



Marzo 2020 - ISSN: 1696-8360



## A INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS FINANCEIROS E BANCARIOS, UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DOS BRICS E DAS OPORTUNIDADES

Frederico de Almeida Machado  
([deamfrederico@gmail.com](mailto:deamfrederico@gmail.com))<sup>1</sup>

Henrique Alves Almeida Lisboa  
([henriquelisboa2095@gmail.com](mailto:henriquelisboa2095@gmail.com))<sup>2</sup>

Vinícius Mundim Zucheratto e Figueiredo  
([viniciusmundimzf@gmail.com](mailto:viniciusmundimzf@gmail.com))<sup>3</sup>

Ítalo Brener de Carvalho  
([italobrener@cefetmg.br](mailto:italobrener@cefetmg.br))<sup>4</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Frederico de Almeida Machado, Henrique Alves Almeida Lisboa, Vinícius Mundim Zucheratto e Figueiredo e Ítalo Brener de Carvalho (2020): "A internacionalização de serviços financeiros e bancarios, uma contextualização dos Brics e das oportunidades", Revista contribuciones a la Economía (enero-marzo 2020). En línea:

<https://eumed.net/ce/2020/1/internacionalizacao-servicos-financeiros.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/ce201internacionalizacao-servicos-financeiros>

### RESUMO

O contexto global nos últimos anos sofre, tanto no âmbito político quanto no econômico, e tem sido foco de pesquisas em ciências sociais. Observa-se que os principais bancos de investimentos internacionais financiam estudos preditivos com um vertiginoso acesso à informações em relação a competitividade entre as empresas e consequentemente entre a própria competitividades entre as economias que possuem estas empresas. O presente trabalho realiza uma pesquisa de avaliação de convergência de indicadores do Brasil, Rússia, Índia e China, os chamados BRIC, que desde a última década vem aumentando sua representatividade no cenário mundial. O presente trabalho busca apontar os conceitos de internacionalização no âmbito dos sistemas financeiros, resgatando conceitos e visões e inserindo-o no contexto do mundo financeiro.

### PALAVRAS-CHAVES

Internacionalização, Sistemas Financeiros, Cultura Organizacional, Diversificação

### ABSTRACT

The global context in recent years suffers, both politically and economically, and has been the focus of social science research. Note that major international investment banks fund predictive studies with dizzying access to information regarding intercompany advantages and, consequently, among their own competitive positions. The present work conducts a research to evaluate the convergence of indicators from Brazil, Russia, India and China, the BRIC requirements, which since the last decade has been its representativeness in the world scenario. This paper seeks to direct the concepts of internationalization within the scope of

<sup>1</sup> Graduando em Administração, CEFET-MG, Belo Horizonte

<sup>2</sup> Graduando em Administração, CEFET-MG, Belo Horizonte

<sup>3</sup> Graduando em Administração, CEFET-MG, Belo Horizonte

<sup>4</sup> D.Sc, UFMG, Belo Horizonte

financial systems, the redemption of concepts and visions and the insertion in the context of the financial world.

## **KEYWORDS**

Internationalization, Financial Systems, Organizational Culture, Diversification

## **INTRODUÇÃO**

Entende-se que, na atualidade, devido à velocidade das comunicações e à destruição e criação de tecnologias diariamente, os impactos da globalização possam ser percebidos mais facilmente. As mudanças de pauta de exportações de alguns países redirecionam o fluxo de capital e pessoas ao redor do mundo. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) caracterizam a globalização com um processo de interdependência mundial que de forma contínua perpassa períodos históricos.

Levou cinco meses para a Rainha Isabella, da Espanha, saber sobre a viagem de Colombo em 1492; duas semanas para a Europa receber a notícia do assassinato do presidente Lincoln em 1865; e meros segundos para o mundo testemunhar o colapso das torres do *World Trade Center* em Nova York em 2001 (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

## **1 VISÃO GERAL DE CONCEITOS E INTERNACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS**

O mundo está mudando, e a mudança é constante e cada vez mais rápida. Um bom “*clichê*” para iniciar qualquer estudo que relacione os processos e motivos que envolvam os termos “Globalização” e “Internacionalização”.

O termo Globalização, como identifica Dicken (2010), povoa o imaginário popular, mas é por meio de suas raízes de pensamento datadas do início do século XIX, inclusive nas ideias de Karl Marx. A palavra pode ser utilizada numa enorme gama de assuntos, significando que há sim um sentimento de que assuntos importantes estão ocorrendo, que podem afetar diversas áreas ao redor do globo. Mas é uma verdade: com a velocidade de difusão de informação, tudo acontece muito rápido o tempo todo.

É por meio do incremento dos Negócios Internacionais que uma empresa ultrapassa as fronteiras de seu país para desenvolver o comércio em novos locais. Isso se difere da Globalização de Mercados, à medida que nela, faz-se referência à formação de parcerias econômicas entre países. Isso pode ocorrer pelo meio da exportação, onde a empresa envia seus produtos ao exterior, ou pelo investimento direto estrangeiro, onde a empresa entra em um país fisicamente, e começa a estabelecer seus negócios com o mercado local. Dessa forma outro conceito aqui foi diferenciado: Negócios Internacionais e Globalização de Mercados.

Quando uma empresa opta por negociar internacionalmente, passa por um processo de preparo, de planejamento e de adaptabilidade com uma série de diferenças, que não enfrentaria nos negócios domésticos. Diferenças de cultura, riscos do próprio país em que está entrando (política, economia, etc.), riscos cambiais da moeda local em relação à moeda de origem claro ao próprio risco comercial de um possível prejuízo. Esses são exemplos de desafios enfrentados pelas multinacionais, por ONGs, e por empresas de pequeno e médio porte que atuam internacionalmente.

Através da internacionalização, uma empresa pode aumentar suas vendas, expandir sua atuação, e compensar possíveis defasagens de seu produto no país de origem, desenvolvendo mercados em locais ainda não desbravados. Estudar os Negócios Internacionais facilita o entendimento de como esse processo é feito e quais os possíveis riscos e benefícios. Sendo, portanto estudadas as organizações e orientações das multinacionais que se diferenciam das empresas de pequeno e médio porte no número de recursos, e realização de negócios por meio de subsidiárias e afiliadas. Dos facilitadores são as empresas que auxiliam nas transações comerciais, então podem ser de maneira geral, os provedores de serviços logísticos internacionais. Já os Intermediários, participam dos canais de distribuição de forma nacional, facilitando tais transações.

Embora os estudos não tratem diretamente da mudança paradigmática do fenômeno da internacionalização, são utilizadas variáveis também abordadas em pesquisas consideradas marcos teóricos dessa mudança; como a pesquisa realizada por Knight e Cavusgil (2004), que analisam empresas nascidas globais por intermédio de fatores relativos à inovação e capacidades organizacionais (recursos) (Costa et al, 2017). Leituras clássicas fornecem o entendimento de como são vantagens obtidas pelas empresas nos negócios internacionais, onde a (1) propriedade refere-se a ativos intangíveis como recursos humanos, marcas, etc. A (2) localização refere-se ao posicionamento físico da empresa, que reflete em custos de mão-de-obra, infraestrutura, etc. E a (3) internalização refere-se à capacidade da empresa de trazer para si a responsabilidade de produção de um determinado recurso, que antes era vindo do mercado externo – Exemplificadas por Dunning.

No Paradigma Eclético de Dunning (1980), os preceitos teóricos dão ênfase aos aspectos relativos à localização, aos fatores do ambiente, considerando, assim, o efeito país. Embora os modelos sejam passíveis de crítica, essas variáveis apresentam significado nas relações de negócios internacionais e são, de certa forma, negligenciadas (Costa et al, 2017).

O Paradigma Eclético de Dunning (1980) é ainda apontando pela sua explicação das vantagens competitivas presente em estudos atuais, por exemplo. Seu modelo apropria-se da junção da abordagem econômica com a explicação de outras variáveis intervenientes no processo, identificadas como OLI (Ownership, Localization, Internalization), e que são pontos chave para a expansão internacional de organizações que já são grandes e se tornarão gigantes. Os ativos intangíveis estabelecem a vantagem de propriedade, reforçado pelas vantagens obtidas pela sua localização que influenciam os custos de produção. A internalização das vantagens competitivas dos itens anteriores fará com que a empresa busque uma capitalização de seus processos fora do país e não mais pela concentração da produção em determinado ponto no exterior (Costa et al 2017).

