

A INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA –
DESTINO BRASIL – O CASO CGD

Clara Maria Silva Ribeiro

Tese de Mestrado em Finanças

Orientadores:

Professor Doutor José Paulo Esperança, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, Prof. Associado, ISG

Dezembro 2011

Resumo

Este documento teve como objectivo analisar o processo de internacionalização, da Caixa Geral de Depósitos (CGD) para o Brasil.

Concretizamos a tese através de um estudo qualitativo, suportado por um referencial teórico. A revisão da literatura centrou-se na Teoria Eclética e na Teoria da Internalização.

O estudo em causa analisa o processo de internacionalização de um banco, sugerindo que esse processo é levado a cabo quando se pretendem reunir sinergias com os seus clientes e adquirir valor para os seus *stakeholders*.

Procedemos a uma análise do sector financeiro brasileiro, com a respectiva caracterização e evolução histórica, enquadrada num contexto macroeconómico.

Através deste estudo podemos sugerir que o país de destino da internacionalização tende a ter motivações históricas e/ou culturais.

Observamos que existe ausência de informação sobre um processo histórico e relevante, quer para a CGD, quer para Portugal e para o Brasil, no que diz respeito à internacionalização da CGD para o Brasil.

Finalmente, procuramos enquadrar a importância estratégica da presença da CGD no Brasil e concluir que a dimensão dos movimentos empresariais de, e para o Brasil, está expressa no reinício do investimento que o Grupo decidiu realizar no país, através da abertura do Banco Caixa Geral Brasil em 2009, para além da breve análise que efectuamos ao relacionamento bilateral entre os dois países, latente nas relações de IDE.

Palavras-Chave:

Internacionalização; Investimento Directo Estrangeiro; Sector bancário português; Sector bancário brasileiro; Crise *subprime*

Classificação JEL: F23; G21

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the internationalization process of CGD to Brazil.

The thesis was conducted through a qualitative study, supported by a theoretical framework. The literature review focused on the Eclectic Theory and the Theory of Internalization.

The underlying study, analyses the internationalization process of a bank, and the results achieved suggest that this is a process carried out with the purpose of creating synergies with costumers and adding value to the bank's stakeholders. We carried out an analysis of the Brazilian financial sector, framing its own characteristics and historical evolution, framed within a macroeconomic context.

The results of this study lead us to suggest that the choice of target country for internalization purposes is based on historical and / or cultural reasons.

We note that there is a lack of data regarding a relevant historical process and, both for CGD, and for Portugal and Brazil, concerning the internationalization of CGD to Brazil.

Finally, we tried to fit the strategic importance of the presence of CGD in Brazil and concluded that the extent of the business movements from, and to Brazil, is expressed through the resumption of the investment that the Group decided to hold to in that country, by opening Banco Caixa Geral Brazil in 2009, concluding with a brief review on the bilateral relationship between the two countries, which is latent in the relations of FDI.

Agradecimentos

Nas linhas que se seguem gostaria de expressar o meu agradecimento pelo apoio que me deram ao longo desta etapa.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus orientadores nesta caminhada: Ao Prof. Doutor Rui Moreira de Carvalho, pela vivência e disponibilidade que desde início demonstrou para comigo, acolhendo-me e ensinando-me ao longo deste percurso, pelo seu apoio, pelas palavras que sempre me dispensou, mesmo que em momentos me parecessem duras, mas sempre, sempre acertadas. Ao Prof. Doutor José Paulo Esperança com a sua disponibilidade imediata e objectividade, mostrando-se inteiramente à disposição e encaminhando-me no conhecimento da melhor parceria que poderia desejar. A ambos, o meu mais sincero agradecimento.

Aos meus colegas da CGD que demonstraram uma enorme paciência, principalmente na fase final desta tese de mestrado e se mostraram sempre disponíveis e com uma palavra de incentivo: Ao Dr. Pedro Taborda pelo interesse demonstrado e por ter incentivado este trabalho na sua fase inicial. Ao Dr. Adriano Abreu por ter confiado nas minhas capacidades e me ter dado o seu mais sincero apoio. Ao Jorge Domingues pela ajuda e incentivo que me deu e por toda a confiança que me transmitiu. À Inês Cavalheiro que com a sua boa disposição me influenciou diariamente. À Direcção de Negócio Internacional (DNI) por me ter permitido vivenciar a internacionalização bancária e estudar o país de destino deste trabalho. A todos o meu obrigada.

À Filipa Antunes pela sua amizade e disponibilidade.

À minha família e amigos por compreenderem a minha ausência, encontrando sempre forma de incentivar com uma palavra amiga.

A todos que não foram referenciados nestas poucas linhas mas que contribuíram directamente ou indirectamente para este trabalho, o meu obrigada.

Índice

| | |
|--|-------------|
| RESUMO..... | I |
| ABSTRACT | II |
| AGRADECIMENTOS | III |
| ÍNDICE | V |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VII |
| ÍNDICE DE QUADROS..... | VIII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | IX |
| LISTA DE ACRÓNIMOS..... | X |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 5 |
| 2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO..... | 8 |
| 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA..... | 9 |
| 2.3 BARREIRAS À EXPANSÃO GLOBAL DA ACTIVIDADE BANCÁRIA | 12 |
| 2.4 IMPACTO DA CRISE DO SUBPRIME..... | 14 |
| 2.5 TEORIAS EXPLICATIVAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO | 17 |
| 2.5.1 <i>Teoria Eclética.....</i> | <i>19</i> |
| 2.5.2 <i>Teoria da Internalização</i> | <i>21</i> |
| 3 METODOLOGIA | 27 |
| 3.1 ESTUDO DE CASO..... | 28 |
| 3.2 CONDICIONANTES DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO | 29 |
| 4 O INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO..... | 31 |
| 4.1 RELAÇÕES ECONÓMICAS BILATERAIS PORTUGAL – BRASIL..... | 35 |
| 5 BRASIL | 40 |
| 5.1 PERFIL FÍSICO E GEOGRÁFICO..... | 40 |
| 5.2 ECONOMIA E FINANÇAS | 40 |
| 5.2.1 <i>Sistema Financeiro Brasileiro.....</i> | <i>43</i> |
| 5.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA NO BRASIL | 50 |
| 6 A CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS | 54 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CGD..... | 56 |
| CONCLUSÃO..... | 68 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 72 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Determinantes para cooperar | 7 |
| Figura 2 – Dinâmica do processo de internacionalização..... | 8 |
| Figura 3 – Crises financeiras mundiais..... | 16 |
| Figura 4 – Modelo dos níveis de análise na escolha do modo de entrada | 18 |
| Figura 5 – Método de Estudo de Caso..... | 27 |
| Figura 6 – Fluxos IDE global e por grupo de economias, 1980-2010..... | 34 |
| Figura 7 – Relação do Sistema Financeiro com o IDE..... | 35 |
| Figura 8 – Organograma Sistema Financeiro Nacional Brasileiro | 47 |
| Figura 9 – Cronograma da actividade da CGD no Brasil | 56 |

Índice de quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Tipologia da Actividade Bancária Multinacional | 24 |
| Quadro 2 – Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro por sector actividade... | 38 |
| Quadro 3 – Propensão para o IDE no Sector da Banca | 39 |
| Quadro 4 – Principais Clientes e Fornecedores do Brasil..... | 41 |
| Quadro 5 – Distribuição por Actividade Económica de Aplicação dos Recursos IDE | 42 |
| Quadro 6 – Evolução da quota de mercado do segmento bancário do Brasil (Total de Activos %) | 47 |
| Quadro 7 – Ranking Sistema Financeiro Brasileiro | 48 |
| Quadro 8 – Evolução quantitativa de inst. estrangeiras no sist. bancário brasileiro (1990-2010)..... | 51 |
| Quadro 9 – Grupos Portugueses no Sistema Financeiro Nacional Brasileiro | 53 |
| Quadro 10 – Ranking dos maiores Bancos das Economias Emergentes | 53 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Principais destinos do IDE português..... | 36 |
| Gráfico 2 – Fluxos IDE para o Brasil e para Portugal (1970-2010)..... | 37 |
| Gráfico 3 – Remessas de emigrantes do Brasil e de Portugal (1980-2010)..... | 38 |
| Gráfico 4 – Evolução fluxos entrada IDE no Brasil (1990 – 2010)..... | 42 |
| Gráfico 5 – Comportamento dos quatro maiores bancos portugueses..... | 54 |
| Gráfico 6 – Evolução do peso da actividade internacional – 4 maiores bancos portugueses (2006-2010) | 55 |
| Gráfico 7 – Crescimento do PIB Português 1900-2008..... | 58 |
| Gráfico 8 – Crescimento do PIB (2005-2013)..... | 63 |

Lista de acrónimos

- AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
- APB – Associação Portuguesa de bancos
- CGD – Caixa Geral de Depósitos
- BACEN – Banco Central do Brasil
- BANIF – Banco Internacional do Funchal
- BCB – Banco Central do Brasil
- BCGB – Banco Caixa Geral Brasil
- BES – Banco Espírito Santo
- BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Económico
- BPN Brasil – Banco Português Negócios Brasil
- BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China
- USD – Dólar americano
- EMN – Empresa Multinacional
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- IDE – Investimento Directo Estrangeiro
- IDPE – Investimento Directo Estrangeiro Português
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- MERCOSUL – Mercado Comum da América do Sul, formado pelo Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

Dedicatória:

*A ti meu amor, pela força e coragem que
me deste, pela paciência que demonstraste,
pelo sentido que trouxeste à vida e por me
fazeres acreditar...*

1 Introdução

*“A internacionalização é um estado de espírito, uma atitude, não é uma tarefa.”*¹ Para Van Zeller (2011), o grande factor de sucesso num processo de internacionalização é o modelo de gestão: *“tudo tem de ser bem gerido e baseado no inconformismo e na ambição”*. O processo de internacionalização deve ser entendido como um compromisso, algo que a empresa se garante a enveredar e a lutar e não apenas como mais um aspecto rotineiro.

O mundo empresarial e financeiro está em contínua mutação, com impacto na sociedade que nos rodeia, na economia, e nos países em geral. O processo de Globalização tem atingido um diverso leque de segmentos de mercado, fomentando uma transformação radical nas relações internacionais entre empresas e entre países. O capitalismo internacional sujeitou-se a novas regras, sejam estas de perfil tecnológico, produtivo, comercial, financeiro e/ou social.

O principal objectivo desta tese centra-se na análise das razões que levam as empresas a optar pela internacionalização, na procura de criar vantagens estratégicas, de capacidades² e de aprendizagem, isto é, na procura de conhecimentos que se adquirem na concepção de processos organizacionais, assim como na capacidade de integrar competências e saberes dispersos geograficamente.

Deste modo, foram criadas as seguintes questões de partida:

- Quais os motivos que levam uma empresa do sector bancário à internacionalização?

- Como foi realizado o processo de internacionalização da Caixa Geral de Depósitos para o Brasil?

O presente trabalho tem como objectivo um estudo de caso de uma empresa portuguesa, do sector bancário, em processo de internacionalização. Neste sentido

¹ Francisco Van Zeller, in Conferência “O Estado e a Economia Portuguesa”, 18/10/2011.

² Tradução de *capabilities*.

pretende-se reunir as sinergias entre a minha actividade profissional e as académicas, para se obter um estudo acerca do processo que a Caixa Geral de Depósitos tem vindo a desenvolver no âmbito do seu processo de internacionalização, em particular, o caso brasileiro. Pretende-se, ainda, reflectir sobre a actividade bancária, em particular, a sua vertente internacional.

Ao abordar os modelos de desenvolvimento de uma empresa no quadro de um processo de internacionalização, torna-se necessário apresentar as principais teorias e metodologia que norteiam o trabalho de investigação.

Segundo Oliveira (2009), *“a internacionalização das empresas e das economias é a resposta certa ao fenómeno da globalização e a melhor forma de aproveitar os seus benefícios.”*

Assim, importa juntar conhecimento à caracterização das empresas em processo de internacionalização, bem como às características sócio/culturais e económicas dos países, das empresas, dos governos, das universidades e da sociedade civil dos países receptores de Investimento Directo Estrangeiro (IDE).

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura julgada pertinente para este estudo. Debruçamo-nos sobre o processo de internacionalização, distinguindo o sector bancário e as principais teorias que considerámos pertinentes para explicar este fenómeno.

No capítulo 3 abordamos a metodologia escolhida. Optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, conduzida através do estudo de caso. O estudo propõe-se a investigar um sector de actividade – o sector bancário, focalizando o estudo no processo de internacionalização do Banco Caixa Geral de Depósitos para o Brasil.

De seguida, no capítulo 4, tratamos a problemática do Investimento Directo Estrangeiro e as suas implicações no comércio bilateral entre Portugal e Brasil, mais concretamente ao nível dos serviços financeiros.

No capítulo 5, procedemos à caracterização do Brasil, do seu sistema financeiro e da internacionalização bancária que se regista naquele país.

Partimos depois, no capítulo 6, para o estudo de caso, analisando o percurso de um banco português, a Caixa Geral de Depósitos, no processo de internacionalização para o Brasil.

Por fim, apresentamos as conclusões da investigação efectuada, tendo em conta que o objectivo do presente trabalho é tentar entender o processo de internacionalização de uma instituição financeira portuguesa para o Brasil e as suas estratégias de actuação, procurando fazer um breve enquadramento histórico das relações bilaterais entre Portugal e Brasil e posicionar a actuação do banco português naquele país.

2 Revisão da Literatura

De acordo com Carlson (1975), o processo de internacionalização assemelha-se a andar cautelosamente num terreno desconhecido. As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria uma incerteza adicional. A falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e sobre como obter informação conjuntamente, contribui para aumentar a incerteza. Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da sede, também gera incerteza. Assim, para (Hemais e Helai, 2002, 22) se a “mesma operação tiver que ser efectuada com a mesma distância geográfica e num país estrangeiro, a incerteza será ainda maior”. Os defensores da Escola de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psicológica ou psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior é o nível de incerteza. (Carvalho, 2008, 12).

A internacionalização de uma empresa pode iniciar-se pela aquisição ou criação de uma unidade de negócio no país de destino, em vez de se iniciar pela exportação de bens e serviços. É um processo no qual a empresa se envolve continuamente em operações fora do seu país de origem. Estas operações podem envolver matérias-primas, produtos ou etapas da sua cadeia de valor (Carneiro e António, 2007).

A tradicional exportação ou a abertura de uma filial no país de destino deixou de ser o *modus operandi* quando se fala numa internacionalização empresarial. As empresas passaram a ter em linha de conta o aproveitamento das vantagens comparativas do país de destino, para realizar a internacionalização de formas tão diversas como comércio intra-empresa, característica das empresas multinacionais (EMN's), os investimentos cruzados entre empresas de diversos países, e ainda diversos tipos de acordos de cooperação em que participam empresas de diversas dimensões, empresas financeiras, governos, instituições supranacionais, entre outros.

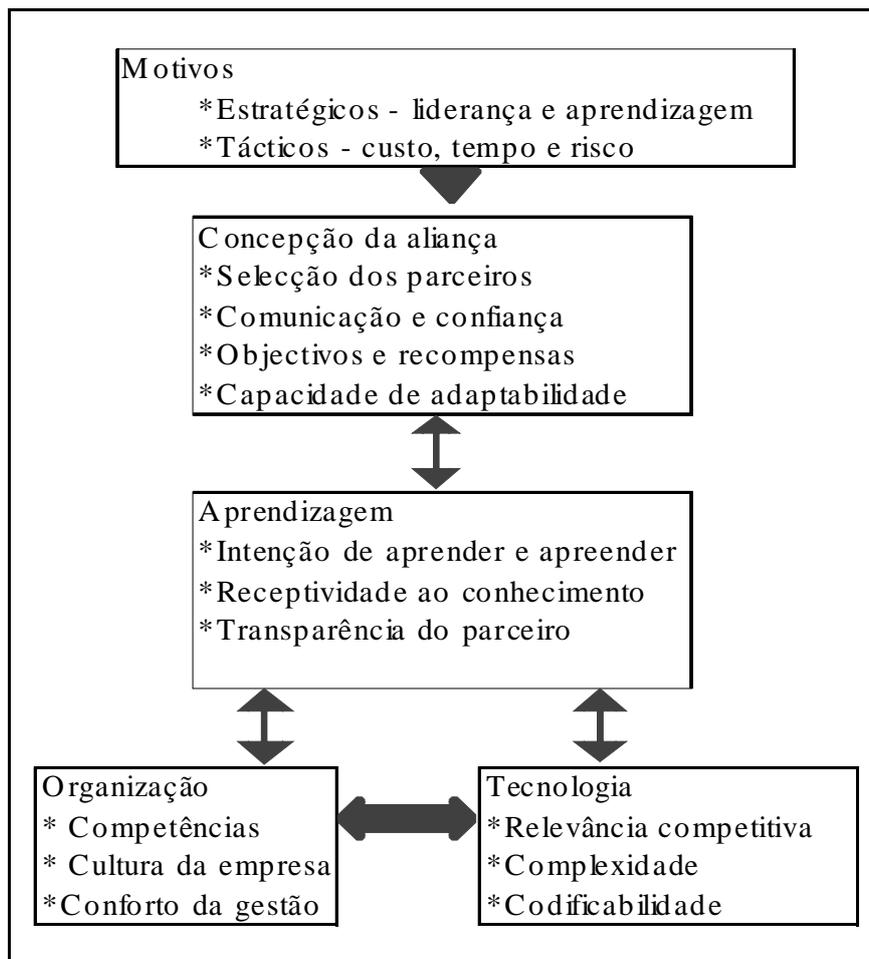
Neste seguimento, Abrantes (1999) defende que a internacionalização de uma empresa pode dar-se através da “*aquisição ou da criação de uma unidade produtiva no país de destino*” em vez da opção pela exportação de bens ou serviços. Para Abrantes (1999) a opção pela estratégia de investimento no país de destino, deverá realizar-se se existirem barreiras com elevada significância à exportação ou se o custo de produção no país de destino for expressivamente menor que no país de origem.

Alonso (1994) refere que a proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso aos mercados internacionais (fórmulas mistas e contratuais), permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas e são mais flexíveis em contextos de mudança, ao contrário da relação empresa-mãe/filial, característica da década de 60. De acordo com o mesmo autor, o processo de internacionalização deixou de se apresentar como uma aventura solitária para a empresa.

Internacionalizar-se é cada vez mais, integrar-se numa rede de acordos interempresariais estabelecidos por cima das fronteiras políticas (as chamadas “parcerias”). Por esta razão, a selecção de sócios e de fórmulas contratuais passaram a ser um aspecto chave na estratégia internacional da empresa.

Como Carvalho (2009) refere, os processos de internacionalização por norma assumem uma grande complexidade, pelo que sugere a formação de parcerias como instrumento de mitigar riscos. Assim, para o autor “*a formação de uma aliança deve-se à intenção de criar uma vantagem competitiva, expandir a novos mercados e aumentar o portfólio de produtos/serviços.*”

Figura 1 – Determinantes para cooperar



Fonte: Carvalho (2009, 146).

