesar desse sistema estrito, o governo chinês é lento na liberalização, porém não tem histórico de mudanças de regras em contratos já implantados como certos países que nacionalizam ou tornam inviável o ambiente competitivo em diversos setores¹⁴. Porém não podemos desprezar o caráter autoritário e monopolista do sistema político chinês.

As perspectivas são bastante animadoras dado o nível de investimento estrangeiro nesse país nos últimos 20 anos .Os custos trabalhistas são baixíssimos em comparação com o Ocidente e o mercado potencial é de 1,4 bilhão de pessoas. Empresas brasileiras já começam a migrar sua produção para este país também.

¹⁴ Venezuela, Bolívia e Equador são países que recentemente quebraram contratos em diversos setores da economia na América do Sul

A Índia também tem uma série de problemas, sendo uma democracia de mais de um bilhão de pessoas. É um país multicultural com um sistema político bastante complexo e resistente a reformas. Há tensões político-religiosas, especialmente entre grupos islâmicos e hindus e conflitos políticos com seus vizinhos, especialmente com o Paquistão e em menor medida com a China.

A Turquia, apesar de ter um mercado potencial enorme, atualmente as próprias ligações com a Europa, que seria o pilar mais forte economicamente da dualidade ocidente-oriental, fazem-na dependente de um continente que passa por uma profunda crise estrutural.

Não há indicadores de que Europa surgirá após a crise do Euro. Há indicadores que haverá profundas modificações na estrutura da união e pode haver anos de baixo crescimento. Não é descartável a hipótese de um maior protecionismo europeu e conseqüente fechamento em relação à própria Turquia. Por outro lado, o pilar oriental muçulmano também passa por transformações políticas que não sabemos em que direção levará estes países.

No passado já tivemos casos de não concretização de expectativas a exemplo do Japão. Na década de 1980, muitos analistas acreditavam que o Japão seria a maior economia mundial, porém a rápida apreciação do iene somado a uma bolha creditícia e imobiliária que estourou em 1987 levou o país a uma crise de grandes proporções. Desde então nunca mais o país se recuperou plenamente.

Instabilidades de cunho político, religioso e mesmo étnico afetam vários mercados dos mais pujantes como os supracitados e muitos outros, além de um histórico de mudanças no sistema regulatório nos países latino-americanos ao sabor das mudanças de governos mais ou menos pró-mercado.

Outro risco inerente é o regulatório. Após a crise de 2008 e com o advento da segunda fase desta crise¹⁵, o sistema bancário sofre com crises de desconfiança e os governos mundiais estudam formas de regulamentar os bancos a fim de desestimular o crescimento exagerado das instituições de crédito.

O que se deseja evitar é que na hipótese de uma instituição ter assumido risco exagerado ou casualmente ter investido em ativos que se mostraram problemáticos no futuro e sofrer uma crise de desconfiança, ela não ter que ser resgatada pelos

¹⁵ A crise de 2008 provocou o sobre-endividamento dos países ricos, especialmente os europeus. Neste momento estamos vivendo uma crise soberana na Europa cujos desdobramentos são imprevisíveis.

governos a qualquer custo¹⁶ como ocorreu durante a crise de 2008, aumentando a pressão sobre as dívidas nacionais cujos efeitos presenciamos hoje .

Porém existe resistência enorme do *lobby* bancário para a implementação de tais medidas, desta forma não há garantias que serão implementadas. Até o momento o mais significativo no setor foi o aumento de capital mínimo exigido no sistema .

Apesar dos riscos, o Banco deverá fazer escolhas sobre que importância e que alcance terá no futuro dentro dos mercados mundiais, já que após o fato consumado a concorrência já estará instalada, portanto o BB terá que analisar que riscos quer correr com objetivo de chegar ao patamar desejado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de internacionalização do Banco do Brasil, que se inicia com o propósito de agente de governo, e de um governo com características industrialistas e com um problema crônico no balanço de pagamentos, serve a esse propósito de forma superlativa.. Esse fato pode ser verificado pelos dados nos primeiros quarenta anos do processo e que fogem ao escopo deste trabalho.

Apesar de não termos a possibilidade, como em outras ciências, de testar situações hipotéticas, pode-se supor que o Produto Interno Bruto da nação ao início da década de 1980 seria menor e haveria mais problemas no balanço de pagamentos do que tivemos sem a atuação desta instituição poderosa chamada Banco do Brasil.

Coincidentemente o Banco foi orientado pelo governo a abrir suas unidades em mercados próximos nos primeiros anos da sua expansão, não de forma a seguir os interesses da empresa, porém os do país .

Considerando-se que um dos pilares do BB foi a promoção de exportações, parece ter sido orientado para onde as empresas exportavam, indicando que mercados próximos tenham sido a opção dessas empresas, o que levou o Banco a fazer um movimento em espelho do comportamento internacional das empresas brasileiras¹⁷

¹⁶ São conhecidos os casos do Citigroup, Dexia , uma série de grandes bancos ingleses, irlandeses , islandeses etc

¹⁷ Esta afirmação hipotética não deixa de considerar que boa parte das exportações brasileiras eram de produtos agrícolas *in natura*, portanto boa parte do movimento também é em função de mercados importadores de produtos agrícolas.