Mas outros autores tentam da mesma forma contribuir para avanços nos modelos de estudos internacionais. A Escola Nórdica com o modelo de Uppsala propôs um modelo com base em observações empíricas e do paradigma comportamental. Sua grande contribuição é mostrar que o desenvolvimento de negócios internacionais se dá principalmente por pequenos passos, ao invés de grandes investimentos.

A teoria do ciclo do produto de Vernon explica que, com base nas fases de demanda pelo produto, ou seja, seu ciclo de vida, a internacionalização justifica-se para sobrevivência. Ou seja, um produto que já não está tão bem no país A, pode ser internacionalizado e iniciar um mercado no país B. Enxerga-se muito esse fluxo nos dias de hoje, com marcas e coleções de vestuário, por exemplo. A teoria do ciclo do produto de Vernon (1966) identifica que a organização passa por um processo gradual, de introdução, maturidade e declínio no ciclo de vida do produto. A primeira etapa da internacionalização realiza operações externas com um produto geralmente inovador, proporcionando vantagens com a exportação. Na segunda etapa, acontece o crescimento do produto. As exportações serão consolidadas quando acontecer o investimento direto no país estrangeiro. Na terceira etapa a saturação da produção leva à padronização do processo produtivo, que será transferido para países de custo menor. Finalmente, a quarta etapa, o declínio, acontecerá quando a demanda do país do estágio inicial é inferior à oferta produzida.

Ou seja, em virtude do desenvolvimento do ciclo do produto, o mercado oferece condições para ampliação de negócios, o que, por sua vez, dá origem às multinacionais. A teoria das operações internacionais preconiza quatro formas de atendimento ao mercado, empresas domésticas, subsidiárias e multinacionais, empresas nacionais que comercializam produtos importados, e por importação direta de multinacionais. O quadro, embora aproxime-se da realidade, contraria a dinâmica de diversos países que tendem a serem atendidos principalmente por empresas domésticas, e outras quase sem produção local.

Questões como o reconhecimento de cada mercado por meio da: a) localização das plantas produtivas; ou b) a propriedade da produção. Na primeira dimensão, a empresa escolhe uma posição estratégica para cada estágio de produção, ou seja, a decisão pela localização depende da relação de menor custo produtivo. Na segunda dimensão, por sua vez, considera-se o local de produção como estático, assim os insumos são internacionalizados incorporados a sua cadeia de produção. Dessa maneira, existe uma tendência perene de

empresas buscarem sempre mercados que possam ofertar insumos a preços mais competitivos.

A busca por melhorias e por práticas que conduzam à promoção de vantagem competitiva sustentável tem sido a realidade dos executivos e dos estudiosos em estratégia organizacional (Gomes da Costa et al apud HITT, 2005). Para Gomes da Costa et al (2017), a internacionalização não é mais vista como um processo secundário vislumbrado em um futuro estratégico das empresas e sim como um pressuposto da natureza estratégica das empresas globais com atuação no mercado nacional e/ou internacional.

Uma abordagem teórica, relativamente recente sobre essas dimensões, é a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* — RBV), que tem como pressuposto a análise do posicionamento estratégico da organização com base em vantagens competitivas dos seus recursos (Costa et al, 2017).

A teoria das operações internacionais de Buckley e Casson (1998) encontra duas possibilidades de internacionalização pela capacidade de manipulação dos insumos da sua cadeia produtiva: ela pode se incorporar ao *global sourcing*, mantendo sua planta de produção e obtendo insumos em outros países de forma mais competitiva, ou na segunda opção, transfere toda a sua planta produtiva para proximidade geográfica do local onde obterá estes itens (Costa et al, 2017).

## **2 MUDANÇA GLOBAL: MAPEANDO AS NOVAS FRONTEIRAS DA ECONOMIA MUNDIAL**

Podemos resumir três tipos de economias, os quais se distinguem por determinados aspectos. São elas as Economias Avançadas, em desenvolvimento, e mercados emergentes.

Classificam-se como Economias Avançadas, os países da era pós-industrial, que tem uma grande renda *per-capita*, uma indústria muito competitiva, e grande infraestrutura comercial. Alguns exemplos seriam Japão, Estados Unidos, Canadá, etc. Já as economias em desenvolvimento, tratam-se dos países de baixa renda que ainda não entraram no processo de industrialização, tendo baixa participação nos negócios internacionais. Por último, os mercados emergentes estão se desenvolvendo para tornarem-se Economias Avançadas, com grande potencial de crescimento a curto/médio prazo.

O potencial para exportação de bens e serviços, baixo custo de mão-de-obra, e grande fonte de *global sourcing*, fazem dos mercados emergentes um caminho promissor e criaram o interesse das Economias Avançadas para realizar negócios. Para verificar o real potencial desses mercados, o administrador deve analisar a renda *per capita*, analisar o tamanho e a taxa de crescimento da classe média, e elaborar indicadores, dentre eles, o Índice de Potencial do Mercado Emergente.

Entretanto, os Mercados Emergentes podem apresentar riscos que, se não considerados, podem ocasionar em uma negociação que gere bastante prejuízo. A instabilidade política, as estruturas (jurídica e institucional), a falta de transparência, falha nas proteções, dentre outros. Assim se dão as negociações, e essas são as peculiaridades de lidar com os mercados emergentes.

Um Conglomerado é um grande exemplo de conjunto de empresas privadas que atuam nos mercados emergentes. Tratam-se de organizações de grande porte, que atuam em um ou mais setores, como por exemplo, empresas que realizam desde a extração da matéria-prima, até a entrega do produto final.

Em relação às estratégias para negociação com os mercados emergentes, deve-se levar em consideração que as condições serão específicas. Portanto, é interessante realizar parcerias com conglomerados, assumindo que os governos são grandes compradores, que deverão participar de um *tender*, que seria uma concorrência para vários fornecedores, e que tais países estão preparados para o *global sourcing*.

Uma grande demonstração de grandeza para as empresas que pretendem liderar esse mercado envolve a responsabilidade social, onde ocorre a fomentação do desenvolvimento econômico. Um exemplo seria o atendimento à nações de baixa renda, com atendimento de bens e serviços, e um envolvimento comunitário de maneira geral.

### 3 DIVERSIFICAÇÃO DE CULTURAS

Um dos grandes riscos avaliados pelas organizações ao realizar seu processo de internacionalização é o risco intercultural no qual são avaliados a cultura, o comportamento daquele país em que se pretende realizar negócios. Segundo Cavusgil (2010), a cultura refere-se aos padrões comportamentais aprendidos, compartilhados e duradouros em uma sociedade. As pessoas demonstram seus valores, ideias atitudes e comportamentos.

A forma que a cultura se apropria é através de aprendizagem e vivência, muitas vezes para estabelecer negócios com outros países é preciso passar por um processo de socialização, no qual o indivíduo passa a aprender padrões de comportamento daquela cultura como sua saudação, por exemplo segundo Minervini (2005), em países como Japão se inclina o corpo como uma forma de cumprimento, já no Brasil é feito um cumprimento com um abraço e bastante barulho. Então conclui-se que o processo de socialização você aprende como a outra cultura funciona, seus valores, regras e comportamentos. Já a aculturação é você tentar se adaptar aquela cultura que o indivíduo foi incluído (CAVUSGIL, 2010).

Para os gestores das empresas que estão se internacionalizando o risco de não se entender a cultura daquele país que está realizando negócios é a questão estratégica do negócio, Cavusgil (2010) explica que os gestores precisam compreender essa cultura, pois isso implica diretamente nas relações comerciais, desenvolvimento de produtos e serviços, seleção de distribuidores, relações trabalhistas, emprego e remuneração, afetando diretamente as relações de trabalho.

Existe outra questão, pois segundo Cavusgil (2010) existem três tipos de cultura: a nacional, a profissional e a corporativa, sendo uma tarefa difícil para gestor definir com clareza a distinção entre esses tipos de cultura. Para diferenciar a cultura nacional da profissional as empresas criam seus próprios sistemas, valores, condutas e conforme os membros da organização participam os mesmos se tornam mais parte da cultura da empresa, como exemplo Cavusgil (2010), cita o caso da L'Oreal que possui uma identidade internacional, mesmo sendo uma empresa francesa.