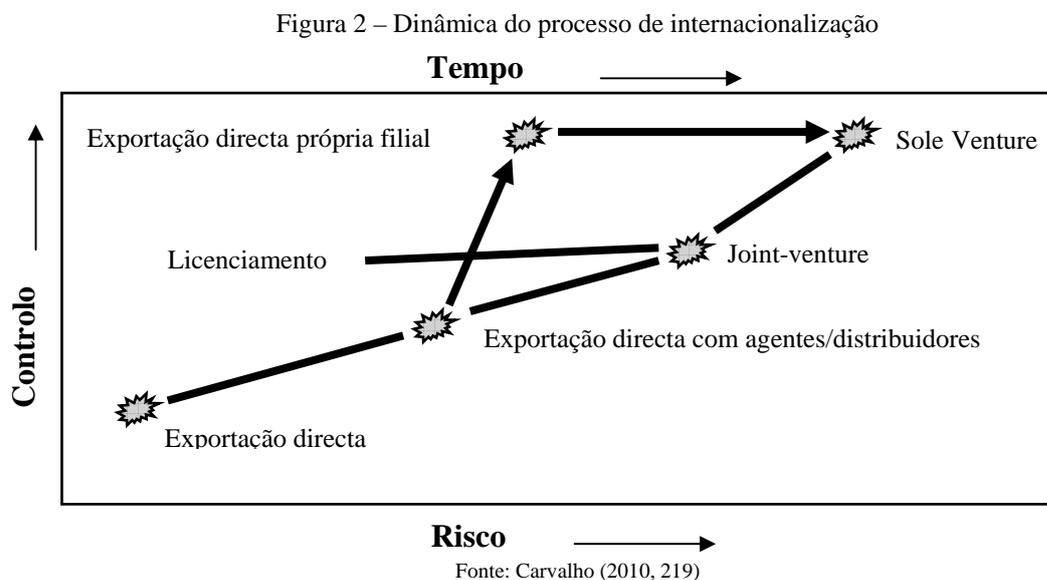
Carvalho (2009) salienta ainda que a colaboração/parceria é um passo importante para que se possam desenvolver alianças, mas apesar de muitas empresas identificarem essa necessidade, não sabem como iniciar o processo de parceria. Esta dificuldade atinge uma particular relevância quando se está perante um processo de internacionalização onde se misturam e acumulam, diversos tipos de riscos desde os culturais, os de gestão, ou os financeiros.

Os modelos de internacionalização tendem a sofrer transformações com a abertura constante e crescente das economias nacionais. Neste sentido, a internacionalização é entendida como um processo natural em que apenas as economias, ou as empresas, mais bem preparadas tendem a ganhar vantagens competitivas. Assim, a internacionalização não deve ser encarada apenas como a “saída” de fronteira.

“Com a crescente liberalização internacional das actividades comerciais e industriais e com o acentuar da concorrência além-fronteiras políticas, a internacionalização da actividade empresarial preocupa hoje grandes e pequenas empresas, não se restringindo a um pequeno número das mais ousadas ou especialmente vocacionadas para as actividades externas.” (Abrantes, 1999).

2.1 O processo de Internacionalização

A internacionalização compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos abrangendo diversas fases, desde a exportação até ao investimento directo no estrangeiro, sugerindo que a sua evolução deve ser sequencial e que necessita de tempo para que as competências tácitas possam ser apreendidas pelos seus intervenientes.



A Figura 2 representa a evolução do processo de internacionalização tendo em conta o “risco”, o “tempo” e a sua capacidade de “controlo”. Observa-se que o modelo de internacionalização vai desde o processo mais simples de exportação directa até ao mais complexo, e dispendioso, de *sole venture*.

Segundo Hymer (1979), a internacionalização das empresas está ligada à vontade de aproveitar uma concentração industrial crescente e conseguir um poder reforçado sobre o mercado.

Neste sentido e, para que as empresas com pretensões de alcançar um crescimento através da internacionalização obtenham sucesso, devem possuir determinadas características, entre as quais se destacam, o conhecimento do mercado que pretendem alcançar e deter uma imagem consistente, para além de recursos humanos e financeiros.

O processo de expansão das empresas tem-se verificado através de aquisições, alianças e formação de empresas (de raiz). Outra forma que deve ser considerada e como foi atrás referida por Abrantes (1999) é a criação de novos espaços no mercado.

Geni e Angelo (2007) consideram que o processo de internacionalização de uma empresa pode fazer parte de decisões estratégicas, devendo ocorrer após avaliação de aspectos de oferta e procura, da concorrência, da infra-estrutura local e nacional para efectivação da comercialização de produtos e serviços, sem esquecer a natural existência de competências quer específicas (do negócio) quer complexas (da envolvente sociocultural e financeira).

Assim, independentemente do plano estratégico da empresa, todas as áreas funcionais de uma organização são afectadas pela sua inserção no comércio internacional e por isso torna-se relevante uma análise mais profunda do tema.

2.2 Internacionalização bancária

Os processos de abertura dos mercados domésticos levaram a que as empresas tenham necessidade de optar por estratégias de internacionalização à procura de novas oportunidades de negócios.

A razão mais comum para a internacionalização bancária reside na necessidade de acompanhar o cliente. A crescente globalização faz com que mais e mais empresas

actuem nos mercados internacionais. Os bancos tentam manter os seus principais clientes, seguindo-os nos mercados internacionais. Através da internacionalização, os bancos não se tornam tão susceptíveis de perder os seus clientes, já que conhecem melhor as suas necessidades que os bancos estrangeiros. Ao mesmo tempo, podem conquistar novos clientes no exterior, apresentando riscos menores uma vez que os seus maiores clientes domésticos fazem parte também da sua carteira internacional.

Embora possamos apontar várias razões para a internacionalização bancária, as motivações são muito específicas, alguns incentivos são mais importantes para um banco e outros incentivos para outro.

Podemos inferir que a razão mais importante para a internacionalização é a necessidade de obter novos conhecimentos e competências.

A teoria da internacionalização bancária foi inicialmente desenvolvida por Grubel. Esta teoria baseia-se na teoria do IDE na indústria transformadora. De acordo com esta teoria, os bancos multinacionais apresentam algumas vantagens comparativas.

A internacionalização dos bancos cresce em paralelo com o IDE, na medida em que os bancos tentam ir ao encontro das necessidades de serviços bancários no exterior por parte das empresas multinacionais. O comportamento dos bancos na deslocação para o estrangeiro denota uma estratégia defensiva que é encarada por estes como necessária para garantir negócio contínuo entre a sede e as subsidiárias estrangeiras por forma a que se verifique o fluxo de informação, resultante da relação banco vs cliente que, desta forma não será esvaziado por um banco concorrente (Paula, 2002).

Segundo Corazza e Oliveira (2007), um processo de internacionalização bancária, deverá ser compreendido pela dinâmica expansiva do capital, especialmente na sua dimensão bancária e financeira, dentro de um contexto de economia mundial em processo contínuo de globalização. Sugerem a existência de uma lógica de articulação entre os processos de internacionalização industrial e bancária.

De acordo com os mesmos autores, não se pode descurar o facto de que as actividades bancárias serem, por natureza, mais reguladas que as industriais e as comerciais e, por isso, a entrada de bancos estrangeiros foi sempre um processo mais lento e complexo que o da entrada de uma empresa industrial.

Para Paula (2004), o principal motivo para a internacionalização bancária reside nos *“ganhos potenciais de redução de risco como resultado da diversificação de receitas dos múltiplos produtos, de grupos de clientes e regiões geográficas na organização de serviços financeiros múltiplos, e esses ganhos aumentam com o número de actividades desenvolvidas.”*

A entrada de um banco estrangeiro tende a processar-se de uma forma indirecta, ou seja, através de uma série de etapas como a criação de uma rede de correspondentes estrangeiros no país, um escritório de representação ou uma sucursal e, finalmente, a criação de uma filial no país de destino. Nesse sentido, Corazza e Oliveira (2007) sugerem que a internacionalização deve realizar-se através da participação ou do controle accionista de um banco doméstico, através dos processos de fusão e de aquisição, como foi o caso brasileiro recente.

Segundo Gulamhussen (2009), e no sector bancário em concreto, existem dois tipos de actividade nos mercados externos, designando-os por um lado, no estabelecimento de sucursais supranacionais que permitem ao banco operar em mercados financeiros internacionais, e por outro, na instalação de sucursais ou filiais no país de destino.

Gulamhussen (2009) define que um banco pode considerar-se internacional quando detém e controla actividades bancárias em mais de um país e defende que a actividade bancária no plano internacional se desenvolve de diversas formas.

“Um banco pode conduzir a sua actividade internacional através do seu escritório nacional ou através de correspondentes. Um correspondente actua como uma agência de vendas. Este tipo de relação é equivalente à actividade de exportação. Outro tipo de envolvimento internacional processa-se através do estabelecimento de sucursais ou filiais no estrangeiro. Esta modalidade pode tomar várias formas organizacionais – escritório de representação, agência, filial, joint-venture ou uma

subsidiária maioritariamente detida. Esta modalidade é equivalente ao investimento directo.” (Gulamhussen, 2009).

O peso da actividade de um banco estrangeiro no sistema financeiro doméstico pode tomar um peso relativo relevante e subtil, em função do ciclo da economia do mercado de destino, e da capacidade local de sugerir a criação de riqueza.

Assim, e segundo o Relatório de Estabilidade Financeira do Banco de Portugal (Maio 2011), os bancos estrangeiros de maior dimensão inclinam-se “*a ter um nível de compromisso maior com a economia, o que se traduz em estratégias de longo prazo. Em contrapartida, bancos mais pequenos tendem a actuar em nichos, o que lhes permite reduzir as suas operações com maior facilidade e em consonância com as suas perspectivas de curto prazo.*”

Nesse sentido, Has e Lelyveld (2005) distinguem dois tipos de políticas seguidas na internacionalização bancária:

- Bancos que exercem uma política de “transação por transação”, isto é, ampliam a oferta apenas quando a procura aumenta e diminuem quando as condições económicas se tornam adversas;
- Bancos que privilegiam a relação com o cliente, para obter uma vantagem competitiva no processo de intermediação financeira, sendo menos susceptíveis às oscilações que ocorram no ciclo económico.

Contudo, e em fases de forte restrição de liquidez do mercado interbancário, como o que se assiste actualmente, a restrição de crédito é sentida pela quase generalidade dos operadores portugueses, pelo que o sistema financeiro não doméstico poderá exercer um forte apoio do investimento nacional.

2.3 Barreiras à expansão global da actividade bancária

Rugman (2004) defende que a banca e o sector financeiro não exportam matérias-primas nem bens/produtos e, por essa razão, as tarifas aplicáveis às transacções não

têm impacto directo. Ao contrário, é da aplicação dos regulamentos governamentais e do ambiente doméstico (onde se inclui a cultura, o negócio e diferenças de linguagem) que se considera como uma matéria relevante para análise de um processo de internacionalização. Estes aspectos tornam o IDE no primeiro instrumento para a expansão internacional da banca e do sector financeiro. No entanto, este processo recolhe naturais obstáculos nos países de destino.

Destacam-se diferentes tipos de barreiras à exportação ou barreiras à internacionalização. Cyrino e Oliveira Jr. (2002) classificaram as barreiras em três grupos. O primeiro refere-se às barreiras organizacionais, que surgem dentro da própria empresa e impedem iniciativas ao exterior. A própria cultura da empresa pode ser vista como um entrave. O segundo grupo refere-se às barreiras nacionais que funcionam como uma política nacional fraca de exportação, concebida na falta de assistência ou incentivos governamentais, isto é, juros elevados que dificultam o acesso ao financiamento, a burocracia local e a falta de infra-estrutura, como exemplos. O terceiro e último grupo refere-se às barreiras no país destino (restrições económicas externas, forte concorrência).

Um pouco por todo o mundo, os governos regularam o acesso ao seu sector bancário e financeiro onde determinados regulamentos são uniformes a todo o sistema bancário, enquanto outros, são destinados apenas à banca estrangeira. A título de exemplo as restrições na atribuição de licenças, podem tornar a criação de um novo banco, doméstico ou estrangeiro, muito difícil, enquanto as limitações na expansão de filiais por bancos estrangeiros têm como alvo apenas bancos estrangeiros. Alguns países limitam a percentagem que cada accionista pode deter num banco, independentemente da nacionalidade, enquanto outros países especificam a limitação de capital estrangeiro possível num banco. Restrições no tipo de serviços que um banco pode prestar também limitam a possibilidade de bancos estrangeiros se expandirem com todas as suas potencialidades.

2.4 Impacto da crise do Subprime

Em Agosto de 2007 desencadeou-se uma crise imobiliária no segmento do *subprime* (crédito à habitação de alto risco destinado à população com baixos rendimentos, onde a única garantia exigida é o imóvel, através de uma hipoteca) nos Estados Unidos da América. Este desencadear de crise provocou um aumento na aversão ao risco no mercado financeiro internacional, provocando a deterioração das condições de crédito a nível mundial.

A crise no segmento de crédito *subprime* provocou danos em todo o mercado imobiliário, nomeadamente os seguintes:

- As vendas consecutivas de habitações com falhas no pagamento têm como primeiro efeito saturar o mercado imobiliário, dando origem a uma descida dos preços;
- A construção de novas habitações abranda, e as revendas baixam;
- A descida dos preços do mercado imobiliário diminui as possibilidades de empréstimo para as famílias que querem hipotecar as suas habitações devido à subida das taxas.

Esta crise (*subprime*) evoluiu do sector imobiliário para toda a economia, e “saltou” dos EUA para os restantes países, em particular os países que integram a OCDE (países desenvolvidos).

De acordo com Carvalho (2010), Solow (1956) faz uma comparação *sui generis* do crescimento económico com um banco de apenas três pernas, relacionando as mesmas com a taxa de poupança e investimento (indirectamente com a taxa de crescimento do capital), com a taxa de crescimento demográfico (indirectamente com a taxa de crescimento da força de trabalho) e com o índice de progresso tecnológico (indirectamente com a combinação entre capital e mão-de-obra). “*Tomadas no seu conjunto, a taxa de poupança e investimento de um país e o crescimento demográfico determinam as quantidades de capital e de mão-de-obra existentes para produzir output.*” (Carvalho, 2010).

Segundo Carvalho (2010), a maioria dos governos, para reavivar a economia, promoveu a despesa e o investimento público, criando, desta forma, dívida. O que levou a um aumento da dívida pública que culmina nos dias de hoje com uma crise não apenas do sistema financeiro mas uma crise dos próprios Estados já que se financiaram acima do que produziram.

Para Carvalho (2010) a principal característica do sistema financeiro é que este é “*uma pirâmide de promessas*” e o incumprimento acaba por ser, inclusive, do interesse de quem faz a promessa. Para criar as condições de confiança necessárias para que estes incumprimentos não ocorram, são necessárias “*instituições fortes e credíveis, incluindo um governo honesto e eficaz, enquadrado por um Estado de direito.*”

A internacionalização do sistema financeiro alterou de uma maneira substancial a dinâmica da economia mundial. A crise financeira que se vive actualmente é, acima de tudo, uma crise de globalização financeira, resultante da tentativa de criar um mercado financeiro global que permitisse a intensificação do fluxo de capitais entre países. Uma das grandes causas que levou ao estado actual foi a desregulamentação financeira, já que provocou o acentuar da concorrência entre as instituições bancárias e não-bancárias, originando a queda nas margens de intermediação financeira. Para dar resposta a este processo, registou-se a tendência por parte das instituições a encetar uma conglomeração financeira, e a um aumento da escala de operações.

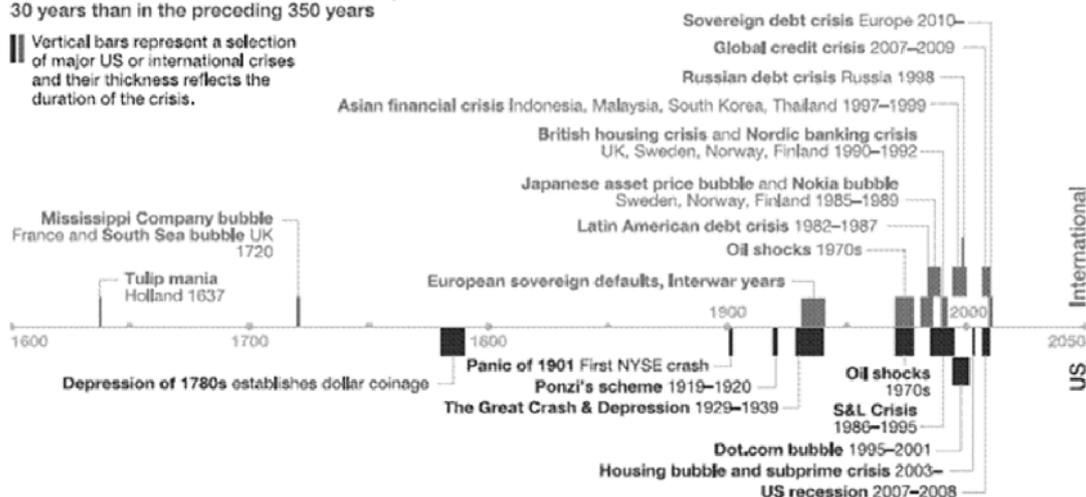
Este facto leva à implosão de crises financeiras com intervalos de tempo tendencialmente mais curtos, conforme se pode observar na figura 3.

Figura 3 – Crises financeiras mundiais

Crises have been occurring more frequently

More financial crises have occurred in the past 30 years than in the preceding 350 years

Vertical bars represent a selection of major US or international crises and their thickness reflects the duration of the crisis.



Fonte: PwC, Novembro 2011

Segundo Carvalho (2009b) e como se observa na figura 3 “O desmoronamento acelerado e intenso dos mercados financeiros após 2007 e a recessão que se iniciou em 2008 conduziram a um reforço da crítica à teoria ortodoxa, bem como à nova ênfase dos fundamentos da teoria de Keynes, julgados por muitos economistas do *mainstream*³ como superado.”, em que o papel do sistema financeiro deve ter um nível de regulação mais elevado e transparente.

O acentuar da deterioração dos mercados imobiliários de várias economias desenvolvidas afectou de forma negativa o crescimento económico e a estabilidade financeira. Neste sentido, a economia mundial, em particular os países da OCDE, tem vindo a registar uma marcada desaceleração.

O desenrolar da crise que se vive actualmente deixou evidente que os mercados financeiros desregulamentados não são eficientes, já que permitem o desenvolvimento das actividades especulativas na economia originando um problema de credibilidade mitigando a concessão de crédito para o financiamento das actividades da denominada “economia real” originando um problema de riqueza artificial que, sendo percebida como real, alimenta níveis de consumo e de investimento suportado em tendências voláteis.

³ Economia ortodoxa.

Este facto é particularmente desenvolvido no livro “*Animal Spirits*” (2009), como revela Amaral (2010).

2.5 Teorias explicativas da internacionalização

Assiste-se a uma débil apresentação dos modelos de internacionalização no sector bancário. Contudo, existem tentativas para elucidar o processo de internacionalização no sector dos serviços (onde se inclui o bancário), efectuadas por Aliber (1976), Gulamhussen (2009), Gray e Gray (1981), Williams (1997), Dunning (1989; 1998), entre outros.

Neste sentido, Dunning (1989; 1998) sugere que existiriam quatro razões principais que levariam as empresas a internacionalizar os seus serviços: a estratégia da empresa, as características dos serviços/produtos, a atitude concorrencial e as políticas de regulamentação do mercado-alvo.

Li (1992) aponta como razões explicativas para as empresas decidirem internacionalizar-se as oportunidades de crescimento e a dimensão da empresa; a regulação estatal e a distância cultural; as vantagens comparativas existentes; as características e valor do mercado-alvo.

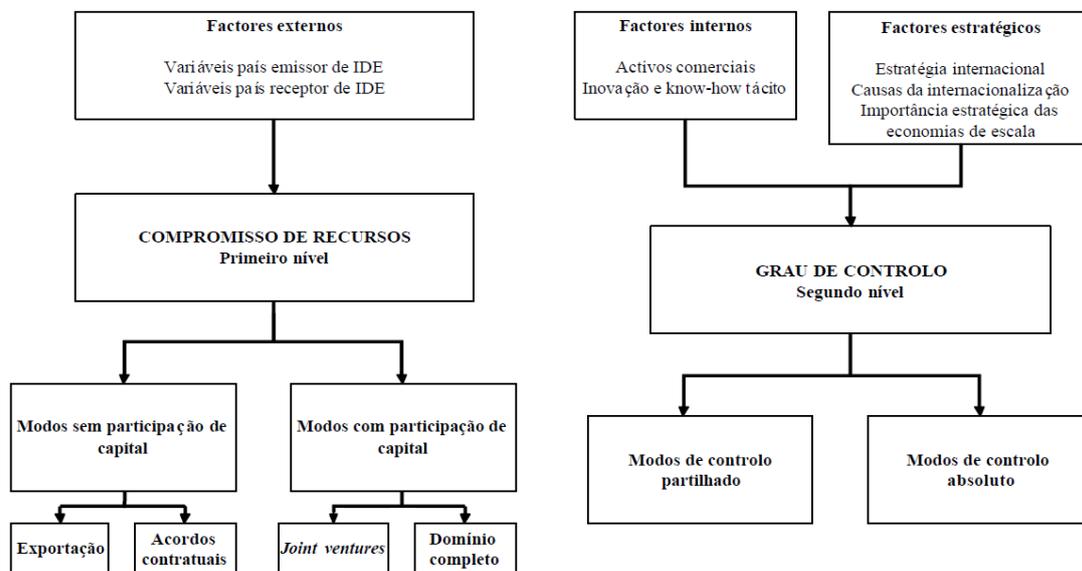
Helman (1994) e Alvarez (2000), relacionam o processo da internacionalização com a estratégia de marketing, isto é, o chamado *customer following* (seguir as estratégias dos clientes) – que é o caso específico do sector bancário - e *market seekers* (manter o relacionamento com os actuais clientes e a aposta na fidelização de outros).