No período seguinte quando o Banco perde substancialmente o caráter de agente de governo e ganha *status* de firma, os interesses do Banco *per se* passam a ser considerados e seu tamanho no exterior fica reduzido, porém muita mais rentável do ponto de vista *stricto*.¹⁸

Após um período de reestruturação que se confunde com a própria reestruturação do país, o Banco emerge como principal potência financeira da América Latina, rivalizando com seus pares Itaú e Bradesco na disputa pelo mercado nacional e se lança no processo de internacionalização de forma mais agressiva.

No atual estágio, o Banco procura os mercados mais próximos para negociar principalmente com brasileiros e empresas brasileiras no exterior, assim como é referida na teoria nórdica referenciada em Uppsala.

O futuro é incerto, porém se o BB continuar seguindo a estratégia de firma, tomando como exemplo os maiores bancos do mundo, a expansão é clara na direção de uma firma com características globais como seu pares: ABNAmro, BNP Paribas, Unicredit, Citigroup, HSBC e outros, porém a favor do Banco do Brasil existe uma janela de oportunidade extraordinária.

Enquanto os maiores bancos do mundo sofrem com problemas de liquidez desde a crise de 2008, o BB amparado por um sistema financeiro nacional extremamente rentável, pode ocupar espaços aonde os antigos *global players* podem ter que se retirar em um momento de reestruturação fundamental para a sua própria sobrevivência.

O caminho é longo, as incertezas são muitas, os desafios hercúleos, porém as oportunidades são igualmente superlativas. O Banco do Brasil pode ser umas das mais importantes ou talvez a mais importante multinacional brasileira em meados deste século.

¹⁸ Não foram encontrados números absolutos para demonstrar este fato. Porém a diretiva do banco era clara no corte de unidades deficitárias

9 BIBLIOGRAFIA

ARTIGO DE JORNAL *in the Hürriyet Daily News Turkey is very liberal and inviting to foreign Banks* .Disponível em <http://www.hurriyetdailynews.com/n.php?n=8216turkey-acts-very-liberal-and-inviting-towards-foreign-banks8217-2010-08-25>>

DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL. Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008 Livro 2. -- Belo Horizonte : Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.

EINCHENGREEN,B.A Globalização do Capital:Uma História do Sistema Monetário Internacional.Brasil : Editora 34,2002 p.p.183-255 CAPÍTULO DE LIVRO

FURTADO,C.M. Formação Econômica do Brasil. 34ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

JUNG,N.L. As Mudanças no Banco do Brasil na Década de 1990:Identificação, causas e conseqüências.159f.(Dissertação de Mestrado em Economia , Faculdade de Ciências Econômicas , Setor de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul ,Porto Alegre,2004

HILAL, A ;HEMAIS,C.A. O Processo de Internacionalização na ótica da Escola Nórdica:evidências empíricas em empresas brasileiras.RAC, Curitiba, v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003 p.109-124

Johanson J. ;Vahlne J.E. (1977), *The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*:Journal of International Business Studies, Uppsala,1977 p.23

PAIVA, E.L; EXSEL,A.E. Contribuição da gestão de operações para o processo de internacionalização das empresas. RAC, Curitiba,v.9.Out./Dez 2005:p.73-95

PERFIL DA CHINA *in the CIA World Factbook*.Disponível em:<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

PERFIL DA ÍNDIA *in the CIA World Factbook*.Disponível em <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>>

PERFIL DA TURQUIA *in the CIA World Factbook*. Disponível em <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>

OLIVEIRA,W.R. Banco do Brasil Dois Séculos de História.1.ed. Rio de Janeiro/RJ:Portal Literário,2008.

PONTOS DE ATENDIMENTO do Banco do Brasil no mundo,Disponível em<
<http://www.bb.com.br/portalbb/page32,101,2318,0,0,1,0.bb>>. Acesso em inúmeras
datas.

SANTINONI,A.S. O Comportamento estratégico do processo de internacionalização
de um banco estatal o caso do Banco do Brasil.162 f.(Dissertação de Mestrado em
Administração de Empresas-Faculdade de Economia Administração Contabilidade
e Ciência da Informação e Documentação(CADE),Universidade de Brasília,
Brasília,2010.

<http://www.bb.com.br/portalbb/page32,101,2318,0,0,1,0.bb>

VIDOTTO,C.A. Banco do Brasil:crise de uma empresa estatal do setor
financeiro(1964-1982).264f.(Dissertação de Mestrado em Economia, Universidade
Estadual de Campinas,1995

WERNER,B.A Industrialização e o Desenvolvimento Econômico do Brasil.Rio de
Janeiro:FGV,1975 p.p.181-221 CAPÍTULO DE LIVRO