A forma como as empresas fazem seus negócios é diretamente influenciada pela sua questão cultural, segundo Cavusgil (2010) existem as culturas de baixo contexto, como Estados Unidos e alguns países do Norte da Europa adotam esse tipo de interpretação, as mesmas focam nos negócios e menos em relacionamentos. Por outro lado temos os países de alto contexto cultural, estes enfatizam as mensagens não verbais, os mesmos preocupam em criar relacionamentos harmoniosos.

Minervini (2005) explica que negócios para os americanos se trata de conflitos de interesses é muito importante chegar a sua conclusão, já na América Latina o importante é estabelecer uma relação pessoal e harmoniosa. Já quando falamos de percepção do tempo, segundo Cavusgil (2010), as culturas se dividem em monocrônicas e policrônicas. As primeiras são culturas mais exigentes em relação ao cumprimento de horário e cronogramas, a segunda são culturas mais flexíveis em relação ao tempo e ao cumprimento de tarefas. Minervini (2005) afirma que dependendo do conceito de tempo uma negociação pode durar muito tempo ou pouco tempo, isso é um tipo de dimensionamento cultural conforme Cavusgil (2010) cita o estudo feito por Geert Hofstede.

O antropólogo holandês Geert Hofstede acaba definindo 5 dimensões culturais, individualismo *versus* coletivismo, aversão contra incertezas, masculinidade *versus* feminilidade e orientação de longo e curto prazo, segundo Cavusgil (2010). Cada dimensão possui uma forma de caracterizar uma cultura, identificando quais são os comportamentos adotados por um determinado país.

As metáforas e os estereótipos também fazem parte das dimensões culturais, segundo Cavusgil (2010) as metáforas referem-se às tradições ou instituições características fortemente associados a uma sociedade. Os estereótipos são generalizações de grupos de pessoas, desconsiderando profundamente as características mais profundas dos indivíduos.

As diretrizes culturais são divididas em adquirir conhecimento sobre fatos e interpretações, evitar o viés cultural e desenvolver habilidade interculturais.

A cultura representa uma série de características em comum a uma população, as quais afetam diferentes aspectos da vida, como nos hábitos, gostos, costumes, e maneiras profissionais de lidar, como na forma de negociar, de realizar vendas e fazer seu marketing. Dessa forma, o risco intercultural ocorre justamente quando as culturas têm hábitos que se confrontam, e tais diferenças podem gerar conflitos, ou insucessos em suas relações.

“Qual é a atitude correta? Como tratar de negócios em países como Japão, Itália, Estados Unidos e Alemanha? Quais são os argumentos de vendas mais convincentes? Como podemos evitar as gafes que podem prejudicar o êxito de uma negociação?” (Minervini, 2010).

Todas as perguntas acima podem ocorrer no processo de socialização, onde diferentes culturas fazem um contato em busca de abrir relações entre si. Para que isso ocorra de forma efetiva, é importante que haja um processo de culturalização, onde o indivíduo buscará o aprendizado da cultura que deseja conhecer, e assim, poderá comportar-se de maneira confiante e assertiva em relação ao que deve fazer, o que não deve fazer, o que pode surtir mais efeito, etc. A própria saudação, o início de qualquer conversa, pode significar um momento de extremo desconforto, aponta Minervini (2010).

“Varia de uma inclinação de corpo muito formal, e cerimoniosa no Japão a um abraço forte e barulhento no México ou no Brasil; de um frio cumprimento britânico a um firme aperto de mão do norte-americano, com forte contato visual (na cultura oriental, essa atitude é vista como um sinal de desafio)” (Minervini, 2010).

Sendo assim, em um mundo cada vez mais globalizado, mostra-se que faz sentido que seja dada uma grande importância a esse aspecto em negócios internacionais. Cada contato pode fazer bastante diferença entre o fechamento ou não de um negócio. É possível distinguir a cultura em três tipos, os quais seriam: Cultura nacional, profissional e corporativa. A cultura nacional corresponde aos hábitos da nação em termos de vivência, como culinária, hobbies, dentre outros.

Já as culturas profissionais e corporativas, fazem relação às interações que dizem respeito ao ambiente de trabalho, sendo a cultura profissional fazendo referência às relações entre países, e a cultura corporativa, mostra tendências de empresas de cada cultura - Salários, cargas de trabalho, dentre outros. Quando trata-se da orientação frente a cultura voltada para os negócios, é preciso que o gestor faça uma diferenciação entre esse aspecto, e a forma como é orientado na cultura voltada para relações. Sempre que se trata da cultura para negócios, deve-se visualizar formas mais intensas de se portar.

Tanto as percepções temporais, quanto espaciais, apresentam diferenças em relação a cada cultura. É possível identificar hábitos que se divergem em relação ao tempo com que cada cultura leva e dedica à determinada atividade, e, em relação ao espaço, cada cultura tem seu conceito do que acredita ser uma invasão de espaço, e o que não é.

Na cultura, um estereótipo diz respeito à um preconceito desenvolvido pelo indivíduo, onde espera-se que uma série de hábitos, modos de se vestir, comportamentos, dentre outros, sejam característica unânime para qualquer pessoa. Dessa forma, são feitas generalizações.

Para que haja sucesso nas relações interculturais, é preciso que seja feita uma busca pelo conhecimento, sobre fatos e interpretações, conhecimento do idioma, dentre outros. Deve-se evitar o juízo de valor, e interpretar de maneira mais razoável todo tipo de comportamento. É preciso saber se comportar em diversas situações, o que demanda conhecimento e preparação.

#### **4 ESTRATÉGIAS E EMPRESAS GLOBAIS**

As estratégias de uma organização que busca criar vantagens competitivas nos seus negócios internacionais, segundo Bartlett e Ghoshal (1989) passam pelo sucesso na busca de três objetivos: Eficiência em escala global, Flexibilidade Multinacional e Aprendizagem como capacidade de inovar e alavancar conhecimento em nível mundial. A eficiência é determinada pela redução dos custos operacionais em escala global. A capacidade de administrar riscos e oportunidades frente aos desafios e volatilidades do cenário internacional revela a flexibilidade da organização. Um exemplo é a adoção de parcerias com fornecedores em determinados

países, enquanto em outros adota-se o investimento direto. A diversidade do ambiente global deve ser aproveitada como oportunidade para desenvolver Know-How técnico e gerencial, ideias para produtos, aprimorar o P&D, estabelecer parcerias e sobreviver em ambientes desconhecidos.

Para Cavusgil et al (2009) o conceito de integração-responsividade (IR) reduz as necessidades administrativas ao atendimento de demandas específicas dos consumidores de cada país (responsividade local) e à coordenação das atividades da cadeia de valor para obter o máximo proveito das qualidades da empresa para atingir níveis mundiais de eficiência e sinergia. O desafio está em equilibrar a responsividade local com o alcance de integração em negócios mundiais.

A partir do enfoque nas estruturas de IR, Cavusgil identifica algumas estratégias de atuação, dentre elas as chamadas estratégias de replicação doméstica, multidomésticas, globais e transnacionais. A estratégia multidoméstica consiste em aplicação de Investimento Direto Estrangeiro e pouca integração entre iniciativas corporativas nos diferentes mercados de atuação. Enquanto isso, a estratégia global consiste em manter concomitantes os objetivos, políticas e ações com base em direcionamentos para mercados globais, com a alta administração determinando as ações competitivas em escala mundial. Como um grande exemplo de organização global, temos a Dell Computers, que desde os seus primeiros anos investiu em atuação em novos mercados, e ditando, com o passar dos anos as tendências no mercado mundial de computadores, servidores, e-commerce.