De acordo com Peinado (2000) a primeira abordagem a uma teoria que explicasse a internacionalização da banca foi feita por Aliber (1976).

Aliber (1976) distinguiu duas abordagens complementares para a explicação da teoria da internacionalização bancária. Uma baseia-se na Teoria do Comércio Internacional, na qual “*o comércio mundial iria causar um movimento de depósitos para os bancos que oferecerem melhores taxas e de empréstimos para os que oferecerem as taxas*

mais reduzidas”, originando uma convergência de taxas entre países. A outra abordagem é baseada na Teoria da Organização Industrial (OLI), segundo a qual as diferenças na taxa de juro afectariam a estrutura adoptada pelos bancos nos países, pelo que os bancos pertencentes aos sistemas bancários mais eficientes eram mais propensos à internacionalização, dado terem desenvolvido tecnologias com um custo mais baixo, no que diz respeito à intermediação bancária.

Figura 4 – Modelo dos níveis de análise na escolha do modo de entrada



Fonte: Internacionalização empresarial: Um modelo explicativo do modo de entrada, Sánchez (2004).

De acordo com o descrito, existem vários factores que explicam e influenciam os modos de entrada, conforme se observa na figura 4. Segundo Sánchez (2004), é no primeiro nível de análise que se estabelece a aplicação dos recursos destinados ao mercado internacional e a flexibilidade táctica que a empresa precisa para fazer face a possíveis mudanças do contexto inicial e, no segundo nível de análise, são avaliadas as diferentes opções que decorrem da análise na fase inicial para se decidir o grau de controlo que a empresa deve exercer sobre as operações no mercado internacional.

De seguida vamos apresentar as duas teorias mais representativas do estudo em apreço.

2.5.1 Teoria Eclética

Uma das teorias mais abrangentes num contexto de internacionalização é a Teoria Eclética de Dunning (1973, 1981, 1993), também conhecida por Paradigma Eclético ou Paradigma de OLI (*Ownership, Localization and Internalization*). Este apoia-se na combinação de três factores: vantagens de propriedade, de localização e de internalização; que devem ser avaliadas sempre que uma organização decide acerca da realização, ou não, de investimentos no exterior.

O Paradigma Eclético é uma abordagem à produção internacional, realizada através de Investimento Directo Estrangeiro, em que explica que a decisão de IDE é afectada, como já foi referido, por três factores: propriedade (O), localização (L) e internalização (I), explica as razões pelas quais as empresas decidem começar a investir no estrangeiro, quais os pré-requisitos (as vantagens específicas de cada empresa), onde investir e o porquê da selecção do IDE no meio de variadíssimos modos de entrada num mercado estrangeiro.

Um dos aspectos mais importantes defendidos pelo Paradigma Eclético é o que revela que as vantagens de propriedade e de localização são uma condição necessária, mas insuficiente, para o IDE. Estas vantagens devem ser complementadas pela internalização de forma a tirar delas melhores benefícios, ou seja, pela passagem de conhecimento explícito (das pessoas), a conhecimento tácito (da empresa).

Para Gulamhussen (2009), as vantagens de propriedade são as que possibilitam à empresa doméstica competir no mercado do país de destino do investimento. Um dos exemplos que apresenta é a moeda utilizada em determinados países, que lhes permite obter uma vantagem perante os bancos de outros países que não possuem essa moeda, permitindo-lhes reduzir os custos de transacção por operarem com uma moeda dominante nas transacções (como é o caso do dólar ou do euro). Relativamente ao factor localizacional, Gulamhussen (2009) refere que este factor exerce influência ao nível das barreiras comerciais, dos custos de transporte, das práticas comerciais e do nível de informação existente nos mercados externos e, que este factor é uma das condições necessárias para explicar a “*transnacionalização da banca*”.

No que concerne a factor internalização, Gulamhussen (2009) defende que “*a capacidade de internalizar as vantagens associadas à propriedade e evitar riscos e custos de transacção na exportação são factores que promovem a multinacionalização.*”

Dunning (1988) sugere que os três principais agentes potenciadores de produção internacional - a procura de mercado, a procura de recursos e a procura de eficiência - podem explicar-se pelo paradigma da eficiência.

Dermirbag, Huggins e Ratcheva (2007), descrevem o Paradigma Eclético de Dunning como uma visão única, sintética de todos os elementos da empresa que explica o nível de actividade e os padrões de produção internacional. De acordo com os autores, Dunning consegue combinar os diversos factores que explicam as actividades das multinacionais e dos seus investimentos no estrangeiro.

Dunning (2001) defende que os padrões de actividade das empresas multinacionais se explicam com uma variedade de teorias contextualmente relacionadas. Desta forma, propõe que o Paradigma Eclético seja uma estrutura conceptual que permite analisar de forma abrangente o IDE. Para o autor, o Paradigma Eclético, funcionaria como uma “teia” envolvendo diferentes construções teóricas que se detém na análise de aspectos específicos do tema, mesmo que eventualmente algumas dessas construções teóricas apresentem divergências pontuais entre si.

O Paradigma Eclético considera que a empresa deve possuir vantagens que lhe permitam compensar as desvantagens que advêm da concorrência local (Grubel, 1977).

Segundo Carvalho (2008, 195), os resultados obtidos na investigação quantitativa concluem que em mercados emergentes a formação de parcerias é determinante, ou seja, as empresas tendem a mitigar os riscos jurídicos, políticos e económicos característicos destes mercados promovendo alianças. Estes resultados confirmam os estudos empíricos de Gomes-Casseres (1990), Contractor (1990) e Esperança (1993) em relação ao impacto das políticas dos governos hospedeiros sobre as empresas

entrantes em que concluem que os custos de transacção explicam as escolhas de propriedade e que o resultado final é influenciado pelo poder de negociação entre as empresas e os governos hospedeiros.

Para Gulamhussen (2009), a aplicação da Teoria Eclética de Dunning ao sector bancário foi efectuada por Gray e Gray (1981) e por Yanoopoulos (1983). Este último defende que a posse de vantagens de propriedade específicas permite aos bancos que decidem internacionalizar-se compensar as vantagens de conhecimento do mercado local dos bancos domésticos. Defende também que a manutenção da informação dos clientes constitui uma das principais vantagens de internalização dos bancos que decidiram seguir os seus clientes que se internacionalizaram. Gulamhussen (2009) sugere que o factor inovador desta abordagem está *“no facto desta conseguir demonstrar que as diferentes formas organizacionais e estratégias de envolvimento internacional no mercado financeiro são casos particulares de uma teoria mais generalista.”*

Neven (1990) designa que a elevada standardização dos produtos bancários constrói a reputação do banco, assim como a dimensão e a segurança que lhes estão associadas, o que permite ter uma vantagem diferenciada nos produtos bancários.

2.5.2 Teoria da Internalização

Segundo Abrantes (1999), uma primeira abordagem à teoria da internalização parte da ideia central de que a empresa, como estrutura organizativa que é, nasce para integrar, segundo a sua própria hierarquia, aquelas transacções que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou mais dispendiosa. Neste contexto classificam-se grande parte das transacções de bens intermédios de carácter intangível – conhecimentos, tecnologia, capacidade de gestão, marketing. *“Quando essa internalização se realiza através das fronteiras, encontramos-nos na presença de um processo de internacionalização.”*

De acordo com Buckley e Casson (1976) e Rugman (1981), a teoria da internalização suporta-se em dois axiomas que se complementam:

- A empresa internalizará as transacções até aos custos de transacção serem mais elevados que os derivados da sua integração organizativa (as empresas escolhem a localização que acarreta o custo mínimo para cada uma das actividades);
- A empresa cresce internalizando mercados, até ao ponto em que, os benefícios da internalização compensem os seus custos (até os custos não excederem os benefícios).

Neste sentido, as multinacionais existem porque se tornou mais lucrativo desenvolver certas transacções dentro da empresa (entre as filiais localizadas em cada país) que entre empresas diferentes.

Segundo Rugman (1981) e Casson (1990), algumas das imperfeições de mercado são a regulação, a informação e o apoio ao cliente. Por exemplo, em relação à informação, se não existir um mercado onde seja possível negociar a informação sobre a relação banco/cliente, torna-se mais vantajoso internalizar criando uma presença dos bancos nos mercados onde se encontram os seus clientes.

Coase (1937) foi dos primeiros autores a tratar especificamente a questão da natureza da empresa, a partir do seu famoso artigo *“Theory of the Firm”*. A análise de Coase (1937) parte de uma pergunta simples, mas intrigante para a teoria tradicional: *porque é que uma empresa internaliza actividades que poderia obter (pelo menos em teoria) a um custo inferior no mercado, supondo a existência de ganhos de eficiência provenientes da divisão do trabalho?*

Introduz aqui o conceito de custos de transacção (custos das exportações): as empresas surgem como soluções que visam minimizar os custos de se obter produtos e serviços directamente no Mercado, através da internalização desses processos numa estrutura hierárquica.

Para Coase (1937), a empresa surge como necessária, porque existe um custo de utilização do mecanismo de preços que decorre da negociação e da elaboração de um contrato separado para cada transacção. A empresa reduz o número de contratos

realizando um determinado número de funções internamente em vez de os contratar no mercado. Coase (1937), com a teoria da firma, ofereceu um “berço” à teoria da internalização bancária, criando uma definição de banca multinacional e também à teoria dos custos de transacção.

Assim, a teoria da internalização enfatiza a importância dos custos de transacção em mercados imperfeitos, sendo que a imperfeição é condição necessária para a internalização das competências.

A internalização efectua um *swap*⁴ dos custos de transacção pelos custos de organização, isto é, através da internalização realiza-se uma troca de riscos e rentabilidade. No limite, a validade da relação fica sujeita à restrição dos custos de organização não excederem os custos de transacção (Gulamhussen, 2009). Esta teoria abarca as abordagens tradicionais por considerar os custos de organização e transacção.

Segundo Gulamhussen (2009), Buckley e Casson (1976) defendem a teoria da internalização em três postulados:

- As empresas maximizam o lucro num mercado imperfeito;
- A imperfeição no mercado de factores de produção intermédios confere superioridade a uma organização interna através da propriedade e do controlo de actividades ligadas pelo mercado;
- A internacionalização transfronteiras promove empresas multinacionais.

Para Fontoura (1997), Buckley e Casson (1976) foram os primeiros a utilizar a teoria da internalização como explicação da forma de concorrência internacional adoptada pelas empresas.

Segundo a teoria da internalização, a internacionalização ocorre quando a eficiência é maximizada através da redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior. Qualquer produto ou serviço, tecnologia, know-how ou actividade pode ser

⁴ Swap (em português, "permuta") designa as operações em que há troca de posições quanto ao risco e rentabilidade entre investidores.

internalizado noutro país, desde que existam vantagens de custos de transacção, que também determinam quando e onde esse movimento deve acontecer, sempre em busca de imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.

Desta forma, a internacionalização pode ocorrer de acordo com a configuração dos custos de transacção no mercado externo, que reflectem o melhor modo de entrada (controlo, licenciamento, subcontratação, etc.).

As conclusões do trabalho de Buckley e Casson (1976) baseiam-se no pressuposto de que os mercados imperfeitos geram incentivos à internalização; o mercado de conhecimentos é altamente imperfeito pelo que existem grandes benefícios na sua internalização. Como o conhecimento é um bem público dentro da empresa (explícito), pode ser utilizado a custos muito reduzidos e, ao ser facilmente transmitido internacionalmente, pelo que poderá gerar mercados internos internacionais e, por consequência, empresas multinacionais.

Seguindo este pensamento, as características das Empresas Multinacionais (EMN's) não são atribuídas à globalização em si, mas sim à força da internalização e ao facto de operarem em ramos de actividade e em mercados onde existem fortes razões para internalizar. Assim, quando os custos de internalização são superados pelos benefícios, o IDE é a estratégia mais utilizada na internacionalização de empresas.

Quadro 1 – Tipologia da Actividade Bancária Multinacional

| VARIÁVEIS | RETALHO | BANCA COMERCIAL | INVESTIMENTO |
|--------------------------------------|--|-------------------------|---------------------|
| Localização | Centros Urbanos Cidades | Entrepósitos Comerciais | Centros Financeiros |
| Tipo de Clientes | | | |
| Particulares | Turista; Emigrante | Comerciante | Investidores |
| Empresas | Subsidiária Estrangeira; Empresa de Expatriado | Importador; Exportador | Gestor de Fundos |
| Questão Principal | Reconhecimento; Recomendação | Supervisão à distância | Preços Cartelizados |
| Alternativa | Correspondentes | Correspondentes | Consórcios |
| Questão Secundária | Fundo de Garantia | Informação | |
| Alternativa | Mercado Interbancário; Banco Central | Agentes; Media | |
| Vantagem | Informação sobre os clientes | Contactos Pessoais | Venda Directa |
| Barreiras Culturais e Regulamentares | Elevada | Média | Baixa |
| Importância nas Transacções | Baixa | Elevada | Média |

Fonte: Gulamhussen (2009, 75)

A aplicação da teoria da internalização ao sector bancário pressupõe uma abordagem defensiva por parte das entidades bancárias. A relação banco-cliente é única e o conhecimento do mercado sobre os clientes pode ser usado para reduzir custos.

Assim, à luz destas duas teorias, podemos concluir que se a decisão de um banco de enveredar pela internacionalização for motivada pelas vantagens de localização em determinados países por prestígio, informação, sistema de regulação, ligações comerciais, então esse processo de internacionalização poder-se-á explicar de acordo com a teoria ecléctica.

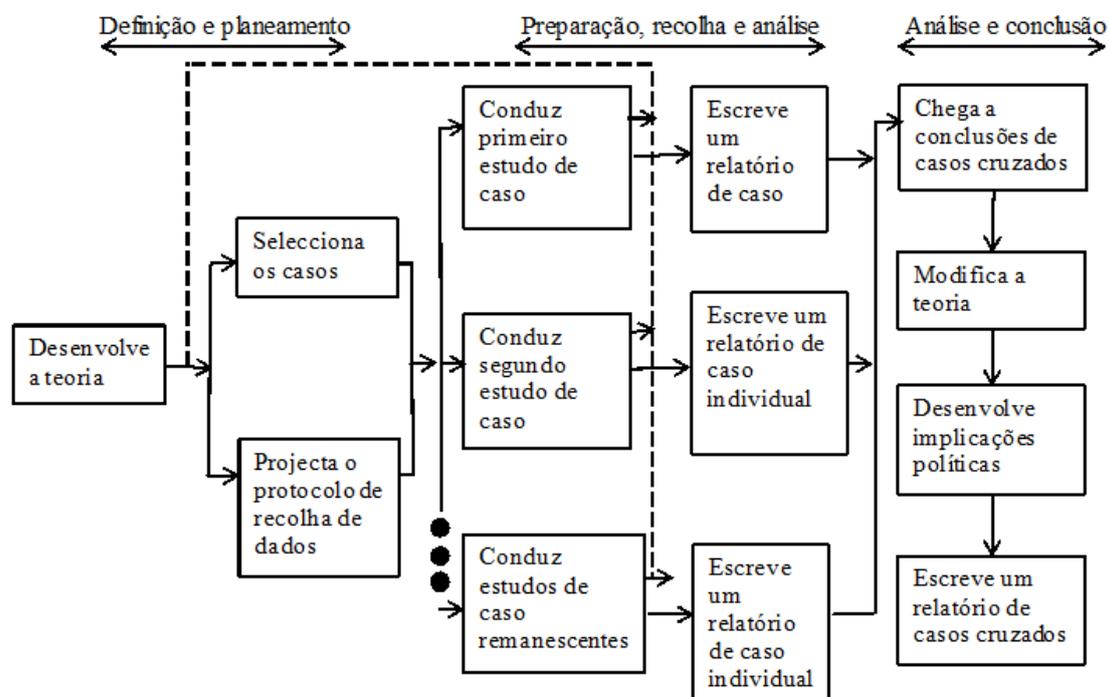
Se, por outro lado, a internacionalização de um banco ocorre para países onde os seus clientes (do país de origem) já estabeleceram determinadas operações, (o chamado *customer follow*), podemos considerar que esse processo de internacionalização se pode explicar pela teoria da internalização, uma vez que a principal razão para a internacionalização do banco foi a preservação e o aumento da vantagem competitiva, que decorre do relacionamento entre o banco e o cliente.

3 Metodologia

De forma a construir o conhecimento relativo à temática em questão, a opção recaiu num estudo e método qualitativo conduzido através do “estudo de caso”, que passa pela delimitação do tema a tratar, de modo a permitir uma melhor caracterização dos objectivos estabelecidos. De acordo com Yin (2005), por norma os estudos de caso representam a estratégia preferida para as questões do tipo “como” e “porque”.

A necessidade destes estudos é introduzida pela vontade de se tentar compreender fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos com grande complexidade. O estudo de caso consegue analisar um grande conjunto de variáveis, baseia-se em múltiplas fontes convergentes e beneficia de desenvolvimentos teóricos anteriores para conduzir a investigação (Yin, 2005).

Figura 5 – Método de Estudo de Caso



Fonte: Yin (2005)

A principal preocupação é acima de tudo “procurar razões” em vez de “testar”. Procuram-se os motivos e as características que justificam as decisões tomadas dentro das organizações.

Quando a intenção é identificar factores que envolvem um determinado aspecto ou comportamento numa organização, o método do estudo de caso é o mais desejado e utilizado (Ghauri, Gronhaug e Kristianslund, 1995).

Para Stake (2005) o estudo de caso traduz-se no “*estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade*”.

Segundo Yin (2005) o estudo de caso define-se como “*uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes*” e salienta que para tal se podem usar múltiplas fontes para recolher evidências e informações desde que sejam apropriadas e possibilitem compreender o caso no seu todo (Yin, 2005). O estudo de caso implica um conhecimento profundo da realidade investigada e, como tal, recorre a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa.

3.1 Estudo de caso

Para o presente trabalho, o estudo – alvo teve como principal critério o destino da internacionalização – O Brasil. O estudo propõe-se a investigar um sector de actividade – o sector bancário – focalizando o estudo no processo de internacionalização do Banco Caixa Geral de Depósitos para o Brasil.

De referir que este processo se iniciou em 1925 e tem tido diversos ritmos de evolução, de 2007 a 2009 assistiu-se ao “desinvestimento”, tendo-se realizado uma retoma em 2009 através da criação do Banco Caixa Geral, Brasil, S. A..

A opção pelo estudo de caso é reforçada pelo facto de que, apesar do crescente interesse nos processos de internacionalização, ainda se verifica a ausência de um

consenso em relação à aplicação de modelos e uma carência de estudos sistematizados sobre o tema, o que indicia a falta de investigação para um maior esclarecimento das implicações teóricas.

Neste sentido, deu-se início ao trabalho exploratório, através de uma análise documental de diversa informação como Teses de Mestrado e Doutorado, livros, artigos científicos, entre outros.

3.2 Condicionantes do trabalho de investigação

O principal objectivo do trabalho centrou-se nos factores que determinam um processo de internacionalização tendo em linha de conta o país de destino, o país de origem, o mercado correspondente, e, por fim, o sector que possibilitasse uma investigação consequente.

Como limitação encontrada na execução deste trabalho identificou-se o nível da informação disponível e acessível.

4 O Investimento Directo Estrangeiro

O Investimento Directo Estrangeiro caracteriza-se pela transferência para outro país de activos ou produtos intermediários, onde está patente, o capital financeiro, a tecnologia, o *know-how* e a liderança onde esta é exercida pela empresa/organização que investiu a longo prazo no país de destino. O IDE acontece quando existe um investidor com sede num determinado país, adquire ou cria uma empresa no país de destino ou receptor com a intenção de desenvolver uma determinada actividade económica.

Segundo Baumüller (2009), o IDE é um factor propulsor de crescimento dos países, descrevendo-o em três modos: por um lado, defende que o IDE promove a entrada de capital, já que exerce um efeito directo sobre o ritmo de acumulação de capital; por outro, defende que o IDE promove a inserção dos países de destino nas redes internacionais de comércio, o que permite a integração das empresas domésticas em cadeias globais de aprovisionamento e de produção; e, por último, salienta que o IDE fomenta directamente e estimula indirectamente a deslocação de tecnologias, provocando o aumento do capital humano e contribuindo a prazo para a melhoria da produtividade.

Os estudos realizados acerca do impacto do IDE têm-se centrado na relação existente entre o crescimento e o desenvolvimento económico, o que por vezes apresenta resultados contraditórios. Sharma e Abekah (2008) e Alfaro (2007) sugerem a existência de impactos positivos do IDE no crescimento económico dos países de destino, impactos esses que dependem bastante da especificidade dos próprios países. Já para Muteny (2008), os efeitos do IDE nos países em desenvolvimento não parecem ser superiores aos originados pelo investimento realizado a nível interno.

Segundo Carvalho (2010), quando se analisa o impacto do IDE no crescimento económico, pode concluir-se que este pode criar efeitos positivos e negativos ao mesmo tempo. Para Carvalho (2010), o IDE “*gera uma mistura de efeitos positivos e*

negativos, tendo os países receptores a missão de tomar medidas para maximizar os primeiros (positivos) e minimizar os segundos (negativos).”

Contudo, é aceite que a captação de investimento é, em regra, positivo para o país receptor do mesmo.

Assim, para Balamoune-Lutz e Ju (2009), o IDE pode ser considerado como um factor propulsor de crescimento económico promovendo uma melhoria das condições de vida das populações, e, por sua vez, essa melhoria pode estimular a entrada de novos fluxos de IDE, gerando uma relação de causa-efeito.

As teorias sobre Investimento Directo Estrangeiro registaram um particular desenvolvimento com o trabalho de Hymer (1976), ao concluir que as empresas procuram maximizar o aproveitamento das suas vantagens inerentes aplicando-as em economias externas. Hymer (1976) refere que o conceito de IDE não implica unicamente a mobilidade de capitais, salientando que as multinacionais se podem financiar no país de origem ou no país de acolhimento.

Segundo Graham (2002), o estudo de Hymer (1976) focou-se na análise da razão pela qual as empresas decidem operar em mercados estrangeiros, já que em teoria as empresas locais estabelecidas nesses mercados estariam melhor posicionadas e poderiam impor barreiras à entrada dos novos concorrentes. Propõe que a concorrência do IDE estará ligada à posse pela empresa de vantagens competitivas únicas, cuja existência pressuporia falhas na estrutura de mercado⁵.

Hymer (1983) considera existirem duas razões principais para uma empresa controlar outra no exterior: eliminar a concorrência, através de fusões e, o uso de alguma vantagem única da empresa, como acesso privilegiado aos factores de produção, a um melhor sistema de distribuição, à posse de produtos diferenciados ou ao controlo de formas de produção mais eficientes.

⁵ Dunning e Rugman (2001) avaliam que as falhas de mercado que Hymer considera no seu trabalho são caracteristicamente imperfeições estruturais, tais como economias de escala e diversificação de produtos.

Hymer (1983) considerou dois tipos de investimento directo. Por um lado, a utilização cuidadosa dos activos, implicando o controlo para melhor determinar que reservas deveriam ser mantidas a um câmbio específico. Por outro, o investimento directo coincidiria com as operações internacionais, nas quais o controlo da empresa estrangeira seria motivado pela vontade de reduzir a competição (concorrência no mercado de destino) entre empresas potencialmente rivais.

A opção por investimento directo é uma opção tendencialmente, de custo inicial mais elevado e com consequentes riscos cambiais. Outro custo é a obtenção de informações locais sobre as fontes de fornecimento, a concorrência e factores culturais. Porém, as empresas estão preparadas para aceitar os custos e os riscos associados à produção internacional devido à expectativa de aumento no poder de mercado, de lucros extras e de possibilidades, ou melhor, constituem um motivo fundamental para a diversificação geográfica. Desta forma, o investimento directo estrangeiro satisfaz o desejo de controlo do investidor por três razões básicas: segurança no investimento e bom uso dos activos, eliminação da concorrência e apropriação do retorno do investimento ou de vantagem monopolista ou diferencial (Hymer, 1983).

A opção pelo IDE num determinado país é resultado de um processo que deriva da avaliação do valor esperado dos proveitos e custos. A proximidade cultural reduz os custos e a incerteza associada ao desenvolvimento de uma actividade nesse mercado (*country-specific knowledge*). Os custos são tendencialmente menores no caso de países culturalmente próximos ou sobre o qual existe um conhecimento previamente acumulado.

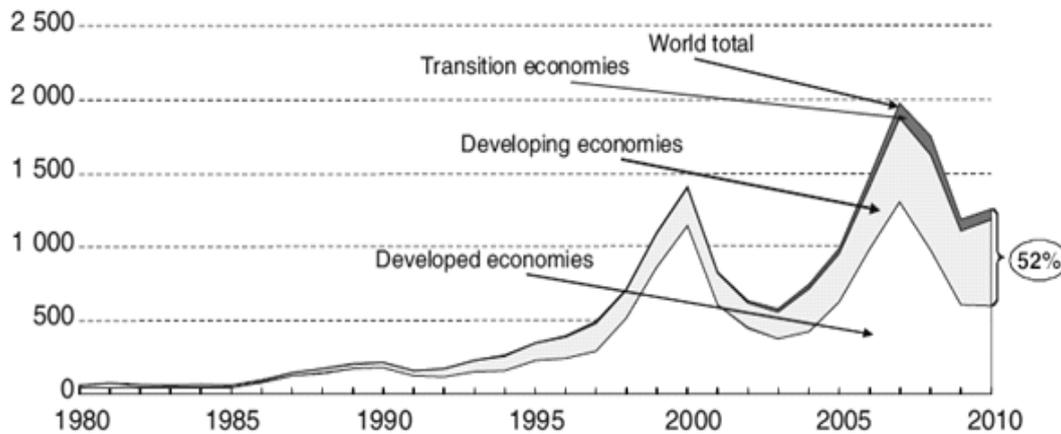
O IDE permite à empresa restringir os seus custos de distribuição e manter-se em proximidade com as condições do mercado local: alterações nos gostos dos consumidores, acções dos concorrentes, etc. Ao mesmo tempo, pode aproveitar subsídios atribuídos pelos países de destino para estimular a entrada de investimentos.

O IDE transformou-se num elemento fundamental das estratégias de investimento e produção das empresas, no qual a desregulamentação, a queda das medidas

proteccionistas e o início dos processos de privatização generalizados contribuíram ainda mais para salientar o fenómeno.

Figura 6 – Fluxos IDE global e por grupo de economias, 1980-2010

(Biliões de dólares)



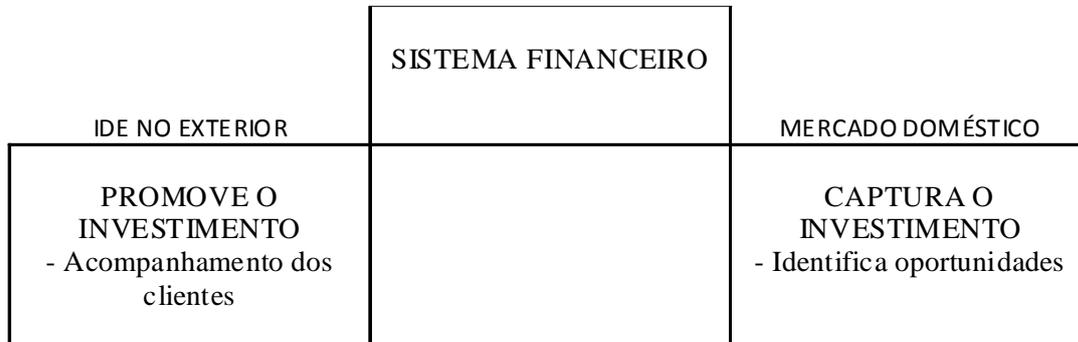
Fonte: UNCTAD – *World Investment Report* 2011

Através da observação da figura 6 verificamos que os fluxos de IDE para as economias desenvolvidas e em transição registaram uma contracção em 2010. Em contraposição, os fluxos de IDE com destino às economias em desenvolvimento e em transição recuperaram e foram responsáveis por mais de metade dos fluxos mundiais, registando uma grande recuperação do IDE nas economias asiáticas em desenvolvimento e na América Latina. Na Europa destaca-se uma acentuada diminuição de fluxos. Esta tendência poderá ajudar a decisão da CGD de retomar o seu investimento no Brasil em 2009.

A estagnação dos fluxos mundiais, em 2010, foi acompanhada de uma divergência de tendências no que respeita às componentes de IDE. De acordo com o relatório *World Investment Report* 2011 os aumentos de lucros das afiliadas estrangeiras, especialmente nos países em desenvolvimento, contribuíram para um maior reinvestimento de receitas, as incertezas em torno dos mercados mundiais e a dívida soberana europeia traduziram-se numa diminuição dos empréstimos interempresas e dos investimentos em participações.

Esta evolução dos ritmos de IDE, como se pode apreciar na figura 7, apoia a tese da necessidade de as empresas do sistema financeiro acompanharem os seus clientes, ou seja, de aumentarem o seu envolvimento nos negócios internacionais.

Figura 7 – Relação do Sistema Financeiro com o IDE



Fonte: Elaboração própria

De acordo com *World Investment Report* de 2011, da UNCTAD, os fluxos mundiais de IDE registaram apenas um aumento de 1%, passando de 1.114 mil milhões de USD em 2009, para 1.122 mil milhões de USD em 2010. Para este aumento contribuiu a taxa de crescimento verificada nas Economias em Desenvolvimento. Regista-se nas Economias em Desenvolvimento um crescimento de 9,7% nos fluxos de entrada de IDE. Em sentido inverso e, sobejamente justificado pela crise mundial instalada desde 2008, os Países Desenvolvidos registam uma quebra de cerca de 7% na captação de IDE mundial.

4.1 Relações Económicas Bilaterais Portugal – Brasil

A inclusão de Portugal nos fluxos de IDE faz parte de tendências gerais a nível mundial, assumindo no entanto, especificidades próprias.

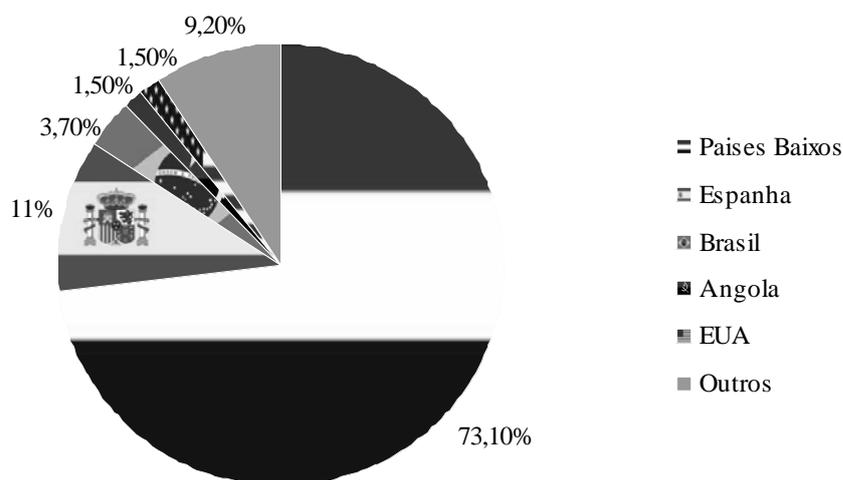
Silva (2000) refere que “*no mundo actual, caracterizado pela globalização, as afinidades culturais tendem a jogar um papel económico cada vez mais importante no sentido do reforço das relações económicas entre países*” que como Portugal e o Brasil têm uma língua e um passado histórico comuns. O principal laço de união

cultural entre os dois países é, provavelmente o facto de existir uma língua comum, mas deve-se ter em conta também a ligação existente a nível histórico, facto que não deixará de ter o seu peso. Destaca-se ainda a presença significativa do imigrante português no Brasil e no papel que este desempenhou na aproximação cultural entre os dois países.

Segundo Albuquerque e Esperança (2010) “*a relação da língua com a economia tem vindo a atrair uma atenção crescente, justificada pelas necessidades da sociedade de conhecimento em que vivemos, onde o volume de dados, informação e conhecimento cresce continuamente.*”

A relação da língua com a economia tem vindo a atrair uma atenção crescente, justificada pelas necessidades da sociedade de conhecimento em que vivemos, onde o volume de dados, informação e conhecimento cresce continuamente. Os estudos sobre o valor económico da língua reconhecem que a externalidade positiva da partilha de uma língua, enquanto instrumento de comunicação e intercompreensão, reforça o seu valor e impacto nas trocas com o exterior.

Gráfico 1 – Principais destinos do IDE português



Fonte: AICEP – Previsões Económicas Setembro 2011

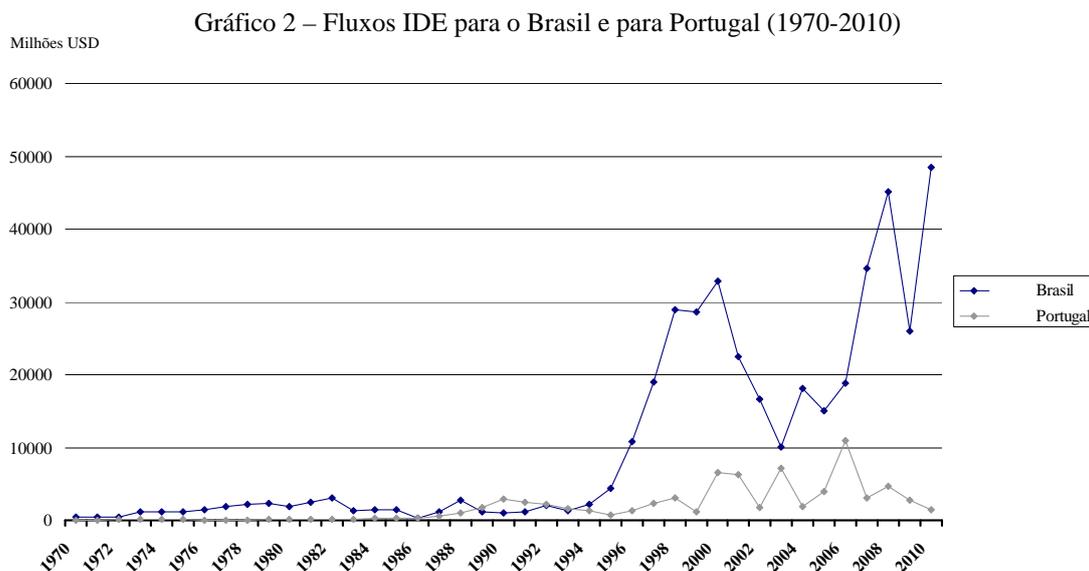
O Brasil é ainda um importante destino do investimento directo de Portugal no estrangeiro (IDPE). Segundo dados publicados pelo Banco de Portugal, o Brasil,

depois de ter sido o primeiro mercado de eleição do IDE português em fins da década de 90 e início de 2000, registou períodos com ligeiras quebras. Em sentido oposto, o investimento do Brasil em Portugal regista uma expressão mais reduzida.

O gráfico 1 sugere um elevado peso dos Países Baixos como receptor do IDE Português. A explicação para tal pode ser encontrada no regime fiscal local (Holandês) que oferece às empresas nacionais regimes fiscais competitivos. Neste caso, o sistema financeiro poderá ser um instrumento relevante na maximização das oportunidades de procura de vantagens competitivas.

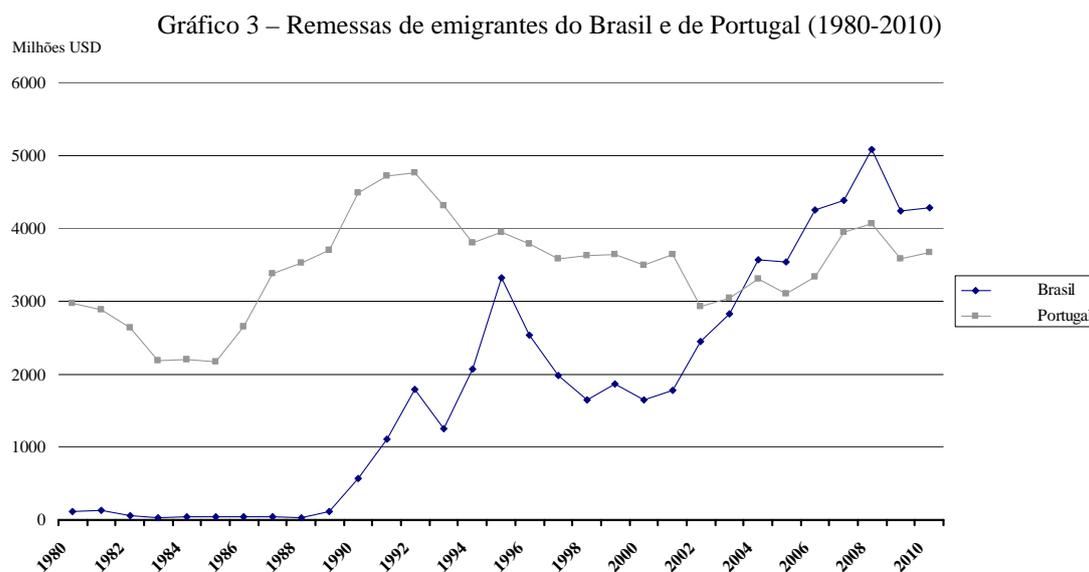
De acordo com o AICEP, nos Países Baixos localizam-se algumas das maiores empresas multinacionais do mundo, que neste país encontram condições geográficas e ambiente fiscal muito favorável para desenvolverem as suas actividades/operações a nível europeu e mundial.

De acordo com o *World Investment Report* de 2011, da UNCTAD, o IDE em Portugal registou em 2010 cerca de 1,5 mil milhões de dólares, uma queda de 46% face aos 2,7 mil milhões registados em 2009. Conforme se verifica no gráfico 2, o Brasil, a partir de 1995, altura da implementação do Plano Real, viu o fluxo de entrada de IDE no país aumentar de forma significativa. Este facto deve-se, essencialmente à estabilidade institucional e sócio-económica, associada aos enormes recursos naturais e à evolução demográfica do Brasil.



Fonte: UNCTAD, UNCTADstat

Se analisarmos as remessas dos emigrantes portugueses e brasileiros, conforme gráfico 3, verificamos a relevância do Brasil na captação de poupança (não residente). Observa-se o aumento significativo de remessas de emigrantes a partir da década de noventa (instabilidade socioeconómica brasileira associada a um ciclo de crescimento na economia portuguesa).



Fonte: UNCTAD, UNCTADstat

Assim, concluímos que Portugal está a captar menos investimento estrangeiro, da mesma forma que está a *investir menos* no exterior. Em 2010, o investimento directo estrangeiro em Portugal superou o investimento português no estrangeiro em 8,6 mil milhões de dólares. Em termos acumulados, o IDE em Portugal caiu de 115 para 110 mil milhões de dólares num ano (UNCTAD, 2011).