A estratégia transnacional pode ser descrita, nas palavras de Cavusgil et al, como uma abordagem flexível: “padronizar onde for possível, adaptar onde for apropriado”. Assim, é possível difundir a cultura e estrutura da organização com as devidas adaptações aos ambientes dos mercados locais. A tendência de descentralização das estruturas organizacionais esbarra em tradicionais conceitos de centralização de decisões estratégicas nas matrizes das multinacionais, o que pode levar a uma excessiva aplicação de ordens em “top down”, perdendo todo o conhecimento que os gestores das subsidiárias detêm sobre os chamados países anfitriões onde elas se instalam. Para Cavusgil, uma boa forma Conforme o Quadro 01, de estruturar as contribuições entre matriz e subsidiárias está no quadro abaixo:

#### QUADRO 01 - Contribuições de Subsidiárias e Matrizes

<p><b>Uma subsidiária é o principal contribuinte das seguintes atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vendas</li><li>• Marketing</li><li>• Pesquisa de mercado local</li><li>• Gestão de recursos humanos</li><li>• Cumprimento das leis e regulamentações locais</li></ul>	<p><b>Uma matriz é o principal contribuinte das seguintes atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planejamento de capital</li><li>• Preços de transferência</li><li>• Lucratividade global</li></ul>	<p><b>Responsabilidades compartilhadas entre matriz e subsidiárias:</b></p> <p><b>Com liderança da subsidiária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estratégia geográfica</li><li>• Desenvolvimento de produtos e serviços locais</li><li>• Suporte técnico e atendimento ao cliente</li><li>• Compras locais</li></ul> <p><b>Com liderança da matriz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estratégia corporativa geral</li><li>• Desenvolvimento de produto global</li><li>• Atividade básica de P&amp;D</li><li>• <i>Global sourcing</i> de produtos</li><li>• Desenvolvimento de gestores globais</li></ul>
--	--	--

Fonte: Cavusgil et al (2010)

Em resumo, os autores entendem que os gerentes corporativos provêm liderança e experiência como estímulo aos gerentes das subsidiárias, enquanto estes alimentam a matriz com as melhores informações sobre os clientes e o ambiente local (legislação e burocracia, por exemplo), para que se forme então uma parceria em constante evolução.

Com base na visão da organização sobre a aplicação de estruturas de decisão centralizadas ou descentralizadas, ou de sua mescla, incorrem a possibilidade de arranjos organizacionais que podem ser classificadas de quatro formas:

- Departamento de Exportações
- Divisão Internacional
- Divisão por região geográfica
- Divisão por Produto ou Funcional

Cavusgil et al. identificam que esta escolha do arranjo organizacional tem total relação com o tamanho do sucesso ou da ambição internacional da empresa, partindo de um Departamento de Exportações no momento inicial da internacionalização até a escolha pela forma de autonomia das decisões das subsidiárias, seja por Região Geográfica seja com base em Produtos ou processos funcionais. Os autores têm como consenso que uma Estrutura Matricial Global poderá contemplar as melhores características das estruturas decisórias centralizadas com a autonomia e aprendizagem das estruturas descentralizadas, como ferramenta eficiente nas estratégias globais de atuação. Abaixo, exemplos de organogramas com base nas estruturas de produto / funcional global identificados por Cavusgil et al:

Estrutura de produto global



**FIGURA 01 - Estrutura de Produto Global**  
Fonte: Cavusgil et al (2010)

Estrutura funcional global



**FIGURA 02 - Estrutura Funcional Global**  
Fonte: Cavusgil et al (2010)

A chamada liderança visionária é uma característica dos gestores das empresas globais, referenciada pela capacidade de ser flexível e aprender com eficiência a administração de negócios internacionais. O intuito é realmente identificar as oportunidades além das fronteiras, na aquisição e crescimento de marcas, capacidade produtiva e valorização dos

recursos humanos, ativos essenciais para o sucesso das organizações internacionais. Os líderes visionários possuem Mentalidade Global e Valores cosmopolitas, disposição para comprometer recursos, visão estratégica global e disposição para investir em ativos humanos. Enquanto nomes internacionalmente reconhecidos podem até ser sinônimos das empresas onde atuaram (Toyota - Fuhjio Cho, Carlos Ghosn e Nissan/Renault, Michael Dell - Dell Computers), são as características dos líderes visionários que orientam o crescimento das pequenas empresas e startups que vão se lançar ao mercado nacional em busca do sucesso.

Empresas bem estruturadas criam entre seus funcionários uma cultura organizacional que se torna perene, conforme se compartilham padrões de valores, normas, políticas e procedimentos aprendidos e realmente assimilados pelas pessoas (Cavusgil et al, 2009). É a cultura organizacional que estabelece a valorização das competências globais e habilidades entre matriz e subsidiárias.

Os processos organizacionais são a materialização da estratégia, estrutura e cultura da organização para o dia a dia da empresa funcionar conforme o planejado. Nas empresas globais, os processos se tornam mais urgentes e complexos à medida que atravessam fronteiras. O compartilhamento de processos nas empresas globais leva à adoção de equipes globais, Sistemas Globais de Gerenciamento da informação e à busca de reservas globais de talentos que auxiliem no sucesso da empresa. Como exemplos destas iniciativas temos o Citibank, e sua eficiente rede de informações sobre seus funcionários, que permitem alocar funcionários expatriados nos locais necessários ou trazer dos países bons nomes para atuar na sede nos EUA. Através de Equipes Globais e Sistemas de Gerenciamento de Informações globais, a GM obteve êxito no projeto de concepção e fabricação do Equinox, veículo desenvolvido para concorrer diretamente com o RAV4 da Toyota e o CRV da Honda.

#### **4 AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS**

Para se ter uma visão geral das oportunidades de negócio no mercado internacional, segundo Cavusgil (2010) é realizado uma análise de oportunidades, localização favorável, fatores econômicos, parcerias internacionais e perspectivas de exportação. As empresas procuram oportunidades para expandir seus mercados, visto que o mercado doméstico se torna saturado. Para realizar essas avaliações os gestores procuram se munir de informações para aproveitar com mais eficiência as oportunidades de mercados globais.

Cavusgil (2010), afirma que para a empresa aproveitar as oportunidades internacionais as empresas precisam antes cumprir seis critérios que são os seguintes:

- Analisar o preparo internacional para a internacionalização;
- Avaliar a adequação do produtos e serviços para o mercado externo;
- Classificar países para identificar mercados alvos;
- Avaliar o potencial de mercado setorial;
- Parceiros de negócios estratégicos;
- Estimar uma projeção de vendas da empresa;

A empresa brasileira Queiroz Galvão, não realizou um preparo devido quando realizaram sua internacionalização acabando não se preparando para as diversidades culturais entre Brasil e Chile.

Cavusgil (2010), afirma que para os gestores se prepararem diante dos mercados internacionais eles devem fazer uma análise SWOT, examinado suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, fazendo uma avaliação interna e externa e avaliando sua atual situação diante do mercado internacional. Outra ferramenta que pode ser utilizada seria a CORE (Company Readiness to Export) é realizado uma auditoria interna voltada para

internacionalização, verificando a conformidade de processos, estrutura organizacional, produtos e serviços.

Os produtos e serviços que têm mais chances de se tornarem bons candidatos nos mercados internacionais, são produtos e serviços que atendem uma demanda mal atendida ou uma demanda emergente. Para os gestores avaliarem o potencial de mercado a ser explorado, fazendo as seguintes perguntas:

- Quem são protagonistas das compras desse mercado?
- Onde o produto ou serviço poderá ser adquirido?
- Quais fatores econômicos, culturais, entre outros podem influenciar as vendas?

Os gestores com essas perguntas respondidas poderão criar suas estratégias para realizarem suas vendas e entrar naquele mercado externo de modo que os mesmos consigam expandir suas vendas e se tornarem players competitivos no mercado internacional.

Segundo Cavusgil (2010) os gestores também podem utilizar uma metodologia de classificação de mercados potenciais, com o intuito de identificar qual país mais se enquadra com suas perspectivas econômicas. Há dois tipos de metodologias que podem ser utilizadas a pôr eliminação gradual ou por indexação. Todos esses métodos utilizam dados quantitativos e qualitativos para classificar em um determinado nível de importância o país que mais se enquadra na perspectiva da empresa, essa mesma metodologia reúne informações econômicas, culturais, níveis de relacionamento com os clientes daquele país, todas essas variáveis são calculadas para identificar qual é a melhor oportunidade de negócios.

Para entrada nesses mercados estrangeiros, existem três formas que é o IDE (Investimento Direto Estrangeiro), Global sourcing e exportação. No caso do IDE o pesquisador identifica algumas variáveis que tangem sua decisão, que são:

Crescimento a Longo Prazo;

Custos operacionais, como instalações disponíveis, tecnologias, recursos humanos;

Risco-país: barreiras regulatórias, tributação, sistema político;

Cenário competitivo;

Incentivos governamentais.

Do outro lado temos o Global sourcing, no qual os gestores irão buscar no mundo fornecedores de suprimentos e prestadores de serviços para fomentar seus produtos e serviços, os gestores avaliam os seguintes critérios para estabelecerem relações comerciais com esses novos players, que são:

Estrutura financeira: mercado de capitais local, custos operacionais (eletricidade, telecomunicações), média salarial., tributação câmbio.