Quadro 2 – Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro por sector actividade

| FLUXOS DE IDPE POR SECTOR DE ACTIVIDADE | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Activ. financeiras e de seguros | 26,0% | 48,2% | 42,7% | 58,1% | 62,6% |
| Comércio por grosso e a retalho | 6,1% | 12,1% | 18,9% | 22,6% | 20,4% |
| Activ. de consultoria, científicas e técnicas | 26,1% | 8,5% | 9,8% | 3,9% | 3,6% |
| Indústrias transformadoras | 7,6% | 1,3% | 2,4% | 0,3% | 2,5% |
| Construção | 5,0% | 5,0% | 5,8% | 2,6% | 1,8% |
| Electricidade, gás e água | 3,9% | 10,3% | 7,8% | 1,6% | 0,9% |
| Activ. imobiliárias | 2,0% | 2,4% | 2,2% | 0,8% | 0,2% |
| Activ. de informação e de comunicação | 2,9% | 3,0% | 3,6% | 0,8% | 0,1% |
| Outros Sectores | 20,4% | 9,2% | 6,7% | 9,3% | 8,1% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fonte: AICEP – Relações Económicas Bilaterais com o Brasil 2006-2011 Jan/Jul

Neste sentido, verificamos, conforme representa o quadro 2, que o IDE português se destina em larga maioria às actividades financeiras e de seguros, registando um incremento substancial desde 2006.

Quadro 3 – Propensão para o IDE no Sector da Banca

| SEGMENTO | VANTAGEM PARA ENTRANTES | BARREIRAS À ENTRADA | NÍVEL DE INVESTIMENTO |
|----------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|
| Particulares | | | |
| Mercado Total | Reduzida | Elevada | Elevado |
| Mercado Étnico | Moderada | Reduzida | Muito Baixo |
| Agrícola | Moderada | Moderada | Baixo |
| Comercial | Forte | Reduzida | Elevado |
| Industrial | Forte | Elevada | Elevado |

Fonte: Gulamhussen, (2009, 77)

De acordo com o quadro 3 e, segundo Gulamhussen (2009), verificamos que os factores que determinam o IDE no sector bancário são semelhantes aos registados na indústria. Para Gulamhussen (2009), a teoria da internalização sugere que os bancos multinacionais enveredam pelo IDE como meio de redução dos custos de transacção. Defende ainda que a evolução do IDE no sector da banca ocorre para fazer face às necessidades dos clientes no país de destino desse mesmo IDE, que neste caso, tenderia a ser o acompanhamento da comunidade portuguesa no Brasil (captação de poupança não-residente).

O sistema financeiro tende a acompanhar os ritmos dos fluxos financeiros e de investimentos internacionais.

5 Brasil

Todos os projectos carecem de uma análise prévia. O sucesso de um projecto de internacionalização bancária não é excepção, sendo essencial estudar os aspectos socioeconómicos e culturais dos países de destino.

5.1 Perfil Físico e Geográfico

A República Federativa do Brasil, o Brasil, é a quinta maior do mundo em área territorial (depois da Rússia, Canadá, China e Estados Unidos) e o maior país da América do Sul (equivalente a 47% do território sul-americano) com uma área total de 8 514 876,599 km². Possui uma densidade populacional que ronda os 190 milhões de habitantes. É o único país falante da língua portuguesa nas Américas e o maior país lusófono do mundo, além de ser uma das nações mais multiculturais e de diversidade étnica do planeta, resultado da forte imigração oriunda de múltiplos países.

É actualmente um dos Estados com crescimento potencial mais acentuado, sendo considerado uma das principais economias emergentes.

5.2 Economia e Finanças

Enquanto membro do MERCOSUL⁶ (Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela) o Brasil assume uma importância incontornável a nível económico. De acordo com o Banco Mundial ocupa o 7º lugar do ranking das maiores economias mundiais. O seu PIB per capita (PPP 2011) é de 11.127 dólares, colocando o Brasil na 64ª posição de acordo com dados do Banco Mundial.

Depois de testemunhar um crescimento económico relevante em 2007 e 2008, a crise financeira global, acabou por atingir o Brasil em 2009. O Real⁷ e o mercado de acções

⁶ Mercado Comum da América do Sul, formado pelo Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai.

⁷ Moeda oficial brasileira.

assistiram a flutuações enormes, os investimentos estrangeiros diminuíram, a procura por exportações de *commodities*⁸ reduziu-se e o crédito externo aumentou. No entanto, o Brasil foi um dos primeiros mercados emergentes a atingir um estágio de recuperação, com o crescimento do PIB a alcançar níveis positivos. (Economy Watch, 2010).

No que concerne ao ranking dos principais clientes do Brasil, o quadro 4 destaca a subida da China que em 2009 alcançou a posição cimeira. Seguem-se os EUA e a Argentina. Portugal regista uma posição muito discreta no ranking de clientes (32ª posição em 2009). O país tem vindo a expandir a sua presença nos mercados financeiros internacionais e mercados de *commodities*, fazendo parte de um grupo de quatro economias emergentes (Brasil, Rússia, Índia, China - BRIC), que se caracterizam pelo seu forte impacto no crescimento mundial.

Quadro 4 – Principais Clientes e Fornecedores do Brasil

| Principais Clientes 2009 | | %Total | Principais Fornecedores 2009 | | %Total |
|--------------------------|-----------|--------|------------------------------|-----------|--------|
| 1ª | China | 13,20% | 1ª | EUA | 15,70% |
| 2ª | EUA | 10,20% | 2ª | China | 12,50% |
| 3ª | Argentina | 8,40% | 3ª | Argentina | 8,80% |
| 4ª | Holanda | 5,30% | 4ª | Alemanha | 7,70% |
| 32ª | Portugal | 0,84% | 45ª | Portugal | 0,34% |

Fonte: AICEP – Pais em síntese Maio 2011

Apesar das incertezas no mercado internacional, a estabilidade macroeconómica no Brasil tem sido fundamental para garantir a continuidade na entrada de investimento directo estrangeiro (IDE) no país.

⁸ Em inglês, *commodities* significa mercadorias. Termo de referência de produtos de base em estado bruto, que apresentam um grau mínimo de industrialização. Não apresentam diferenciação por não possuírem valor agregado, marca de referência ou serviço que as diferenciem.

Quadro 5 – Distribuição por Actividade Económica de Aplicação dos Recursos IDE

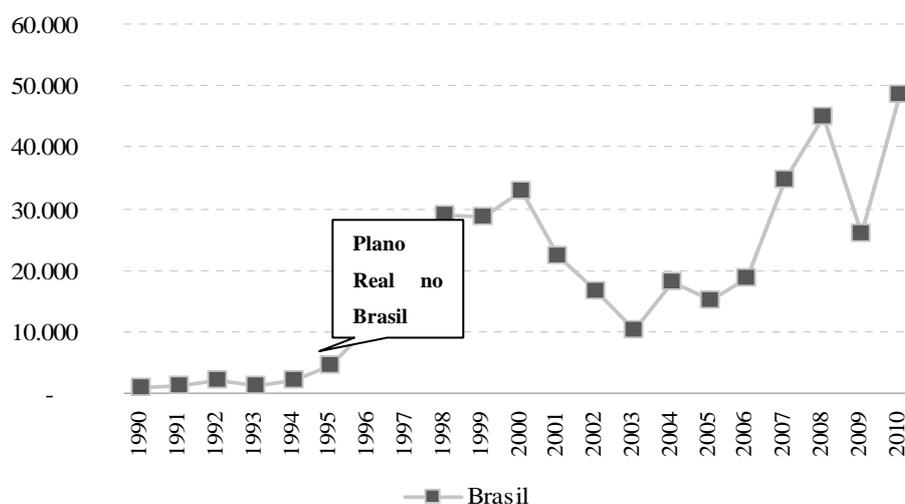
| Actividade Económica | US\$ milhões | | |
|--|------------------|------------------|------------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| Agricultura, pecuária e extractiva mineral | 4.982,07 | 12.995,57 | 4.474,27 |
| Indústria | 12.166,08 | 14.012,97 | 11.924,74 |
| Serviços | 16.556,44 | 16.877,75 | 14.044,96 |
| Actividades de Serviços Financeiros | 5.828,19 | 3.802,57 | 2.503,18 |
| Total | 33.704,58 | 43.886,30 | 30.443,97 |

Fonte: Banco Central do Brasil (Dez 2010)

No ano de 2007 (início da crise financeira mundial), continuou a verificar-se um fluxo crescente de Investimento Directo Estrangeiro no Brasil o que reflecte o interesse dos bancos estrangeiros em aproveitar as oportunidades de negócio, tanto no mercado de capitais como no de crédito e, conforme se observa no quadro 5, se mantém, inclusive, no ano de 2008, apesar da crise financeira internacional se agravar. O ritmo de captação de IDE do Brasil retoma valores elevados em 2010 e 2011 (Banco Central do Brasil, Novembro 2011).

Nos últimos anos, a economia brasileira conheceu profundas mudanças. Registou-se uma liberalização gradual do comércio com o estrangeiro ao qual se juntou um eficaz programa de estabilização macroeconómica que, em conjunto com a consolidação do sistema democrático e o desenvolvimento da integração dos países do Mercosul, tornou o Brasil um destino excepcionalmente atractivo para os investidores internacionais.

Gráfico 4 – Evolução fluxos entrada IDE no Brasil (1990 – 2010)



Fonte: UNCTAD World Investment Report 2011

Através do gráfico 4, podemos constatar que os volumes de IDE destinados ao Brasil eram reduzidos até 1996. Desde então o investimento directo estrangeiro no Brasil, incluindo o português, tem vindo a aumentar significativamente, atingindo os 48,4 milhões USD em 2010.

Para Paula (2004), a América Latina é a região do mundo que desde 1990 vem recendo os fluxos de IDE com destino ao sector bancário. O Brasil destaca-se como o maior receptor de IDE neste sector. Paula (2002) destaca que o fluxo de IDE no sector bancário registou um nível recorde nesta região.

5.2.1 Sistema Financeiro Brasileiro

O sistema Financeiro Brasileiro apresenta como característica a oferta de crédito de curto prazo em prejuízo de ofertas de longo prazo.

Apresentamos de seguida uma perspectiva histórica da sua evolução.

No final da década de noventa, Lopes e Rossetti (1998) caracterizaram o sistema financeiro brasileiro em quatro fases.

A primeira fase foi caracterizada pela intermediação financeira na sua forma mais simples através de actividades relacionadas com o sector do café e com a implementação de projectos no sector das infra-estruturas.

A segunda fase, que se estendeu de 1914 a 1945, caracterizou-se pelo período das Guerras e da “Grande Depressão”. Nesta fase, registaram-se uma série de processos importantes no que diz respeito à intermediação financeira no Brasil:

- Expansão do sistema de intermediação financeira de curto e médio prazo;
- Disciplina, integração e ampliação das margens de segurança, face à criação da Inspecção-geral dos Bancos (1920), instalação da Câmara de Compensação (1921) e a implantação da Carteira de Redescontos do Banco do Brasil (1921);
- Estudos para a criação de um Banco Central no país.

A terceira fase compreendida de 1945 a 1964 caracterizou-se como uma fase de transição entre a estrutura simples de intermediação financeira da primeira metade do século e a complexa estrutura montada a partir das reformas institucionais de 1964/65.

Nos anos de transição as principais transformações foram:

- Consolidação e penetração no espaço geográfico da rede de intermediação financeira de curto e médio prazo;
- Implantação de um órgão normativo, de assessoria, controle e fiscalização, o SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito;
- Criação de uma instituição financeira central de fomento – o Banco Nacional de Desenvolvimento Económico – BNDE;
- Criação de instituições financeiras de apoio a regiões carentes;
- Desenvolvimento espontâneo de Companhias de crédito, financiamento e investimento de médio e longo prazo.

A quarta e última fase da evolução da intermediação financeira no Brasil, e, de acordo com Lopes e Rossetti (1998), ficou marcada por um lado, por ser a menos significativa em termos cronológicos, 1964/5, e, por outro, pela promulgação de três leis que produziram profundas alterações na estrutura do sistema financeiro nacional.

A partir da criação dessas leis, o sistema financeiro brasileiro passou a contar com um maior e mais diversificado número de intermediários financeiros não bancários, com áreas específicas e bem determinadas de actuação. Ao mesmo tempo, foi significativamente ampliada a pauta de activos financeiros, abrindo-se um novo leque de opções para aplicação de poupanças, o que se traduziu na criação de condições mais efectivas para a activação do processo de intermediação.

A quarta fase iniciou-se através da implementação dessas reformas até aos dias actuais. Além das instituições criadas, foi incorporado no quadro do sistema a Comissão de Valores Mobiliários, (criada pela Lei nº. 6.385, de 7/12/76).

Após o período de 1968 a 1973, o país passou a conviver com uma conjuntura adversa internacional (choque do petróleo de 73 a 79 e a crise da dívida externa de 82) e conturbada a nível interno (retomada da democratização e inflação).

Influenciado também por esses acontecimentos, surgiu por parte dos agentes económicos a necessidade de se protegerem relativamente a oscilações adversas a que estão sujeitos, tanto pelos factos políticos internos, como externos.

A partir de 1987, com um cenário de altas taxas de inflação, deu-se início a um processo de desconcentração do sector bancário, que durou até 1993. No final deste ano procedeu-se à implementação do Plano Real, responsável por profundas mudanças no sistema bancário brasileiro.

Para Lopes e Rossetti (1998), o Plano Real afectou o funcionamento dos bancos no Brasil, que se viram obrigados a empreender um esforço de reestruturação interna e reorganização estratégica das suas actividades. Com este Plano os bancos tiveram que lidar com o fim das receitas inflacionárias, já que o objectivo deste era dominar a inflação existente. A perda destas receitas acabou por não representar uma queda significativa nos seus lucros. Isto justifica-se pela substituição destas receitas, pelas de serviços bancários, o que por si demonstra um empenho dos bancos na adaptação ao novo cenário que se criou.

Para Estrela e Orsi (2010), o Plano Real consolidou a estabilização monetária do Sistema Financeiro Brasileiro: *“além das reformas institucionais, que culminaram com a implementação do Sistema de Metas para a Inflação e a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000)”*, o sector financeiro registou profundas alterações, tanto nas instituições sob o domínio privado como nas instituições de domínio público.

No final da década de 90, deu-se o aumento dos incentivos à implementação e ao desenvolvimento de meios que possibilitassem tornar o crédito mais acessível às populações. Foram criadas as sociedades de micro crédito, foram ampliadas as opções de crédito consignado e permitida a ampliação da prestação de serviços financeiros sob a forma de agentes financeiros ou correspondentes bancários, entre outras iniciativas (Estrela e Orsi, 2010).

O sector financeiro brasileiro passou por um processo de modernização que o tornou mais competitivo, numa nova realidade onde os lucros que advinham das pressões inflacionárias foram substituídos por lucros decorrentes dos serviços prestados. Este

facto originou a que existisse uma valorização dos próprios clientes, ao mesmo tempo que desencadeou a implementação de práticas de gestão que procuraram a optimização dos resultados, da procura da qualidade, etc. (Araújo, Cartoni e Justo, (2001).

Segundo Carvalho (2000b), *“a crise bancária de 1995 abriu uma janela de oportunidade para os bancos estrangeiros colocarem um pé no país. A crise desvalorizou os bancos existentes, colocando um grande número deles sob o controle do Banco Central, sem comprometer as possibilidades de longo prazo da indústria.”*

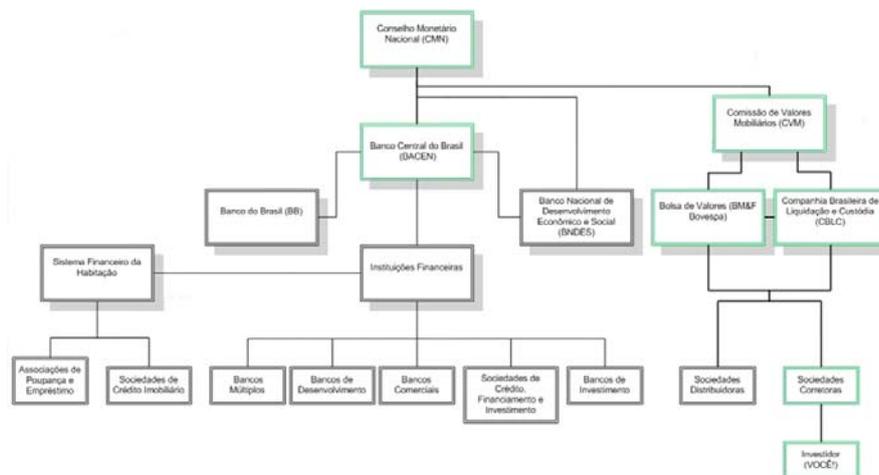
No processo de consolidação bancária que se viveu no Brasil as autoridades governamentais responderam à crise bancária com uma série de programas de suporte para instituições bancárias. O objectivo destes programas era reforçar o sector financeiro e abri-lo para a banca estrangeira, já que a sua presença poderia impulsionar a saúde do sector.

Em 2002, adoptou-se um novo sistema de pagamentos no sistema financeiro brasileiro, que conferiu mais capacidades e melhor desempenho na transferência dos recursos entre os agentes económicos e, por sua vez, desenvolveu a eficiência do sistema, contribuindo assim para evitar os riscos sistémicos e de crédito. (Estrela e Orsi, 2010).

A transformação que se tem verificado na intermediação financeira nos últimos anos é motivada pelo desenvolvimento da economia, reflectindo-se em processos de fusões e aquisições, resultando num aumento da competitividade.

Perante este cenário, a intermediação financeira, além de minimizar a incerteza e os riscos a níveis compatíveis com as exigências de maximização dos ganhos, terá que proporcionar cada vez mais segurança e agilidade no julgamento e previsão de melhores retornos financeiros.

Figura 8 – Organograma Sistema Financeiro Nacional Brasileiro



Fonte: Leigonomia (2011)(<http://leigonomistas.blogspot.com/>)

O Sistema Financeiro Nacional Brasileiro é actualmente composto por:

- Conselho Monetário Nacional;
- Banco Central do Brasil;
- Comissão de Valores Mobiliários;
- Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional;
- Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social;
- Banco do Brasil;
- Bancos comerciais; Caixas Económicas; Cooperativas de Crédito; Bancos Comerciais Cooperativos; Bancos de Investimento; Bancos de Desenvolvimento; Demais Sociedades Financeiras (Bolsa de Valores, Sociedades Seguradoras; etc.).

O sistema financeiro brasileiro assistiu a uma significativa alteração de peso relativo de diversos *players* no mercado.

Quadro 6 – Evolução da quota de mercado do segmento bancário do Brasil (Total de Activos %)

| Instituição do segmento bancário | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| Bancos Públicos | 10,23 | 5,62 | 4,3 | 5,87 | 5,79 | 5,52 | 5,09 | 5,54 | 4,25 | 5,11 | 2,13 | 2,02 |
| Banco do Brasil | 15,75 | 15,63 | 16,76 | 17,12 | 18,4 | 17,41 | 15,36 | 17,83 | 13,77 | 14,38 | 17,44 | 16,35 |
| Caixa Económica Federal | 17,06 | 15,35 | 10,97 | 11,66 | 13,04 | 11,51 | 12,05 | 13,17 | 9,91 | 8,83 | 9,57 | 9,4 |
| Bancos Privados Nacionais | 33,11 | 35,23 | 37,21 | 36,93 | 40,76 | 41,7 | 43,12 | 35,51 | 50,33 | 49,11 | 51,61 | 52,7 |
| Bancos com Controle Estrangeiro | 23,19 | 27,41 | 29,86 | 27,38 | 20,73 | 22,43 | 22,89 | 26,04 | 20,24 | 21,24 | 17,8 | 17,92 |
| Cooperativas de Crédito | 0,66 | 0,76 | 0,9 | 1,04 | 1,28 | 1,43 | 1,49 | 1,91 | 1,5 | 1,33 | 1,45 | 1,61 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

Fonte: Banco Central do Brasil (Dez 2010)

Analisando o quadro 6, verificamos que em termos de quota de mercado no sector bancário, os bancos controlados por grupos financeiros estrangeiros viram a sua participação aumentar de 23,19% em 1999, para 29,86% em 2001, no total dos activos do sector bancário, A partir desta data (2001) assiste-se a um aumento de quota de 26,04% em 2006, e a uma nova descida até se atingir 17,92% em 2010. Outra conclusão que se retira é a de que a percentagem dos bancos públicos na quota de mercado em total de activos tem diminuído consideravelmente no período em análise (1999-2010), registando uma quebra de cerca de 80%, por contrapartida, os bancos privados nacionais viram a sua quota aumentar, assinalando em 2010 52,7%, quando em 1999 registavam apenas 33,11%.