Recursos Humanos: Capacidade técnica de funcionários, fluência no idioma.

Cenário de negócios: são avaliados os aspectos econômicos, culturais e a infraestrutura comercial de cada país.

O gestor depois de classificarem os seus prováveis candidatos para novas oportunidades, que no caso pode ser no máximo 5 ou 6 potenciais candidatos, o mesmo irá

realizar a estimativa de vendas de um determinado setor, por um determinado período de tempo, com isso o gestor estará mais apto a filtrar melhor seus potenciais setores de atuação, é realizado também uma análise de tendência simples, acompanhamento de indicadores de mercado, como concorrência, tamanho do mercado e relacionamento com fornecedores, como afirma Cavusgil (2010)

O relacionamento com fornecedores, distribuidores e facilitadores tem como base de ponderação são os termos do contrato a ser negociado, medindo sua performance e conduta nos negócios.

Por fim o gestor necessita determinar quais são os fatores determinantes de vendas, para isso é preciso avaliar a capacidade de atendimento dos seus parceiros internacionais, identificar quais são seus canais de distribuição, intensidade competitiva por seus concorrentes locais e estrangeiros, precificação e custo de aquisição de clientes e disponibilidades de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Com todas essas ferramentas os gestores das empresas que estão se internacionalizando irão conseguir evitar custos onerosos, investimentos sem retorno e poderão aumentar suas chances de aproveitar as oportunidades de explorar mercados externos em expansão.

## **5 CHINA: OPORTUNIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Conforme o estudo prospectivo realizado pelo Banco de Investimento Goldman Sachs publicado em 2004, o mundo está vivendo uma mudança radical em suas economias. O bloco econômico BRIC era apontado como promessa em se tornar tão importante quanto às economias mais ricas do mundo, o G6, com uma nova dinâmica internacional. Sendo possível observar o fenômeno da globalização se torna cada vez mais factível para economias espalhadas pelo mundo e entre os países emergentes. O estudo do banco aponta as 4 economias como as possíveis maiores atratoras de Investimentos e de Capital especulativo.

Os países que pertencem a essa sigla são o Brasil, Rússia, Índia e China. Mas estudos apontaram também a África do Sul, incluída em 2001 por apresentar desempenho relativamente econômico satisfatório, as economias emergentes possuem características um tanto similares quanto a sua matriz industrial, commodities, poder de compra e capacidade técnica humana e infraestrutura, para os mesmos atingirem um patamar de países desenvolvidos. Segundo o Goldman Sachs será necessário um menor tempo de atividade da população economicamente ativa, capacidade técnica (educação) aceitável e um substancial desenvolvimento econômico.

Os BRICS despontam, por diversos fatores como países emergentes e com grande possibilidade de crescimento futuro. O investimento estrangeiro em países emergentes é trazido à tona de forma evolutiva com a perspectiva para aqueles países com as melhores avaliações como potenciais países para se aportar capital, a China se torna um país com condições que favorecem para essa ação internacional.

O investimento direto estrangeiro (IDE) tomou o primeiro corpo conceitual no ano de 1958, com a publicação do livro pioneiro *American investment in british manufacturing industry*, de John Dunning. Dunning (1981) entende que determinadas falhas de mercado – a existência de custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos – levariam uma empresa a optar pelo investimento direto em vez de licenciamentos a outras empresas, ou exportação direta como modo de entrada em um mercado externo. Subsequentemente, a ideia sobre o investimento direto passou a ser estudada in loco sobre o

território Chinês, porém sempre tratando com as ressalvas dos receios sobre os impactos do fenômeno de internacionalização, que culminou na abertura para o investimento somente em 1979 com a limitação dos contratos joint-ventures de empresas nacionais com internacionais.

Posteriormente, após entrada das empresas estrangeiras na economia chinesa, o desconhecimento dos impactos foram mitigados por um bom desempenho prático que resultou a priori em uma evolução do lucro das Foreign Invested Companies (FIEs) de aproximadamente 1.434% quando comparado os anos de 1990 a 1999. Em contrapartida, no mesmo período, o desempenho das empresas estatais chinesas resultaram enormes prejuízos gerando assim um paradoxo para desenvolvimento industrial Chinês (XU, 2007)

As empresas estatais chinesas, tiveram super oferta de empregos, altas dívidas e encargos sociais, outro ponto que resultou em uma piora do cenário foi a grande dificuldade de se adaptar, visto que as multinacionais possuem grande vantagem competitiva, por consequência roubando mercados que as estatais já estariam bem consolidados segundo os tomadores de decisão, economistas e acadêmicos. Porém outros especialistas enxergam a entrada das empresas estrangeiras como um efeito positivo para economia.

O efeito dessas empresas estrangeiras criaram um ambiente de negócios novo e mais sofisticados para a China, não somente empregando recursos financeiros e tecnológicos, como também o emprego de um novo jeito de fazer negócios. Isso também gerou um efeito positivo para o planejamento da economia, tornando o ambiente mais competitivo resultando em uma mudança na estrutura organizacional das empresas estatais.

Segundo (XU,2007) a promulgação da “Lei de Joint Venture Sino-Estrangeira”, permitindo a China receber um grande volume de investimentos, os fluxos de IDEs chegaram a 233,9 bilhões de dólares entre 1992 a 1998, os principais fatores que contribuíram para o aumento da sua participação foram a liberação do regime chinês quanto ao investimento externo e um crescimento explosivo da economia, com isso a economia chinesa teve um aumento da sua produtividade e consequentemente um aumento da arrecadação do governo de 4,3% para 16%, com isso a China conseguiu melhorar sua situação econômica em meio a crise que abalava a Ásia de 1997-1997, tornando a China um lugar mais propício para negócios.

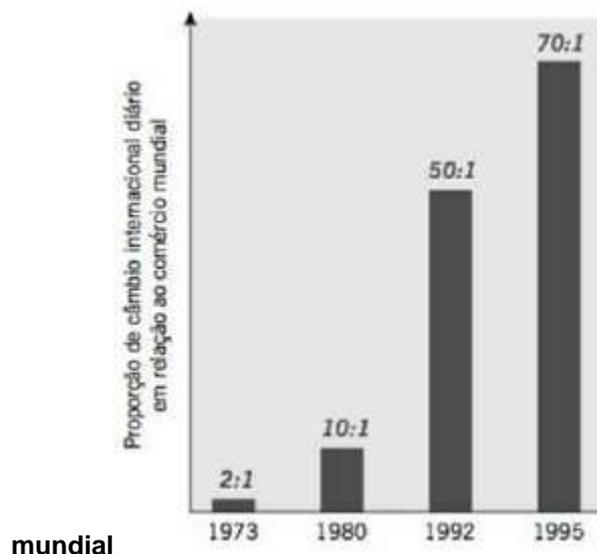
Atualmente, em meados de 2019, foi aprovado pela Segunda Sessão do 13º National People’s Congress a Lei sobre Investimentos Estrangeiros na República Popular da China (FIL). A mudança feita em comparação à legislação anterior foi principalmente para substituir a necessidade legal do envolvimento de um investimento estrangeiro com um capital nacional Chinês. O objetivo dessa nova regulamentação foi para permitir que atividades incentivadas na China e práticas que não se encontram elencadas na Negative List tenham a possibilidade e maior flexibilidade para a entrada na economia local e permite nessas condições total controle estrangeiro sobre a companhia.

## **7 SISTEMAS FINANCEIROS**

Segundo Dicken (2010), todos os circuitos e todas as redes de produção dependem dos serviços financeiros; A criação e o controle do dinheiro é imprescindível para sua legitimidade e sobrevivência. São commodities ou produtos por si sós, pois são “produzidos” e negociados tal qual os manufaturados tangíveis.

Produtos e serviços se tornaram pequenos próximos ao mercado de transações de moeda - Negócios especulativos, através dos instrumentos financeiros, direcionados ao lucro, dominam o mercado; Setores geograficamente “livres”, acabam por ser os altamente concentrados em um pequeno número de centros financeiros internacionais.