Quadro 7 – Ranking Sistema Financeiro Brasileiro

| Milhares de reais | | | | | | | |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|----------------|--------------------|
| Ranking | Instituições | Activo Total | Capital Próprio | Resultado Líquido | Nº de Func. | Nº de Agências | Índice de Basileia |
| 1 | BB | 779.303.944 | 50.495.589 | 6.626.909 | 126.426 | 5.088 | 14,7 |
| 2 | ITAU | 720.313.868 | 61.802.220 | 6.955.703 | 120.985 | 3.767 | 15,8 |
| 3 | BRADESCO | 562.601.430 | 48.218.521 | 5.526.841 | 86.187 | 3.636 | 15,1 |
| 4 | BNDES | 520.854.166 | 65.899.264 | 6.342.696 | 2.787 | 1 | 20,2 |
| 5 | CEF | 401.412.490 | 15.436.950 | 2.096.727 | 107.731 | 2.209 | 15,4 |
| 6 | SANTANDER | 376.062.156 | 65.322.455 | 1.883.717 | 54.319 | 2.395 | 28,4 |
| 7 | HSBC | 124.686.081 | 7.790.649 | 657.927 | 29.928 | 866 | 13,2 |
| 8 | VOTORANTIM | 110.741.218 | 8.388.935 | 537.725 | 1.744 | 27 | 13,1 |
| 9 | SAFRA | 76.297.016 | 5.613.741 | 535.844 | 5.588 | 100 | 14,1 |
| 10 | CITIBANK | 54.406.014 | 5.394.184 | 198.563 | 5.807 | 128 | 13,8 |
| 11 | BTG PACTUAL | 48.624.525 | 5.602.592 | 474.633 | 828 | 5 | 21,9 |
| 12 | BANRISUL | 32.343.212 | 3.856.171 | 435.952 | 11.410 | 437 | 15,5 |
| 13 | DEUTSCHE | 30.988.151 | 990.547 | 32.209 | 278 | 2 | 13,2 |
| 14 | CREDIT SUISSE | 24.474.929 | 2.982.331 | 196.825 | 42 | 2 | 16,2 |
| 15 | BNB | 23.783.716 | 2.177.338 | 203.535 | 14.754 | 186 | 13,6 |
| 39 | BARCLAYS | 6.061.469 | 695.217 | 27.760 | 169 | 1 | 40,6 |
| 40 | BES | 6.007.793 | 476.390 | 36.180 | - | - | 15,7 |
| 55 | BANIF | 2.821.376 | 291.818 | -2.970 | 318 | 13 | 12,0 |
| 87 | BCGB | 773.812 | 410.983 | 4.748 | 48 | 1 | 54,7 |
| 103 | BPN BRASIL | 381.709 | 45.920 | -17.481 | 38 | 1 | 18,4 |

Fonte: Banco Central do Brasil – Dez 2010

Conforme se pode verificar no quadro 7, o sistema financeiro brasileiro vive um processo de concentração, de ganhos contínuos de produtividade e redução do risco nas operações praticadas no mercado (BCB, Dezembro 2010). O segmento de retalho encontra-se controlado maioritariamente por quatro grandes bancos nacionais. Apesar de um acréscimo significativo da participação do capital estrangeiro, o sistema bancário brasileiro revela-se ainda maioritariamente nacional. Este facto reflecte o

empenho dos bancos nacionais na busca de eficiência, num mercado altamente promissor.

Apesar deste facto, surge na 6ª posição do ranking do sistema financeiro um banco estrangeiro, o Santander. O banco espanhol, com a sua estratégia tem conseguido vingar num mercado sofisticado e com uma acentuada concorrência da banca nacional.

A presença do banco em estudo neste trabalho, encontra-se representada pelo Banco Caixa Geral de Depósitos Brasil (BCGB), que actua num segmento diferente dos bancos referidos anteriormente, actua no segmento da banca de investimento e do *corporate*.

Um ponto forte do sistema financeiro brasileiro é a sua sofisticação⁹. O relatório do *World Economic Forum* de 2010 classifica-o no 14º lugar do ranking da solidez bancária. A sua solidez transformou-o numa das referências internacionais, pela resposta que demonstrou na crise financeira mundial, realçando-se a capacidade das instituições bancárias brasileiras de permanecerem praticamente imunes ao choque provocado pela crise que se instalou. (BCB, 2009). No Brasil não se registaram falências nem ajuda do governo aos bancos, como se verificou noutros países, nomeadamente em Portugal.

Apesar da crise financeira que se faz sentir em crescendo, em particular na Europa e nos Estados Unidos da América, os bancos brasileiros têm conseguido subir posições no ranking internacional.

Segundo o relatório “Economia Brasileira em Perspectiva”, do Ministério da Fazenda brasileiro de Julho de 2011, o Brasil não se encontra completamente afastado do centro da crise e pode vir a sentir alguns dos efeitos provenientes da recessão económica que se vem sentindo. Segundo o mesmo relatório, o Brasil encontra-se bem posicionado para enfrentar uma eventual degradação do cenário económico mundial. Por um lado possui um forte mercado doméstico, constituído na sua maioria

⁹ Um sistema financeiro sofisticado coordena e distribui os recursos responsáveis pelo bom funcionamento da economia. Em situações favoráveis, o sistema aumenta o crédito com rapidez, mas sem romper as barreiras da exclusão financeira. Em momentos de crise, o sistema amplifica os efeitos da instabilidade e concentra seus custos sobre os segmentos mais frágeis, pelo encarecimento e corte do crédito nas situações em que se torna ainda mais crucial obtê-lo (Santos, 2004).

por uma classe média crescente, detém “*um mercado de crédito sólido, com taxas sustentáveis de crescimento*”. Por outro lado, as empresas e o sector público, apresentam uma fraca exposição à volatilidade da taxa de câmbio. Com a disciplina fiscal reforçada, as reservas internacionais brasileiras que permitem deter liquidez no cenário externo, o Brasil tem tomado “*as precauções possíveis para prevenir a sua economia de ser profundamente afectada por uma eventual piora nas condições da economia internacional. O objectivo é manter o país em sua trajectória de crescimento, com o menor dano possível advindo da crise global*”.

5.3 A internacionalização bancária no Brasil

A interacção financeira do Brasil com o exterior registou um crescimento entre 1990 e 2000, através da progressiva abertura do sistema financeiro, iniciado no governo de Collor¹⁰ e aprofundada no governo de Fernando Henrique Cardoso¹¹.

Esta abertura caracterizou-se por uma redução das barreiras existentes para as transacções financeiras transfronteiriças e para a actuação das instituições financeiras estrangeiras no país.

Apesar da facilidade ao acesso do capital estrangeiro, o sistema bancário brasileiro apresenta um domínio quase total do seu sistema financeiro por instituições nacionais.

¹⁰ Fernando Affonso Collor de Mello foi o 32º presidente do Brasil, no período de 1990 a 1992 e foi responsável pela implementação do Plano Collor.

¹¹ Fernando Henrique Cardoso foi presidente do Brasil no período de 1995 a 2002.

Quadro 8 – Evolução quantitativa de inst. estrangeiras no sist. bancário brasileiro (1990-2010)

| Período | Bancos estrangeiros | | | Nacionais com participação estrangeira |
|---------|---------------------|--------|-------|--|
| | Subsidiária | Filial | Total | |
| 1990 | 13 | 19 | 32 | 31 |
| 1991 | 15 | 19 | 34 | 31 |
| 1992 | 18 | 19 | 37 | 32 |
| 1993 | 19 | 19 | 38 | 32 |
| 1994 | 21 | 17 | 38 | 30 |
| 1995 | 21 | 17 | 38 | 28 |
| 1996 | 25 | 16 | 41 | 26 |
| 1997 | 33 | 16 | 49 | 23 |
| 1998 | 43 | 16 | 59 | 18 |
| 1999 | 50 | 15 | 65 | 15 |
| 2000 | 57 | 13 | 70 | 14 |
| 2001 | 61 | 11 | 72 | 14 |
| 2002 | 56 | 9 | 65 | 11 |
| 2003 | 53 | 9 | 62 | 10 |
| 2004 | 49 | 9 | 58 | 10 |
| 2005 | 49 | 8 | 57 | 8 |
| 2006 | 48 | 8 | 56 | 9 |
| 2007 | 49 | 7 | 56 | 10 |
| 2008 | 50 | 6 | 56 | 9 |
| 2009 | 49 | 6 | 55 | 9 |
| 2010 | 48 | 6 | 54 | 9 |

Fonte: Banco Central Brasil – Relatório Evolução do Sistema Financeiro (vários anos)

No início da década de 90, existiam 32 bancos estrangeiros a actuar no Mercado brasileiro, entre sucursais e subsidiárias/filiais. Este número passou para 72 (conforme quadro 8) em 2001. Porém, em 2010 este número baixou para 54. Após análise da evolução quantitativa das instituições estrangeiras no sistema financeiro brasileiro, verificamos que existem três tendências bastante evidentes e que se podem explicar com os diferentes ritmos de crescimento que pautaram a economia brasileira.

De acordo com o Banco Central do Brasil, as subsidiárias são os bancos múltiplos e comerciais com controlo estrangeiro, constituídas como banco local, de controlo integral ou maioritário (acima de 50% do capital). A filial, é uma sociedade na qual uma empresa — casa — mãe — detém uma participação. É considerada uma extensão da casa-mãe. Segundo Gulamhussen (2009) a subsidiária é uma entidade legal autónoma, cujo capital é detido pela casa-mãe. A Filial por sua vez é um estabelecimento dependente de outro ou da sede de outro.

Grande parte do processo de entrada do capital estrangeiro no Brasil processou-se através de autorizações para transferência de controlo de instituições nacionais a

grupos estrangeiros. O ano de 2001 foi o ano que marcou o auge da presença de bancos estrangeiros, tendo até aos dias de hoje ocorrido uma tendência de diminuição.

A entrada de bancos estrangeiros no sistema bancário brasileiro promoveu uma revisão da estratégia concorrencial, quer a nível da banca de retalho, quer também da banca de investimento.

No Brasil, os grandes bancos privados nacionais tiveram sucesso ao implementarem estratégias defensivas contra o aumento da presença estrangeira. Destacam-se, o Bradesco e o Itaú que, através da aquisição de diversos bancos privados mais pequenos e bancos públicos, que, por intermédio de leilões de privatização, se consolidaram no topo da classificação dos bancos privados. Em 2008, o Itaú, através da fusão com o Unibanco, atingiu o primeiro lugar no ranking, Seguindo-se o Bradesco e o maior banco estrangeiro no Brasil, o Santander. O Grupo espanhol que opera no Mercado brasileiro desde 1957, tornou-se o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de activos através da compra do banco holandês ABN Amro Bank na América Latina, que por sua vez detinha o controlo do Banco Real (até então o quarto maior banco privado no Brasil em termos de activos) (Relação com investidores – Site oficial Santander Brasil).

Com a obtenção do *grau de investimento*¹² em 2008, o Brasil tornou-se ainda mais interessante aos olhos da banca internacional, já que com esta classificação tem maior facilidade em captar financiamentos internacionais.

Muitas instituições financeiras pediram autorização para a abertura de escritórios de representação com o propósito de medir o potencial do mercado. No entanto, a crise mundial de 2008, provocou o adiamento dos planos de internacionalização de várias instituições financeiras, retomados, em 2010, com a gradual recuperação das economias.

¹² Por grau de investimento entende-se uma classificação que é atribuída a um país a partir de uma avaliação efectuada pelas principais agências de notação de crédito, como a Fitch Ratings, a Moody's e a Standard & Poor's.

De acordo com dados do Banco Central do Brasil, o quadro 9 elucida a presença dos bancos portugueses no sistema financeiro brasileiro. Através da observação dos dados verificamos que o BES se apresenta numa posição cimeira, quer a nível de activos, quer a nível de resultados, da presença portuguesa naquele destino.

Quadro 9 – Grupos Portugueses no Sistema Financeiro Nacional Brasileiro

| | BES | Banif | BCGB | BPN Brasil |
|-----------------------|-----------|-----------|----------------|------------|
| Total Activos | 6.007.793 | 2.821.376 | 773.812 | 381.709 |
| Total Capital Próprio | 476.390 | 291.818 | 410.983 | 45.920 |
| Resultado Líquido | 36.180 | -2.970 | 4.748 | -17.481 |
| Ind Basileia | 15,7 | 12,0 | 54,7 | 18,4 |
| Nº Funcionários | - | 318 | 48 | 38 |
| Nº Agências | - | 13 | 1 | 1 |

Fonte: Banco Central do Brasil (Dez 2010)

Conforme se pode verificar no quadro 10, o Brasil ocupa posições cimeiras no que concerne ao posicionamento dos seus maiores bancos, colocando 3 bancos nas 10 primeiras posições. Isto demonstra a capacidade do sistema financeiro brasileiro.

Quadro 10 – Ranking dos maiores Bancos das Economias Emergentes

| Ranking | Banco | País | Activos totais (milhares USD) |
|---------|---------------------------------------|------------|----------------------------------|
| 1 | Industrial & Commercial Bank of China | China | 2,032,134 |
| 2 | China Construction Bank Corporation | China | 1,632,263 |
| 3 | Bank of China | China | 1,579,348 |
| 4 | Agricultural Bank of China | China | 1,568,722 |
| 5 | China Development Bank | China | 771,729 |
| 6 | Bank of Communications | China | 596,656 |
| 7 | Banco do Brasil | Brasil | 481,179 |
| 8 | Itaú Unibanco | Brasil | 447,925 |
| 9 | Banco Bradesco Brazil | Brasil | 378,15 |
| 10 | China Merchants Bank | China | 362,758 |
| 11 | China CITIC Bank | China | 314,26 |
| 12 | Sberbank | Russia | 283,117 |
| 13 | China Minsheng Banking Corporation | China | 275,368 |
| 14 | State Bank of India* | India | 274,411 |
| 15 | Caixa Economica Federal | Brasil | 237,64 |
| 16 | Banco Santander-Brasil | Brasil | 229,69 |
| 17 | Kookmin Bank | Coreia Sul | 224,989 |
| 18 | China Everbright Bank | China | 224,064 |
| 19 | Woori Bank | Coreia Sul | 199,116 |
| 20 | Shinhan Bank | Coreia Sul | 185,74 |

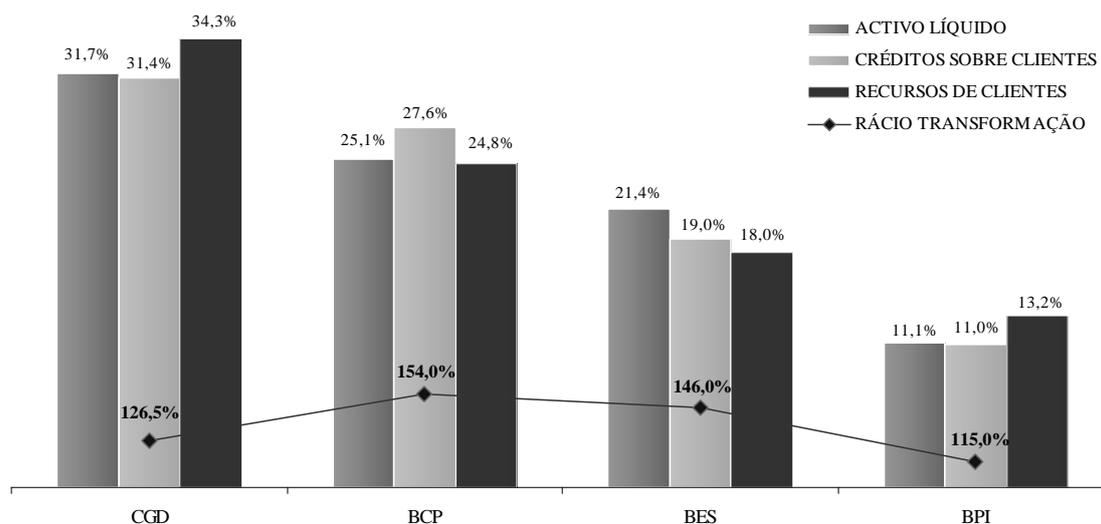
Fonte: Global Finance, Novembro 2011

6 A Caixa Geral de Depósitos

O presente trabalho incide sobre a análise do processo de internacionalização da Caixa Geral de Depósitos, para o Brasil. Esta empresa, de capital público português, foi fundada em 1881. O Grupo CGD regista uma posição de liderança na generalidade das áreas de negócio onde actua. A rede CGD é a mais expressiva em número de unidades no estrangeiro, em representatividade de activos resultantes da actividade externa e em presenças geográficas. No final de 2010, a rede comercial do Grupo CGD abrangia 1 332 Agências, das quais 870 localizadas em Portugal e 462 no estrangeiro (Relatório e Contas 2010).

De acordo com o gráfico 5, onde se analisa o comportamento dos quatro maiores bancos portugueses, chegamos à conclusão que a empresa em estudo é a maior Instituição bancária portuguesa dos bancos em análise, com a maior quota de mercado quer no crédito a clientes (31%), quer nos recursos de clientes (32,7%). Apresenta um rácio de transformação na ordem dos 126,5% (rácios calculados segundo a Instrução nº 23/2011 do Banco de Portugal).

Gráfico 5 – Comportamento dos quatro maiores bancos portugueses

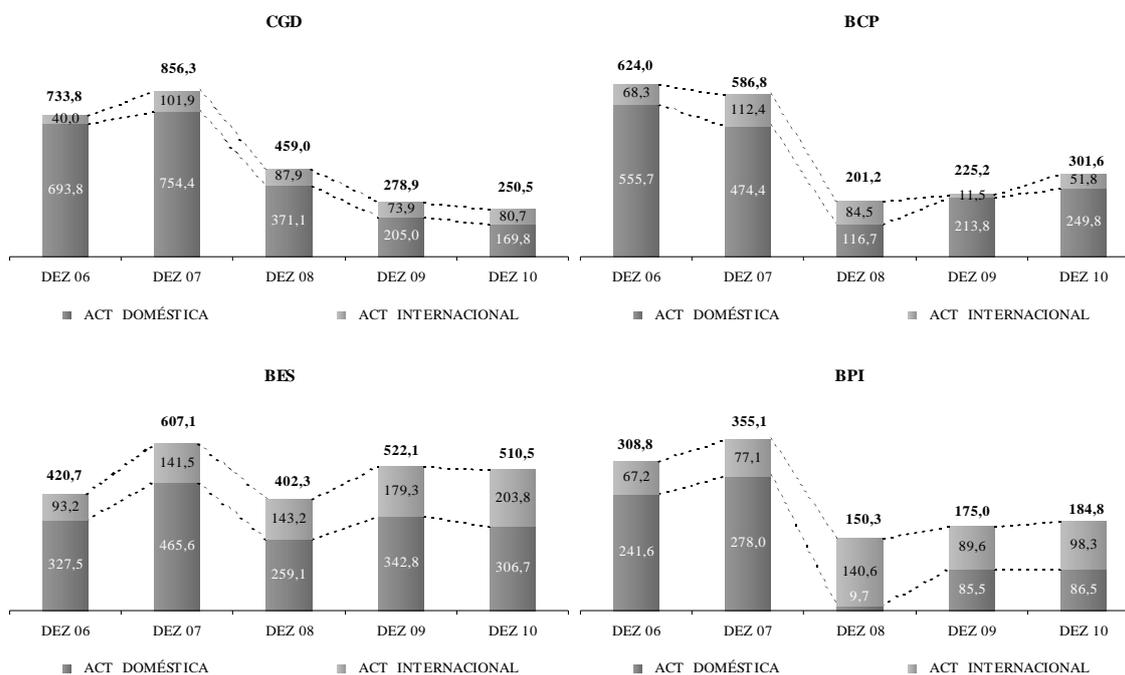


Fonte: Press Release Setembro 2011 dos bancos em análise

De seguida, analisamos a evolução do peso da actividade internacional nos quatro maiores bancos portugueses no período de 2006 a 2010.