**FIGURA 03 – Disparidade entre o câmbio e o comércio**



Fonte: Dicken (2010)

De acordo com Dicken (2010), o Sistema Financeiro intermedia os recursos financeiros; A complexidade do mesmo requereu um desenvolvimento enorme das instituições. Dessa forma, assim foram definidos os estágios do desenvolvimento bancário:

**QUADRO 02 – Desenvolvimento do Sistema Bancário**

Estágios do desenvolvimento bancário	Bancos e espaços	Crédito e espaço
<b>Estágio 1: Pura intermediação financeira</b> Bancos emprestam poupanças Pagamento em dinheiro de commodity Sem multiplicador bancário Poupança vem antes do investimento	Atendendo às comunidades locais Baseado em riqueza, propiciando a base para futuros centros financeiros	Somente intermediação
<b>Estágio 2: Depósitos bancários utilizados como dinheiro</b> Conveniente para usar dinheiro em papel como forma de pagamento Redução da drenagem das reservas bancárias Possível processo multiplicador Criação de crédito bancário com reservas fracionárias Investimento já pode vir antes da poupança	Mercado dependente do nível de confiança no banqueiro	Geração de crédito voltada para a comunidade local, uma vez que o total do financiamento está restrito pela proporção de reddepósitos
<b>Estágio 3: Empréstimo interbancário</b> Criação de crédito ainda restrita pelas reservas Risco de perda de reservas compensado pelo desenvolvimento de empréstimo interbancário Processo multiplicador funciona mais rapidamente Multiplicador maior porque os bancos podem reter menos reservas	Sistema bancário se desenvolve em nível nacional	Restrição de reddepósito um pouco relaxada, de modo que é possível conceder mais empréstimos
<b>Estágio 4: Facilidade do credor de último recurso</b> Banco central percebe a necessidade de promover a confiança no sistema bancário Facilidade do credor de último recurso se o empréstimo interbancário for inadequado Reservas agora respondem à demanda Criação de crédito liberada com restrição de reservas	Banco central supervisiona o sistema nacional, mas com poder limitado para restringir crédito	Bancos mais livres para responder à demanda por financiamentos, uma vez que as restrições sobre reservas não são mais obrigatórias e eles podem determinar o volume e a distribuição do financiamento dentro da economia nacional
<b>Estágio 5: Gestão de responsabilidades</b> Concorrência com intermediários financeiros não-bancários orienta a batalha pela fatia do mercado Bancos fornecem ativamente crédito e buscam depósitos Expansão do crédito diverge da real atividade econômica	Bancos competem em nível nacional com instituições financeiras não-bancárias	Geração de crédito determinada pela briga pela fatia do mercado e oportunidades em mercados especulativos Total de crédito não controlado
<b>Estágio 6: Securitização</b> Índices de adequação do capital introduzidos para reduzir o crédito Bancos têm uma proporção crescente de maus empréstimos devido ao superfinanciamento ocorrido no estágio 5 Securitização de ativos bancários Aumento na atividade fora de balanço Orientação para liquidez	Desregulamentação abre a concorrência internacional, ao fim causando a concentração nos centros financeiros	Mudança para liquidez por ênfase colocada sobre os serviços e não sobre o crédito; decisões sobre financiamento concentradas em centros financeiros; total de financiamento determinado pela disponibilidade de capital, isto é, pelos mercados centrais de capital

Fonte: Dicken (2010)

Dessa forma, criou-se um novo ambiente competitivo, através do número de demandas pelos serviços financeiros, com diversas atividades, conforme quadro abaixo:

### QUADRO 03 – Atividades dos Serviços Financeiros

Tipo	Funções básicas
<i>Banco comercial</i>	Administra transações financeiras de clientes (por exemplo, pagamentos, compensação de cheques). Recebe depósitos e faz empréstimos comerciais, atuando como intermediário entre o credor e o mutuário (tomador de empréstimo)
<i>Banco de investimentos / agência de títulos e valores mobiliários</i>	Compra e vende apólices (como ações, títulos) em nome de investidores corporativos ou pessoas físicas. Organiza a flutuação de emissões de novos títulos
<i>Administradora de cartão de crédito</i>	Opera rede internacional de recursos de cartão de crédito, em conjunto com bancos e outras instituições financeiras
<i>Seguradora</i>	Indeniza uma grande variedade de riscos, mediante pagamento de prêmio, em associação com outras seguradoras / resseguradoras
<i>Empresa de contabilidade</i>	Garante a precisão dos rendimentos financeiros, principalmente através de auditoria corporativa

Fonte: Dicken (2010)

Dicken (2010) aborda sobre os desenvolvimentos tecnológicos, e como eles proporcionaram uma velocidade nas transações e impulsionam os processos - Grandes empresas do setor investem muito em tecnologia da informação; podemos citar as criações dos cartões de débito e crédito, e recursos revolucionários na internet, que proporcionaram mais produtividade, mudaram os padrões e aumentaram a interatividade da população com o sistema financeiro.

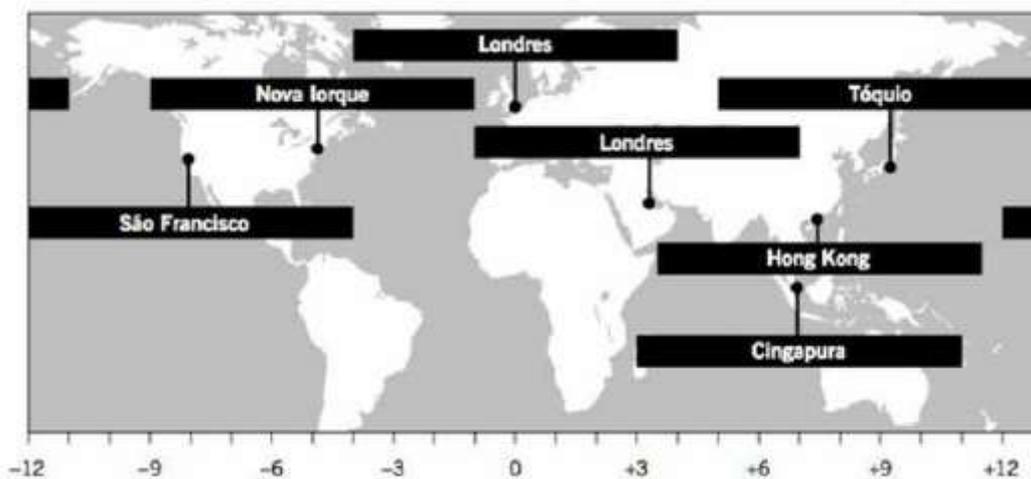
#### QUADRO 05 – Inovações nos Serviços Financeiros

Tipos de instrumento financeiro	Características básicas
<i>Notas de taxa flutuante (FRNs)</i>	Apólices de médio a longo prazo com taxas de juros ajustadas periodicamente, de acordo com uma taxa de referência acordada, por exemplo, a Taxa Interbancária de Londres (LIBOR – London Inter-Bank Offered Rate) ou a taxa preferencial de juros (prime rate) de bancos de Nova Iorque
<i>Recursos de emissão de notas (NIFs)</i>	Emissões de papéis de curto a médio prazo, que permitem que os tomadores de empréstimos levantem empréstimos rapidamente, diretamente nos mercados de títulos ou junto a grupo de bancos de subscrição
<i>Papel eurocomercial</i>	Notas não-subscritas vendidas em Londres para liquidação no mesmo dia em dólares americanos, em Nova York. Mais flexíveis do que as Euronotas de prazo mais longo, com duração de 1, 3 ou 6 meses
<i>Vendas de empréstimos</i>	A venda de um empréstimo para terceiros com ou sem o conhecimento do mutuário original
<i>Swaps de taxa de juros</i>	Um contrato entre dois mutuários para trocar responsabilidades de taxa de juros incidentes sobre determinado empréstimo, por exemplo, o câmbio de taxa fixa e o passivo de taxa de juros flutuante
<i>Swaps em moeda corrente</i>	Transações financeiras em que as denominações do principal estão em moedas diferentes

Fonte: Dicken (2010)

Isso refletiu também no poder e no volume de negociações nos diferentes países, evidenciado pela figura abaixo. As empresas de serviços financeiros passaram a poder atuar nos mais diversos fusos-horários dos principais centros do mundo.

FIGURA 04 – Possibilidade de negociação financeira 24 horas por dia



Fonte: Dicken (2010)

Assim, pode-se perceber, segundo Dicken (2010), que os desenvolvimentos tecnológicos foram um marco na história dos serviços financeiros e proporcionaram diversas melhorias através da integração global, o que se limita apenas pelas regulamentações dos

governos, que atuam de forma individual. O Estado tratou de regulamentar os serviços financeiros, onde podemos dividir a história em dois marcos:

- Até década 1960: FMI mais controle das nações regulamenta a atuação local dos Bancos e sistemas Financeiros
- Após 1960: aberturas legais permitem a expansão de bancos e atuação internacional

Após esse momento, houve o aparecimento das primeiras nações “especialistas” em *offshores*. Seguiu-se com uma progressiva desregulamentação entre países, blocos econômicos, incentivando a criação de sistemas financeiros transnacionais. Assim, surgiram algumas tendências.

De acordo com Dicken (2010), a medida que surgiram instituições especializadas nos serviços financeiros, elas começaram a praticar tendências estratégicas, tais como:

- Concentração e consolidação através de fusões e aquisições;

As menores instituições financeiras passaram a serem engolidas, devido ao trabalho de atendimento de mercados localizados geograficamente. Isso gerou uma série de fusões e aquisições, passando a concentrar e consolidar o mercado. O que é evidenciado na quadro abaixo:

**QUADRO 06 – Os 25 maiores bancos mundiais em 2005**

	<b>Banco</b>	<b>País de origem</b>	<b>Ativos (milhões de US\$)</b>	<b>Nº de países hospedeiros</b>	<b>Afiliações estrangeiras como um total %</b>
1	UBS	Suíça	1.533.036	48	83,9
2	Citigroup	Estados Unidos	1.484.101	77	53,2
3	Mizuho Financial Group	Japão	1.295.942	15	47,1
4	HSBC Holdings	Reino Unido	1.276.778	48	59,0
5	Crédit Agricole Group	França	1.243.047	41	43,8
6	BNP Paribas	França	1.233.912	48	54,8
7	J.P.Morgan Chase & Co	Estados Unidos	1.157.248	27	50,8
8	Deutsche Bank	Alemanha	1.144.195	40	69,1
9	Royal Bank of Scotland	Reino Unido	1.119.480	26	17,1
10	Bank of America Corp.	Estados Unidos	1.110.457	14	14,6
11	Barclays Bank	Reino Unido	992.103	37	23,1
12	MTFG	Japão	980.285	37	59,8
13	Crédit Suisse	Suíça	962.783	37	83,1
14	Sumitomo Mitsui Financial Group	Japão	896.909	14	45,8
15	ING Bank	Holanda	828.961	34	39,1
16	ABN AMRO Bank	Holanda	828.961	48	42,8
17	Société Générale	França	818.699	47	64,3
18	Santander Central Hispano	Espanha	783.707	27	71,1
19	HBOS	Reino Unido	759.594	10	38,4
20	Groupe Caisse d'Épargne	França	740.821	–	–
21	UFJ Holdings	Japão	730.394	11	39,7
22	Dresdner Bank	Alemanha	710.000	–	–
23	Industrial & Commercial Bank of China	China	680.000	–	–
24	Fortis Bank	Bélgica	650.000	15	13,9
25	Rabobank Group	Holanda	640.000	22	31,8

Fonte: Dicken (2010)

Analisando gráficos de anos posteriores, encontramos a confirmação do quadro acima, sobre a concentração das maiores organizações do mundo. Após a crise econômica global de 2008, podemos notar que bancos europeus, Franceses e Ingleses se destacam no ranking.

**QUADRO 07 - Os Maiores Bancos do Mundo em 2010**

Rank	Bank	Country	Total Assets (\$b)
1	BNP Paribas	France	2,964
2	Royal Bank of Scotland Group	United Kingdom	2,747
3	HSBC Holdings	United Kingdom	2,364
4	Crédit Agricole	France	2,243
5	Barclays	United Kingdom	2,233
6	Bank of America	United States	2,223
7	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	*2,196
8	Deutsche Bank	Germany	2,162
9	JPMorgan Chase	United States	2,032
10	Citigroup	United States	1,857

Fonte: Global Finance (2010)

Atualmente, a lista das maiores organizações financeiras do planeta apresenta uma nova faceta da disputa mundial pelo mercado, com a China assumindo a liderança e os EUA buscando voltar ao posto de liderança que sempre demandou. Um bom questionamento a ser estudado será o papel das startups financeiras (fintechs) neste contexto

**QUADRO 08 - Os Maiores Bancos do Mundo em 2019**

<b>TOP 10 WORLD BANKS</b>				
Rank	Previous	Bank	Country	Tier 1 capital \$bn
1	1	ICBC	China	338
2	2	China Construction Bank	China	287
3	4	Agricultural Bank of China	China	243
4	3	Bank of China	China	230
5	5	JP Morgan Chase	US	209
6	6	Bank of America	US	189
7	7	Wells Fargo	US	168
8	8	Citigroup	US	158
9	10	HSBC	UK	147
10	9	Mitsubishi UFJ	Japan	146

Fonte: The Banker (2019)

Confirmando os cenários de concentração dos ativos financeiros mundiais, podemos perceber que quando olhamos para o Brasil e a América Latina, há uma repetição da tendência apontada por Dicken, onde o tamanho do mercado brasileiro impõe a liderança dos bancos brasileiros sobre a América Latina. A crise econômica mundial de 2008 e decisões governamentais sobre os bancos estatais, como a imposição de quedas de juros praticadas pelo BB e Caixa, influenciaram a rotação de posições nos rankings das maiores organizações,

mas sem trocar os seus atores por novos. Enquanto os cinco maiores bancos brasileiros possuem ativos de mais de R\$ 6 trilhões, os próximos 15 maiores bancos não chegam a 25% do valor deste patrimônio.

**QUADRO 09 - Os Maiores Bancos Brasileiros entre 2009 e 2013**



Fonte: Jornal GGN (2014)

**QUADRO 10 - Os Maiores Bancos Brasileiros em 2019**

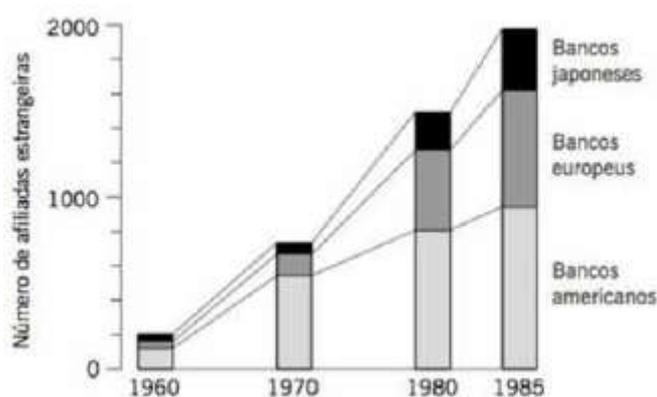
	Instituição financeira	TCB	SR	TD	TC	Cidade	Ativo Total
1	ITAU	b1	S1	C	2	SÃO PAULO	1.511.292.243
2	BRDESCO	b1	S1	C	2	OSASCO	1.162.042.853
3	SANTANDER	b1	S1	C	3	SÃO PAULO	820.611.383
4	BB	b1	S1	C	1	BRASILIA	1.542.627.258
5	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	b1	S1	I	1	BRASILIA	1.314.227.472
6	CREDIT SUISSE	b1	S3	C	3	SÃO PAULO	47.533.149
7	BTG PACTUAL	b1	S1	C	2	RIO DE JANEIRO	196.797.640
8	CITIBANK	b1	S2	C	3	SÃO PAULO	78.899.589
9	SAFRA	b1	S2	C	2	SÃO PAULO	172.036.403
10	BANRISUL	b1	S2	C	1	PORTO ALEGRE	78.645.177
11	MERCANTIL DO BRASIL	b1	S3	C	2	BELO HORIZONTE	9.682.494
12	NU PAGAMENTOS S.A.	n4		I	2	SÃO PAULO	15.739.322
13	BOFA MERRILL LYNCH	b1	S3	C	3	SÃO PAULO	22.582.937
14	VOTORANTIM	b1	S2	C	2	SÃO PAULO	93.579.797
15	RENDIMENTO	b1	S4	C	2	SÃO PAULO	2.734.659
16	SOCOPA	b1	S4	C	2	SÃO PAULO	2.139.938
17	REDECARD S.A.	n4		I	2	SÃO PAULO	66.115.798
18	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL	b4	S2	I	1	RIO DE JANEIRO	810.468.793
19	DEUTSCHE BANK S.A. - BANCO ALEMÃO	b1	S3	I	3	SÃO PAULO	9.129.133
20	CONFIDENCE	b2	S4	C	2	SÃO PAULO	493.197

Fonte: os autores, adaptado de Banco Central (2019).