Gráfico 6 – Evolução do peso da actividade internacional – 4 maiores bancos portugueses (2006-2010)

(milhões euros)



Fonte: Relatórios e Contas 2006 a 2010 dos bancos em análise

Conforme se pode verificar no gráfico 6, a actividade dos bancos portugueses, onde se inclui a CGD, registou uma quebra bastante significativa no período em análise. Para esta quebra que se vem registando ao longo destes cinco anos, muito contribuiu a grave crise que se instalou a nível mundial, e que tende a alastrar-se para as economias mais dependentes dos mercados domésticos. De referir que Portugal exportou em 2010 30,9% do seu PIB, sensivelmente o mesmo valor de 1985, 29,6% (Relatório SAER, Março 2011).

Podemos concluir, com base nos dados apresentados, que a CGD foi a instituição que mais sofreu os impactos da crise que se vem assistindo. Registou uma quebra nos resultados bastante acentuada, passando de um resultado consolidado a nível global de 733,8 milhões de euros em 2006, para um resultado de 250,5 milhões em 2010.

Apesar desta quebra, podemos concluir que a actividade internacional não sofreu o grande impacto que se registou a nível da actividade doméstica. Este facto pode explicar-se pelo facto dos destinos da sua actividade não terem registado grandes impactos da crise financeira mundial, como é o caso de Moçambique, Angola, Brasil

e Macau. Das outras instituições que se retratam neste gráfico, salientamos a forte presença relativa internacional do BES, que se vem consolidando nestes últimos cinco anos.

Observa-se a importância dos mercados internacionais no peso relativo dos resultados das instituições.

6.1 O processo de internacionalização da CGD

A Caixa Geral de Depósitos foi a primeira instituição de crédito portuguesa a entrar no processo de internacionalização (Cunha, 2002). É de salientar que a escolha do país de destino para o estudo de caso se deveu ao facto de ter sido neste que a CGD encetou o seu processo de internacionalização, processo este que se iniciou através da aquisição da Agência Financial em 1925.

Figura 9 – Cronograma da actividade da CGD no Brasil

| Presença CGD Brasil | |
|----------------------------|---|
| Cronograma | |
| 1887 | Abertura da Agência Financial de Portugal no Rio de Janeiro |
| 1919 | Entrega da administração da Agência ao Banco Português do Brasil |
| 1925 | A CGD assume a gerência da Agência Financial |
| 1972 | Transformação da Agência Financial em Banco Financial Português – BFP |
| 1982 | Abertura de uma Agência do BFP em São Paulo em 1982 |
| 1982 | Aquisição de uma participação no Banco Itaú de 4,58% |
| 1996 | Abertura de uma Agência do BFP em Porto Alegre em 1996 |
| 1998 | Compra do Banco Bandeirantes (cerca de 80% do capital) |
| 2000 | Venda do Banco Bandeirantes ao Unibanco |
| 2000 | Participação no Unibanco de 12,3% |
| 2005 | Venda da participação no Unibanco através de uma oferta pública (cerca de 537 milhões de euros – 1.534 milhões de Reais) levada a cabo pela holding Caixa Brasil SGPS |
| 2005 | Lançamento do Projecto Banco Caixa Geral – Brasil |
| | Abertura de um Escritório de Representação em São Paulo |
| 2007 | CGD pede autorização ao Banco Central do Brasil para reabrir o banco no Brasil |
| 2008 | Autorização por parte do Banco Central do Brasil para a abertura do Banco Caixa Geral – Brasil S.A. (BCGB) |
| 2009 | Abertura oficial do Banco Caixa Geral – Brasil S.A. com 123 milhões de reais (cerca de 40 milhões de euros) |
| 2010 | Aumento de capital social para 400 milhões de Reais |
| 2010 | Incorporação do escritório de representação da CGD Portugal no BCGB |
| 2010 | Início actividade a particulares e institucionais |
| 2010 | Aquisição de 70% do capital social da Banif Corretora de Valores e Câmbio por 129,5 milhões de reais |

Fonte: Elaboração própria com base em variada documentação de suporte

A Agência Financeira no Rio de Janeiro foi criada como agência do Governo Português por decreto de 29 de Dezembro de 1889, regulamentado a 27 de Julho de 1901.

Foi instituída sobretudo para concentrar e regularizar os serviços financeiros do Estado Português na América do Sul e para exercer a fiscalização do movimento dos cofres dos consulados. No seu âmbito inseria-se, ainda, o compromisso destinado a prestar assistência à comunidade portuguesa que lá trabalhava, proporcionando o meio mais económico e expedito de enviar para Portugal as remessas. O Governo brasileiro, consciente de que para o Brasil resultariam vantagens económicas e culturais da forte corrente imigratória portuguesa, nunca levantou dificuldades à Agência Financeira, pelo contrário, tratando-se de uma instituição sem fins lucrativos, concedeu-lhe algumas facilidades e isenções, por se encontrar fora dos moldes do negócio bancário (Dossier Agência Financeira - Arquivo Histórico da CGD).

Apesar de continuar a ser um organismo do Estado Português, a administração da Agência foi entregue ao Banco Português do Brasil em 1919. Mas o movimento foi decrescendo até se tornar insignificante, muito porque aquele organismo não tinha experiência em técnica de serviços cambiais (Revista Caixa notícias. Março 2010).

O Governo Português entendeu por isso confiar à Caixa Geral de Depósitos a gerência da Agência Financeira de Portugal, que seria administrada por intermédio dos funcionários do Ministério das Finanças, de acordo com o decreto-lei nº. 10 252, de 6 de Novembro de 1924 (Revista Caixa notícias, Março 2010). Em Maio de 1925, a CGD assume a gerência da Agência Financeira.

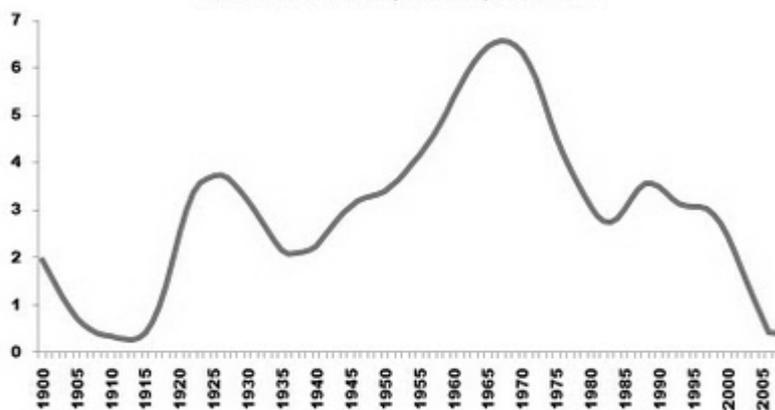
Segundo o relatório do Administrador geral, Daniel Rodrigues, de 1926, “o serviço da Agência, antes da posse, deixava muito a desejar. Os empregados extorquiam aos clientes da Agência, especialmente os iletrados e confiados da colónia portuguesa, comissões e diferenças de preço que, dissimulados na conta das operações ou no cálculo dos juros dos saques a prazo, deviam constituir no decurso de cada ano avultadas quantias. Esta situação, além de imoral, encarecia as operações da Agência, o que afastava os clientes”. Por este facto, sentia-se o descrédito geral da Agência no

conceito da colônia portuguesa e até nos meios oficiais brasileiros (Relatório e Contas CGD 1924 - Arquivo histórico da CGD).

A transição da Agência Financeira da superintendência da Direcção Geral da Fazenda Pública para a administração da Caixa Geral de Depósitos foi objecto de uma pausada evolução, e resultou, não só da impossibilidade em que o Ministério das Finanças se encontrava de gerir e fiscalizar, a tão grande distância, um serviço de tal importância e responsabilidade, a ponto de não lograr sequer, por falta de elementos, conhecer exactamente as suas contas e os encargos assumidos pelo Estado por seu intermédio, mas também da certeza de que seria um erro confiar esta útil instituição nacional à exploração da indústria bancária particular, naturalmente indiferente aos interesses e às razões do Estado e só cuidadosa do ganho avantajado.

Em conformidade com o Decreto-Lei nº. 12 252, de 6 de Novembro de 1924, que, satisfazendo a uma moção da Câmara dos Deputados, de 28 de Janeiro de 1921, confiou a gerência da Agência Financeira à Caixa, esta instituição tomou a respectiva posse em 9 de Maio de 1925, indo expressamente ao Rio de Janeiro o Administrador Geral, Daniel Rodrigues, acompanhado do novo agente financeiro, que, procedendo de harmonia com o despacho ministerial de 13 de Março 1925, recebeu todos os valores por inventariado e balanço.

Gráfico 7 – Crescimento do PIB Português 1900-2008



Fonte: Santos Pereira (2011)

Em finais da década de 70, a Caixa procurou reunir condições para a abertura de uma segunda delegação, em São Paulo (depois da 1ª no Rio de Janeiro em 1924).

O gráfico 7 revela-nos a taxa de crescimento do PIB português no período em análise neste trabalho. É possível relacionar a sua evolução com a evolução da actividade da CGD no Brasil. Períodos onde exista uma maior taxa de crescimento do PIB, nomeadamente a década de sessenta, serão acompanhados pelo aumento do investimento. Como se comprova com a abertura da segunda sucursal do Banco Financial Português em 1972.

A partir de 1972, a CGD passou a operar como banco comercial no Rio de Janeiro, através da transformação da Agência Financial em Banco Financial Português. Em 1980 é fundada a filial da CGD em São Paulo (Revista Caixa Notícias, Março 2010).

A actividade da Caixa no Brasil estendeu-se em 1994, através da compra de 8% das acções do Banco Itaú (conseguindo 2 lugares no conselho de administração deste banco). O propósito desta aquisição era o de obter uma maior intervenção no mercado brasileiro (Lains, 2011).

Vale recordar que o Banco Itaú é, hoje, o segundo maior banco brasileiro e o primeiro banco privado do sistema financeiro brasileiro.

O ano de 1994, com a implementação do Plano Real, revelou o início de um período conturbado na economia do Brasil. Este Plano teve como objectivo a redução da inflação. Em 1994, esta encontrava-se na ordem dos 1 246,7%. Passou, em 1995, para 15,3%, através da aplicação de uma política monetária extremamente restritiva. Foi uma conjuntura adversa à actividade bancária e para atenuar essa conjuntura foi lançado um programa de incentivo às fusões e incorporações bancárias, o PROER¹³. Num cenário manifestamente adverso, com um abrandamento do crescimento económico do Brasil, o Banco Financial Português manteve como principal actividade o apoio ao sector exportador brasileiro, nomeadamente no que diz respeito ao

¹³ Programa de Estímulo à Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro Brasileiro.

comércio externo com Portugal e o apoio à comunidade Ibérico-brasileira (Relatórios e contas CGD, 1994-1996).

Só com a melhoria da economia brasileira, impulsionada pelo Plano Real (1994-1997), e com a melhoria da relação económica e comercial com Portugal, a Caixa teve oportunidade de alargar o seu projecto no Brasil.

Em 1997, foi anunciada uma nova estratégia do grupo Caixa para o Brasil que passaria pela presença directa nos mercados “onde o desenvolvimento dos interesses portugueses era mais importante” (João Salgueiro, in *Jornal Expresso* 28 Junho 1997). Esta estratégia pautava-se pela transformação do Banco Financial Português num banco comercial com o respectivo alargamento da sua rede no território brasileiro. Este alargamento era possível uma vez que o mercado brasileiro apresentava sinais de abertura. Foi neste ano que o Banco desenvolveu a sua rede comercial e, como resultado disso, melhorou os seus indicadores de actividade.

Apesar de existirem outros vectores internacionais (Espanha e França), a partir de 1998, o principal alvo de desenvolvimento da CGD foi o Brasil, (Lains, 2011). Neste sentido, a actividade do Banco Financial Português foi influenciada e condicionada pelo reforço da actividade da CGD no mercado brasileiro já que as limitações que apresentava, na sua actuação no mercado brasileiro, levaram o grupo português a procurar alternativas para uma expansão no Brasil. A procura de alternativas originou o início de conversações com o Banco Central do Brasil visando a aquisição de uma operação bancária já instalada. Isto levou à constituição da Caixa Brasil, SGPS, que em Maio de 1998, adquiriu 80% das acções da Sistema Financeiro Bandeirantes (44% do capital total). Este grupo era dono do Banco Bandeirantes, bem como de outras empresas financeiras com importância no mercado brasileiro. (Relatório e Contas CGD, 1998).

Através desta aquisição, o grupo CGD viu a sua presença no mercado brasileiro alargada a diversas áreas de negócio bancário e segurador, pela dimensão que este banco apresentava. O objectivo com esta aquisição era o de possuir um “banco universal” no Brasil que pudesse ter uma actuação privilegiada junto do segmento de particulares e do segmento das médias empresas, promovendo as relações económicas

e de investimento existentes entre Portugal, Brasil e Espanha. (Relatório e Contas CGD 1998).

O Bandeirantes apresentava uma estrutura de média envergadura e ocupava o 18º lugar no ranking da banca brasileira e através da aquisição do seu capital, o objectivo que se propunha era o de relançar as operações da CGD no Brasil. Esta aquisição levou a uma política gradual de integração dos dois bancos (Banco Financeiro português e Banco Bandeirantes) e revelou-se como uma forma que a CGD encontrou de assegurar uma capacidade para um melhor acompanhamento dos clientes e dos interesses portugueses no espaço Mercosul, articulando as restantes redes do Grupo no estrangeiro e em Portugal.

No ano de 1998, a CGD manifestava-se internacionalmente como o maior grupo bancário português.

Para Lains (2011) “o reforço da internacionalização do grupo Caixa Geral de Depósitos deve ser compreendido no âmbito do processo de reestruturação da instituição e constituiu uma resposta ao aumento da concorrência estrangeira e às limitações do mercado interno”.

Neste sentido, a aquisição do Banco Bandeirantes no final dos anos 90 demonstrava que o objectivo era o de conferir uma maior dimensão ao grupo e às suas actividades. Seguiram-se um conjunto de medidas de reestruturação e recuperação do mesmo.

É em 1999 que se realiza um aumento de capital do Banco Bandeirantes com o propósito de preparar a sua expansão. Este aumento foi subscrito pelas subsidiárias Caixa Brasil, SGPS e Caixa Internacional, SGPS o que proporcionou ao grupo CGD uma participação de 98,11% do capital total do Banco Bandeirantes.

Esta aquisição reflecte a estratégia de expansão através de fusões e aquisições que vinha a ser seguida pela CGD e constituiu um significativo reforço do IDE português no Brasil, contudo, acabou por não servir os seus propósitos, uma vez que a economia brasileira enfrentou períodos de instabilidade e o retorno esperado com este

investimento mostrou-se muito aquém do esperado. Assim, houve necessidade de repensar a presença no Brasil.

Neste sentido, a estratégia da CGD compreendia uma orientação objectiva no sentido da internacionalização das actividades do Grupo, para mercados onde seria de extrema importância o acompanhamento dos portugueses não residentes, nas suas exportações, alargando sempre que possível este conceito às comunidades lusófonas e ibéricas ou para novas áreas geográficas onde a experiência do Grupo se pudesse traduzir em vantagens competitivas, devendo esta presença ser concretizada, preferencialmente, através do estabelecimento de parcerias estratégicas (Relatório e Contas CGD 2000).

Desta forma e, no seguimento da estratégia definida pelo Grupo, foi celebrado no ano 2000 um acordo entre a Caixa e a União de Bancos Brasileiros, S.A. (UNIBANCO – terceiro maior grupo privado do Brasil), que previa a troca da participação que a CGD detinha no Banco Bandeirantes por 12,3% do capital do UNIBANCO. O objectivo que se pretendia alcançar com este acordo era o inicialmente proposto aquando da aquisição do capital do Banco Bandeirantes e que se revelou infrutífero: ter uma presença mais alargada no mercado brasileiro, reforçar o segmento da banca de investimento e proporcionar um canal de investimento para as empresas portuguesas a actuar (ou com pretensão de actuar naquele mercado). Este acordo previu o seguinte:

- Entrega das acções do Banco Bandeirantes (99,13% do capital com direito a voto);
- Obrigações de uma entidade brasileira detidas pela CGD;
- Activos e passivos do Banco Financial Português, S.A..

Por contrapartida, a CGD recebeu um total de acções do Unibanco, que representavam no seu conjunto, uma percentagem efectiva de cerca de 12,3% do capital total (Relatório e Contas CGD 2000).

Este contrato de associação com o Unibanco veio a revelar-se de extrema importância, uma vez que a CGD assumiu a responsabilidade pelo pagamento das perdas eventuais resultantes de contingências do Bandeirantes, tendo ficado estipulado que o Unibanco poderia reclamar até 2006 contingências de natureza geral

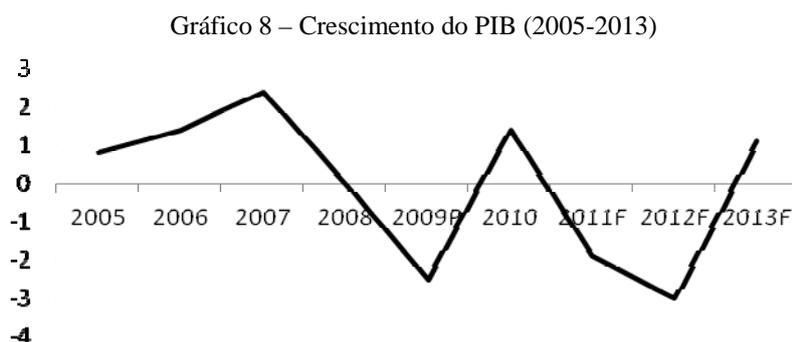
que não estivessem especificamente identificadas na data da transacção (Relatório e Contas CGD, 2003).

Em 2000 e 2003 procedeu-se à alienação da participação financeira no Banco Itaú. A alienação foi decidida devido a um novo acordo entre a CGD e o Unibanco — União de Bancos Brasileiros, SA (Relatório e Contas CGD, 2000, 2001 e 2003).

A troca realizada com o UNIBANCO permitiu à CGD reforçar a área da banca de investimento bem como intermediar operações de relevo no mercado brasileiro.

Para Lains (2011), as medidas de reestruturação do negócio do grupo Caixa no Brasil não resultaram. Após o fracasso das aquisições e das parcerias infrutíferas, o crescimento orgânico voltou a ser uma prioridade a partir do ano de 2003. Esta estratégia de crescimento orgânico assumiu uma maior definição a partir de 2005, ano em que se decidiu apostar no reforço estrutural, na concentração dos serviços e que se redefiniu a identidade corporativa, através do reforço da ligação das filiais no estrangeiro à casa mãe em Portugal (CGD).

Como se pode observar no gráfico 8, o PIB português revelava nesta altura um crescimento incipiente da economia o que não permitia libertar capital para a aposta no estrangeiro.



Fonte: Eurostat (Real GDP growth rate)

Foi nesse ano (2005), na 22.^a administração, com Vitor Martins, que a CGD resolveu reformular a sua presença no mercado brasileiro e vender a participação no UNIBANCO. Para o presidente do conselho de Administração na altura, “fazia pouco sentido para a Caixa Geral de Depósitos ter uma participação qualificada no

UNIBANCO sem qualquer capacidade de influência. Por outras palavras, era uma participação passiva, sem sinergias de negócio, nem comparação comercial efectiva, nem interacção nos domínios de negócio.”

As acções que a CGD detinha foram convertidas em 86 149 216 Units, compostas por uma acção preferencial da Unibanco Holdings e uma acção preferencial do Unibanco. A liquidação da operação financeira ficou concluída em Setembro de 2005. No exercício de 2005, a CGD celebrou com o Unibanco um “acordo de transacção e quitação”. Este acordo permitiu à Caixa, através de um pagamento de 76 milhões de euros, a libertação total das obrigações assumidas no Contrato de Associação que firmaram em 2000 (Relatório e Contas CGD 2005).

“Tudo indica que a decisão de comprar o Bandeirantes se tornou quase um estigma para a CGD, não só em relação ao mercado brasileiro, como para toda a sua estratégia de internacionalização, assente em aquisições e no avanço para negócios de risco.” (Lains, 2011).