- Transnacionalização das operações;

Historicamente, havia uma tendência de grandes bancos com poucas unidades no exterior, concentrando a maior parte das atividades em seus países de origem. Conforme figura abaixo, essa tendência mudou, e as afiliadas no exterior passaram a aparecer em maior número.

**FIGURA 05 – Aumento das afiliadas bancárias no**



exterior

Fonte: Dicken (2010)

Diversificação para novos mercados de produtos

**QUADRO 09 – Composição variável dos principais centros bancários**

<b>(a) Classificação por receita dos 50 maiores bancos comerciais e das 25 maiores empresas de apólices/títulos</b>							
Classificação	1986	Rendimento (milhões de US\$)	Número de empresas		1997	Rendimento (milhões de US\$)	Número de empresas
1	Tóquio	6.424	22	→	Nova York	19.037	14
2	Nova York	5.673	16		Londres	14.363	7
3	Londres	2.934	5		Paris	6.936	7
4	Paris	1.712	6		Charlotte, NC	5.786	2
5	Osaka	1.261	4		San Francisco	3.493	3
6	Frankfurt	1.003	3		Amsterdã	3.416	2
7	Zurique	826	2		Frankfurt	2.846	4
8	Amsterdã	739	3		Pequim	1.917	4
9	Basileia	415	1		Munique	1.396	3
10	Hong Kong	392	1		Bruxelas	1.074	1
11	Los Angeles	386	1		Amsterdã	1.003	1
12	Montreal	354	1		Utrecht	980	1
			(20)	Osaka	-3.282		
			(21)	Tóquio	-18.049		

<b>(b) Classificação por ativos dos 50 maiores bancos comerciais e das 25 maiores empresas de apólices/títulos</b>					
Classificação	1986	Ativos (bilhões de US\$)		1997	Ativos (bilhões de US\$)
1	Tóquio	1.801	→	Tóquio	3.468
2	Nova York	905	→	Nova York	2.525
3	Paris	659	→	Paris	2.071
4	Osaka	558	→	Londres	1.651
5	Londres	390	→	Frankfurt	1.436
6	Frankfurt	307	→	Pequim	1.162
7	Amsterdã	193	→	Osaka	892
8	Munique	133	→	Amsterdã	714
9	Nagoya	124	→	Munique	668
10	São Francisco	109	→	Charlotte, NC	470
11	Kobe	107	→	Düsseldorf	326
12	Hong Kong	91	→	São Francisco	289

Segundo Dicken (2010), parece uma tendência lógica para todo tipo de empresa, se diversificar e expandir o portfólio de produtos. Para os serviços financeiros, a lógica é obter economia de escala e escopo. Dessa forma, os clientes receberiam um pacote completo de serviços, dentro de uma instituição que já estão acostumados a receber serviços de alta qualidade.

- Terceirização das funções empresariais.

A terceirização é um problema em comum para empresas de qualquer ramo. Um dilema enfrentado sobre quais atividades devem permanecer com a empresa, e quais não. Essa tendência se tornou forte, principalmente pelos movimentos de transnacionalização proporcionados por essas organizações.

Segundo Dicken (2010), as grandes metrópoles são responsáveis pela maior parte das atividades financeiras, formando uma rede complexa, e com bastante domínio. Entretanto, conforme abaixo, é possível perceber que essa majoritariedade não é imutável, já que certas condições podem mudar esse cenário.

Os serviços financeiros são imprescindíveis a todos os setores da economia produtiva, além de ter produtos que geram lucro especulativo. Eles apresentam crescimento acelerado pela progressiva desregulamentação estatal, aliado às inovações tecnológicas que geram agilidade e segurança nas transações. Estão sujeitos à volatilidade e contágio mundial em crises econômicas regionais, e apesar do alcance geográfico global, a concentração de poder dos grandes bancos permanece uma característica, representada nos grandes centros econômicos.

## **8 CONCLUSÃO**

Instituições financeiras assumiram um importante papel na sociedade, com um crescimento exponencial, em um contexto onde regem diversas interações, desde indivíduos até países. Seja para o comércio de bens e serviços, ou simplesmente especulações com base no próprio comportamento da moeda, torna-se de extrema importância o entendimento do funcionamento desse mercado. A globalização impulsionou diversas mudanças no mundo como vivemos, a internacionalização tem promovido negócios em escalas cada vez maiores, e os desenvolvimentos tecnológicos têm diminuído cada vez mais as dores e limitações. Cabem as empresas responsáveis acompanhar todo o processo e prover as necessidades do mercado.

O cenário das instituições internacionais a respeito do progresso técnico e da convergência do BRIC, onde o processo de transferência de tecnologia de países desenvolvidos para os emergentes, possibilita aumento de conhecimento técnico, o know-how de produção. Diante do fato de que alguns fatores de produção, tais como mão de obra e insumos primários, existam em escala considerável e a custos menores que nos países desenvolvidos, as trocas comerciais apontam para o aumento das reservas de capital nos países emergentes. China, Índia e Brasil possuem volume populacional capaz de suprir tanto o chão de fábrica quanto assimilar a demanda varejista e em alguns casos os excedentes de produção.

Ao analisar perspectivas de estudiosos e investidores, compreende-se que inúmeras mudanças no cenário mundial venham a consolidar ainda mais uma nova ordem financeira, em parte contribuindo para estabilidade da balança de pagamentos de alguns países e provendo

liquidez a empresas que nestes atuem sendo como atratores ou propulsores de investidores munidos de um maior número de informações e métricas de avaliação de mercados, de títulos financeiros e de investimento produtivo, podem encontrar em países como o Brasil, que apresenta uma taxa básica de juros alta aliada a um risco país em tendência de decréscimo, oportunidades satisfatórias diversas.

Ainda que o presente trabalho objetive demonstrar uma pesquisa de avaliação de convergência de indicadores do Brasil, Rússia, Índia e China, os chamados BRIC as similaridades entende-se que devido ao contexto global as disparidades também se mostram em escala considerável. Os quatro países possuem de forma particular um meio pelo qual justificam a grande atenção sobre suas economias. A China além do maior mercado de trabalho e consumo do planeta possui uma grande capacidade instalada para sua indústria. A Índia possui grande expertise em exportação de bens e serviços, principalmente os relacionados à tecnologia da informação. A Rússia, que possui como meta dobrar o PIB até o início da próxima década, tem acumulado reservas internacionais significativas, e para diminuir a dependência ao preço do petróleo, futuramente, buscará se utilizar da diversificação em produtos baseados em seus próprios recursos naturais.

O destaque dado ao setor financeiro neste estudo foi de caráter exploratório e ilustrativo para demonstrar como este segmento está se alinhando nestas perspectivas de internacionalização e do cenário BRICS. Dessa forma novos estudos atualizados e possam em seu método acessar informações que normalmente não são fáceis de obter podem futuramente contribuir significativamente para o desenvolvimento desta temática.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **IF Data**. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 1 set. 2019.

**BARTLETT, C.A e GHOSHAL, S.** Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

**CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERG, J.** Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

**DICKEN, P.:** Mudança Global: Mapeando as novas fronteiras da economia mundial. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GLOBAL FINANCE . **World's Biggest Banks 2010**. Disponível em: <https://www.gfmag.com/magazine/october-2010/worlds-biggest-banks-2010>. Acesso em: 1 nov. 2019.

**HITT, M. A.** Administração estratégica. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

JORNAL GGN. **O papel dos bancos estatais no desenvolvimento**. Disponível em: <https://jornalggm.com.br/gestao/o-papel-dos-bancos-estatais-no-desenvolvimento/>. Acesso em: 1 nov. 2019.

**MINERVINI, N.** O Exportador. São Paulo: Makron Books, 2005.

THE BANKER. **Top 1000 World Banks 2019 - The Banker International Press Release – for immediate release.** Disponível em: <https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Top-1000-World-Banks-2019-The-Banker-International-Press-Release-for-immediate-release>.

Acesso em: 1 nov. 2019.

**XU, L.** FDI ownership and its impacts on China growth. In Anais Workshop sobre Internacionalização de Empresas: desafios e oportunidades para os países emergentes.