O desinvestimento no Brasil em 2007 coincidiu com o início da fase de declínio do crescimento do PIB português. Assim, e segundo alguns autores (Carvalho, 2010), a CGD perdeu capacidade de *hedging*¹⁴ dos seus resultados (os resultados no exterior tenderiam a substituir a frágil actividade do mercado doméstico).

Deste modo, no mandato de Carlos Santos Ferreira, e no sentido de fortalecer a sua componente internacional, a Caixa, em 2008, decide criar um banco de raiz, o Banco Caixa Geral -Brasil, S.A., com controlo integral, “congelando o Banco Financial, que era um banco antigo e que estava com problemas” (Lains, 2011). Este banco teve início de actividade em 2009. O seu objectivo era actuar como banco comercial e de investimento, acompanhando e promovendo a internacionalização das empresas portuguesas (Lains, 2011).

O Banco Caixa Geral Brasil revelou-se até à data (2011) uma aposta acertada. Realizando-se, no primeiro semestre de 2010, duas operações com o objectivo de

¹⁴ Cobertura que tem por objectivo económico principal reduzir ou até mesmo eliminar riscos de mercado.

fomentar as actividades de banca de negócios e de banca de investimento do Grupo no mercado brasileiro:

- Realizou-se um aumento do capital social do BCG Brasil de 123 milhões para 400 milhões de reais, com o objectivo de dotar o banco de meios necessários para suportar o respectivo Plano de Negócios até 2012;
- Foi estabelecido um acordo de parceria com o Grupo Banif no Brasil que prevê a aquisição de 70% do capital da Banif Corretora de Valores e Câmbio (Banif CVC) pelo Grupo CGD. Esta aquisição visa permitir uma actuação mais ampla e consistente no mercado de capitais brasileiro. Este negócio inclui o terceiro maior *home broker* (correctora online) do Brasil. (*Press Release - Resultados Consolidados CGD, Dezembro 2010*).

Tendo como estratégia ser um banco comercial e de investimento, o BCG Brasil, através da utilização da rede do Grupo, apoia as ligações comerciais e de investimento que os seus clientes brasileiros realizam na Europa ou em África e apoia também os movimentos dos clientes do Grupo CGD no Brasil.

A importância estratégica da presença do Grupo Caixa no Brasil e a dimensão dos movimentos empresariais para este destino, fica evidente no reforço do investimento que o Grupo decidiu realizar no país.

Do ponto de vista estratégico-geográfico, o Banco procura actuar no triângulo Ibéria-Brasil-África, na medida em que considera este polígono geográfico como de elevado potencial de negócio, pela posição de liderança mundial que as empresas brasileiras vêm conquistando, pela importância para Portugal e para as suas empresas que esses dois mercados representam (Brasil e África) e pelo fluxo de investimentos angolanos em Portugal e brasileiros em Angola e Moçambique. A exploração de corredores de negócio entre estes países e a China poderá constituir nova aposta do Banco Caixa Geral Brasil, já que a CGD é o Grupo Financeiro Português com a maior presença nestes territórios (Relatório BCG Brasil, Dezembro 2010).

Rankings obtidos em 2010 pelo Banco Caixa Geral Brasil no mercado brasileiro, divulgados no 1º Trimestre de 2011:

- **ANBIMA** – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais:
 - 6º Lugar em Fusões e Aquisições Brasileiras de 2010
 - 5º Colocado em Financiamento de Projectos – Estruturador de 2010
 - 6º Posição em Financiamento de Projectos – Emprestador de 2010
 - 8º Lugar em Financiamento de Projectos – Assessor Financeiro de 2010

- **JORNAL VALOR ECONÓMICO**
 - 24º Posição em Empréstimos ao Sector Privado de 2010
 - 34º Posição em Captações Externas de 2010

- **BACEN**
 - 37º Lugar no Ranking de Câmbio do Banco Central do Brasil entre 157 instituições financeiras

(Fonte: Relatório da Administração do Banco Caixa Geral - Brasil - 2010).

Conclusão

As teorias mais relevantes são aquelas que ajudam a explicar “porque é que um banco, num determinado ciclo de desenvolvimento, inicia um investimento no estrangeiro, como se processa esse investimento e que implicações e impactos socioeconómicos têm para o país de destino o efeito do mesmo”.

As motivações que levam uma empresa a seguir o caminho da internacionalização são muito diversas, desde o acesso a recursos, o aproveitamento de novas oportunidades até à vontade de crescimento da empresa. As formas possíveis para uma empresa se internacionalizar são variadas, sendo, pois, necessário considerar cada um dos modelos de internacionalização tendo em conta os recursos disponíveis, o controlo e o risco.

Podemos concluir que um banco tende a escolher um país de destino que seja familiar. As ligações culturais ficaram comprovadas como um dos factores que levam um banco a internacionalizar-se, beneficiando das ligações históricas e culturais existentes entre os mercados, acompanhando também os seus clientes locais e incentivando a sua internacionalização no país de destino. Verificámos também, que os principais entraves encontrados durante todo o processo de internacionalização são a elevada burocracia, o enquadramento com a legislação do país de destino e fragilidade da imagem do banco.

Para operar num país como o Brasil, não basta ter dimensão nacional, tem de ter dimensão local. E é por isso, que se verifica uma quase total hegemonia dos bancos brasileiros no seu sistema financeiro, concentrando em apenas 5 bancos nacionais 68% do total dos Activos, 56% dos Capitais próprios e gerando 74% do total dos resultados do sistema financeiro nacional.

Em resposta à primeira questão de partida deste trabalho, os motivos que levam uma empresa do sector bancário a entrar num determinado mercado dependem de diversos factores, em particular, da estratégia dos seus accionistas (neste caso, importa recordar que a CGD é uma instituição de capitais públicos. “*Apesar da forte ligação*

entre a instituição e o Estado, decorrente, evidentemente, do facto de ela ser uma parte da administração pública, ou de pertencer ao Estado, a verdade é que os sucessivos governos acabaram por levar a Caixa a um patamar que lhe permitiu concorrer em pé de igualdade com o resto do sistema bancário nacional e numa economia internacional cada vez mais aberta e concorrencial, sobretudo após a formação do mercado único em 1992.” (Lains, 2011).

A CGD, pioneira no processo de internacionalização português, viu a sua actuação no Brasil (país em análise), registar diversos altos e baixos, nomeadamente através das diferentes estratégias que encetou.

Numa primeira fase, a Agência Financeira foi criada no Rio de Janeiro em 1887. Em 1925 a CGD assume a sua gerência. Posteriormente, em 1972, esta foi transformada no Banco Financeira Português.

Numa segunda fase, dá-se a aquisição de uma posição de 4,58% do Banco Itaú em 1982, tendo reforçada a mesma até 8% em 1994. Em 1998 adquire uma posição qualificada de cerca de 80% do Banco Bandeirantes.

Entre 2000 e 2003 é alienada a posição no Itaú.

Em 2000 o Banco Bandeirantes é integrado no Banco Unibanco, ficando a CGD com uma participação de 12,3% no Banco Unibanco.

Após uma fase de desinvestimento que comprovou o fracasso que a CGD sofreu na sua estratégia de expansão com a aquisição do Banco Bandeirantes, seguida da parceria estabelecida com o UNIBANCO, decide a CGD celebrar com o Unibanco um “acordo de transacção e quitação” em 2005.

Numa última fase, a CGD decidiu criar um banco de controlo integral, o Banco Caixa Geral, Brasil S. A..

As alterações das estratégias de internacionalização nas últimas duas décadas no Brasil sofreram fortes rupturas (Financial, Itaú, Bandeirantes, Unibanco, BCGB).

Estas decisões podem ajudar a explicar o frágil sucesso do processo de internacionalização da CGD para este mercado.

Assim, a importância estratégica da presença no Brasil e a dimensão dos movimentos empresariais de, e para o Brasil, está expressa no reforço do investimento que o Grupo decidiu realizar no país em 2009, em contra ciclo com a evolução da economia do mercado doméstico (português), e com os custos de entrada no Brasil muito elevados (em concorrência com *players* internacionais capitalizados e com elevada dimensão).

Contudo, a posição geoestratégica do Brasil, e a sua importância para a economia portuguesa, relevam uma posição única, e essencial para os empresários, e para as sociedades lusófonas, a existência de uma forte rede financeira com investimentos cruzados entre os dois países.

Bibliografia

- Abrantes, António A. Costa (1999): “A Internacionalização Empresarial numa Economia Mundializada” – Instituto Politécnico de Viseu.
- Albuquerque, Alexandra e Esperança, José Paulo (2010): “El valor económico del portugués: lengua de conocimiento con influencia global” - Real Instituto Elcano.
- Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S. e Sayek, S. (2007): “How Does Foreign Direct Investment Promote Economic Growth? Exploring the effects of Financial Markets on linkages”, in Proceedings of the German Development Economics Conference, Research Committee Development Economics, Göttingen.
- Alonso, J. António (1994): “Nuevas Tendencias en el comercio internacional, Información Comercial Española”, Ministerio de Comercio Y Turismo, Madrid.
- Álvarez, Marai José; Cousté, Lado Nora; Riportella, Clara Cardone; Saenz, Margarita Samartin;(2000): “The Internacional process of the Spanish service firms in Latin america: Customer Following or Market Seeking” - Marketing in a global Economy Proceeding.
- Amaral, Luís Mira (2010): “*E Depois da Crise?* – Cenários para o Futuro das Economias Portuguesas e Mundiais”.
- Araújo, A. M. C., Cartoni, D. M. e Justo, C. R. M. (2001): “Reestruturação Produtiva e Negociação Coletiva nos anos 90”. Campinas: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 16, nº 45, fev. de 2001.
- Arquivo Histórico da CGD: Dossier Agência Financial
- Balamoune-Lutz, M. e Ju, J. (2009), *FDI and Human Capital: evidence from Chinese provincial data*, Journal of American Society of Business and Behavioral Sciences.
- Baumüller, H. (2009): “Competing for Business –Sustainable Development Impacts of Investment Incentives in Southeast Asia”, International Institute for Sustainable Development (IISD).
- Brito, Carlos Melo (1993): Artigo – “Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial”, Universidade do Porto.
- Buckley, P.; Casson, M. (1976): “The future of Multinational Enterprise”. London: Macmillan.

- Carlos, A. Hemais (2004): “O desafio dos mercados externos”.
- Carlson, S. (1975): “How foreign is foreign trade: a problem in international business research”, *Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum* II, 15.
- Carneiro e António (2007), *in* *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v.2, n.1.
- Carvalho, F. C. (2000b): “New competitive strategies of foreign banks in large emerging economies: the case of Brazil”, *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, n.213.
- Carvalho, F. C. (2002b): “The recent expansion of foreign banks in Brazil: first results”. *Latin America Business Review*, v. 2, n. 4, 93-119.
- Carvalho, Rui Moreira (2008): “Parcerias em processos de internacionalização: o caso português”, Tese de Doutoramento.
- Carvalho, Rui Moreira (2009): “Parcerias – Como criar valor com a internacionalização”- ISBN 978-989-8184-10-8.
- Carvalho (2009b): “O Retorno de Keynes” – Aula Magna proferida no 36º Encontro Nacional de Economia. ANPEC.
- Carvalho, Fernando Cardim (2009): “Is This ‘It’? Are We Witnessing the Great Depression of the 2010s?” - Paper prepared for presentation at the Conference: The World Economy in Crisis – The return of Keynesianism?. Berlin, 30-31 October 2009.
- Carvalho, Rui Moreira (2010): “Compreender + África – Fundamentos para competir no Mundo” – ISBN 978-989-644-125-8.
- Casson, M.C. (1987): “The firm and the market: studies on multinational enterprise and the scope of the firm”, Basil Blackwell Ltd.Oxford.
- Casson, M. (1990): “Evolution of multinational banks: A theoretical perspective”. in Jones, J. (ed.), *Banks as Multinationals*, London and New York: Routledge.
- Coase, R. H. (1937): “The Nature of the Firm”.
- Contractor, F. (1990): “Ownership Patterns of US Joint Ventures Abroad and the Liberalization of Foreign Government regulations in 1980s” – Evidence from Benchmark Surveys, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 55-73.
- Corazza, G. & Reci Oliveira (2007) – “Os Bancos Nacionais face à Internacionalização do Sistema Bancário Brasileiro”.

- Cunha, António da Silva (2002): “Internacionalização da Banca Portuguesa. Opções Estratégicas”, Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa.
- Cyrino, A. B. and Oliveira Jr, M. (2002): “Investigação sobre Processos de Internacionalização de Empresas no Brasil”, ENANPAD.
- Demirbag, M., Huggins, R. and Ratcheva, V. (2007): “Global knowledge and R&D foreign direct investment flows: recent pattern in Asia Pacific, Europe and North America”, *International Review of Applied Economics*, 2007, 21.
- DUNNING, J. (1988) “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions”, in: *Journal of International Business Studies*, 19, primavera, 1-31.
- Esperança, J.P. (1993): “Foreign Investment Decisions by Service Multinationals: The case of Portugal e Italy as Host Countries, European University Institute, Florence, Tese de Doutoramento.
- Estrela, M.A.; Rosek, R.J.; Orsi, R.V.; Schneider, V.M. (2010): “Moeda, Sistema Financeiro e Banco Central” – Uma Abordagem Prática e Teórica sobre o Funcionamento de uma Autoridade Monetária no Mundo e no Brasil. Brasília.
- Fontoura, M. P. (1997): “Aspectos Teóricos do Investimento Internacional”, in A. Romão., Coord., *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.
- Freitas, Maria Cristina (2011): “A Internacionalização do Sistema Bancário Brasileiro”, Texto para discussão.
- Geni, Satiko Sato; Angelo, José Alberto (2007): “As Exportações Brasileiras de Vinhos e Derivadas: Início de Processo de internacionalização” - Instituto de Economia Agrícola.
- Ghauri, P., Gronhaug, K. and Kristianslund, I., (1995), “Research Methods in Business Studies” - A Practical Guide, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Gomes-Casseres, B. (1990): “Firm ownership preferences and host government restrictions, *Journal of International Business Studies*, 21 1-23.
- Graham, E. M. (2002): “The Contributions of Stephen Hymer: One View. Contributions to Political Economy”, v. 21, n. 1.
- Gray, J. M. & Gray, P. H. (1981): “The Multinational Bank: A Financial MNC?”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 5, n.1.
- Grubel, H. (1977): “A theory of multinational banking”, *Banca Nazionale del Lavoro, Quarterly Review*, Dicembre, 123.

- Gulamhussen, Mohamed A.(2009): “O Investimento internacional no sector da banca – Uma análise e síntese das principais teorias, e estimação de um modelo econométrico”- ISBN: 978-989-8184-24-5.
- Has, R., e Lelyveld, I., (2005): “Foreign banks and credit stability in Central and Eastern Europe. A panel data analysis”, *Journal of banking and finance*, 30.
- Hellman, P. (1994): “The internationalization of Finnish financial service companies”, *International Business Review*, 5.
- Hemais, C.A. e A. Hilal (2002): “O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica” em A. Rocha (Eds), *A internacionalização das empresas brasileiras – estudos de gestão internacional*, Rio de Janeiro, MAUAD Editora.
- História do Sistema Bancário Português – VOL I, II, Banco de Portugal.
- Hymer, Stephen (1976): “The International Operations of National Firms: A Study of DirectForeign Investment”, MIT press, Cambridge.
- Hymer, Stephen (1979): “The Multinational Corporation: A Radical Approach”. Papers by Stephen Herbert Hymer
- Hymer, Stephen (1983): “Empresas Multinacionais: A Internacionalização do Capital”, Editora Graal, segunda edição.
- Lains, Pedro (2011) – “História da Caixa Geral de Depósitos 1974-2010. Política Nacional, Banca Pública e Integração Europeia” – Lisboa, Imprensa de Ciência Sociais. ISBN 978-972-671-287-9.
- Li, J. and S. Guisinger (1992): “The Globalization of Service Multinationals in the Triad Regions: Japan, Western Europe, and North America,” *Journal of International Business Studies*, 23.
- Lopes, João e Rossetti, José (1998): “Economia Monetária”, São Paulo: Atlas.
- Paula, L. F. de. (2002): “Banking Internationalisation and the Expansion Strategies of European Banks to Brazil during the 1990s” – Société Universitaire Européenne de Recherches Financières. ISBN 3-902109-10-6
- Paula, L. F. de. (2004): “Determinantes e impactos da recente entrada de bancos europeus no Brasil”- *Economia*, Curitiba, V. 30, n. 2 (28), 35-77.
- Press Release Setembro 2011: CGD, BES, BCP e BPI.
- Ministério da Fazenda: “Economia Brasileira em perspectiva” – Maio/Julho 2011.

- Mutenyo, John (2008): “Does Foreign Direct Investment stimulate economic growth in sub-Saharan Africa”, Paper presented at EREC Development Economics Conference, September, University of Sussex, London.
- Neven, D. J. (1990): “Structural adjustment in European retail banking: Some views from industrial organization”, in Jean Dermine (ed.), *European banking in the 1990s*, Basil Blackwell Ltd.
- Oliveira, Fernando Faria de (2009): *in* prefácio do livro “Parcerias” – Como criar valor com a internacionalização – Carvalho, 2009).
- PWC (2011): “Asia-Pacific CEOs favour free trade agreement across the region” – Relatório Novembro 2011.
- Relatório e Contas (2006 a 2010) e páginas da internet de várias instituições financeiras: CGD, BCP, BPI, BES.
- Relatório e Contas CGD (vários anos).
- Revista Caixa Notícias – Março 2010.
- Review of World Economics, Volume 121, Number 3, 570-575, DOI: 10.1007/BF02708194 – Bemerkungen.
- Rugman, A.M. (1981): “Inside the Multinationals. The economics of internal markets”. Croom Helm. London.
- Rugman, A.M (2004): “Internalization is still a general theory of foreign direct investment”.
- Sánchez, Alfonso Vargas (2004): “Internacionalização Empresarial: Um Modelo explicativo do modo de entrada”.
- Santos, Carlos Alberto (2004): “Sistema Financeiro e as micro e pequenas empresas: Diagnósticos e perspectivas” – SEBRAE – Brasília pp 17-20.
- Sharma, B. e Abekah, J. (2008): “Foreign Direct Investment and Economic Growth of Africa”, International Atlantic Economic Journal.
- Silva, Joaquim Ramos, (2000): “Panorama das Relações Económicas Luso-Brasileiras, A Viragem dos Anos Noventa”, Edições Quetzal.
- Solow, Robert (1956): “A Contribution to the Theory of Economic Growth”, in “The Quarterly Journal of Economics”, Vol. 70
- Stake, Robert E. (2005): “Multiple Case Study Analysis”.
- Van Zeller, Francisco (2011): Conferência – “O estado e a Economia Portuguesa”, 18/10/2011.

- Working paper IPEA nº 1566 (Janeiro 2011).
- Working paper nº 53/2010: “A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais” – Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal.
- Yannopoulos, G. N. (1983): “The growth of transnational banking - The Growth of International Business”.
- Yin, Robert K. (2005): “Estudo de Caso – *Planejamento e Métodos*” 3ª Edição.

Sites da internet

- AICEP – vários relatórios: www.portugalglobal.pt
- Associação Portuguesa de Bancos – Boletim informativo nº 46 (2010): www.apb.pt
- Banco Caixa Geral Brasil: www.bcgbrasil.com.br
- Banco Central do Brasil: www.bcb.gov.br
- Banco de Portugal – vários relatórios: www.bportugal.pt
- Caixa Geral de Depósitos: www.cgd.pt
- Doing Business 2011 Report: www.doingbusiness.org
- Economist Intelligence Unit – Country Report - Brasil: www.eiu.com
- Economy Watch: www.economywatch.com
- Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- Santos Pereira, Álvaro (2011): <http://desmitos.blogspot.com/2011/02/razoes-para-censura.html>
- UNCTAD – World Investment Report (vários anos): www.unctad.org
- World Economic Forum (2010): The Global Competitiveness Report 2010–2011 – www.weforum.org