

## ***Internacionalização como vantagem competitiva no segmento de Private Bank: estudo de caso de um banco brasileiro***

O atual cenário econômico estimulou os clientes de elevado patrimônio a diversificar seus investimentos em outras moedas e jurisdições. Nesse sentido, estudar a forma de atuação de bancos brasileiros e estrangeiros no exterior e aprimorar o modelo vigente dos bancos com atendimento a clientes do segmento Private é fundamental. Neste trabalho, foram selecionados gestores de uma determinada empresa, os quais realizam atualmente ou realizaram diretamente atividades de gestão relacionadas com o Private Bank e a internacionalização da instituição, com o intuito de entender como os gestores da instituição estudada veem esse movimento e como é a estratégia da instituição. Utilizou-se da metodologia da pesquisa qualitativa, por entrevistas semiestruturadas, por meio das quais foram coletados os depoimentos desses profissionais. Como resultado, esses depoimentos foram compilados e resultaram em uma série de fatores que apresentam as principais estratégias atuais adotadas e os desafios que se apresentam para a empresa em seu processo de internacionalização. Ainda, é perceptível que ao atender os clientes, devido à recente mudança nas taxas básicas de juros, a internacionalização oportuniza diferencial competitivo para a empresa internamente.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Private Bank; Estratégia.

## ***Internationalization as a competitive advantage in the Private Bank segment: case study of a Brazilian bank***

The current economic scenario has encouraged high-net-worth clients to diversify their investments into other currencies and jurisdictions. In this sense, studying how Brazilian and foreign banks operate abroad and improving the current model of banks serving Private segment customers is essential. In this work, managers from a given company were selected, who currently carry out or have directly carried out management activities related to the Private Bank and the internationalization of the institution, with the aim of understanding how the managers of the institution studied see this movement and what the institution's strategy. The qualitative research methodology was used, through semi-structured interviews, through which the statements of these professionals were collected. As a result, these testimonies were compiled and resulted in a series of factors that present the main current strategies adopted and the challenges that the company faces in its internationalization process. Furthermore, it is noticeable that when serving customers, due to the recent change in basic interest rates, internationalization provides a competitive advantage for the company internally.

**Keywords:** Internationalization; Private Bank; Strategy.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Received: **06/10/2023**

Approved: **11/11/2023**

Rafael Posser Martins  
Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal  
<http://lattes.cnpq.br/2178077896924110>  
[rafaposser@gmail.com](mailto:rafaposser@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2023.004.0004

### **Referencing this:**

MARTINS, R. P.. Internacionalização como vantagem competitiva no segmento de Private Bank: estudo de caso de um banco brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.14, n.4, p.42-59, 2023. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2023.004.0004>

## INTRODUÇÃO

A globalização vem aumentando cada vez mais a possibilidade de mobilidade entre os países, prova disso são relatórios, como o *World Economic Outlook (WEO)*, de abril de 2017, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), que demonstram o aumento em aproximadamente 60%, entre 1990-2015, do número de pessoas que vivem fora de seus países.

Nesse cenário é importante verificar que ocorre, inclusive, um aumento da integração do sistema financeiro (WEO, 2017), fazendo assim que grandes instituições financeiras de países emergentes queiram internalizar as suas operações (MARQUES et al., 2017). Para com bancos brasileiros não foi diferente, uma vez que instituições como Banco do Brasil, Itaú Unibanco e Bradesco, que já são bancos considerados internacionalizados, o mercado internacional se torna cada vez mais atraente, principalmente após a crise de 2008 (GELEILATE et al., 2012)

Segundo dados do Banco Central do Brasil (BCB), houve um aumento do volume dos recursos de brasileiros no exterior, em moeda e depósito, com uma variação de 197% de aumento, passando de USD 23,251 em 2007 para USD 45,718 milhões em 2015. Além disso, o programa de repatriação de recursos não declarados no exterior, instituído em 2016, chamado de Regime Especial de Regularização Econômica e Cambial (RERCT), contribuiu ainda mais, resultando na soma total de recursos brasileiros no exterior em cerca de USD 54,6 bilhões, segundo a Receita Federal do Brasil (RFB) em 2016.

Tendo em vista os dados anteriores, verifica-se o crescimento do mercado de *Private Bank* no Brasil e no mundo. Nesse sentido, uma pesquisa de nível mundial, do Banco Barclays, em 2014, demonstra que indivíduos de alto patrimônio líquido tem aumentado sua mobilidade entre os países e consideram a mudança para outros países. Ainda segundo a pesquisa de Barclays (2014), percebe-se um grande interesse na mobilidade de indivíduos com alto patrimônio líquido no mundo todo. Os latino-americanos, desse segmento, consideram em 65% as chances de migração para a América do Norte e 59% para a Europa.

Principalmente após a crise global de 2008, esses indivíduos procuram, segundo Beaverstock et al. (2013), cada vez mais, Oportunidades de investimento em vários países, ou seja, querem não só em seu país de origem como em outras partes do globo, o que reforça a necessidade de uma estratégia empresarial para a internacionalização do atendimento desse cliente. Diante disto, definiu-se como problema de pesquisa para este estudo a seguinte questão: quais as estratégias de internacionalização podem internalizar vantagens competitivas no segmento *Private Bank*?

## REVISÃO TEÓRICA

### Internacionalização de Empresas

Segundo Eiteman et al. (2013), o conceito de internacionalização de empresas consiste em um conjunto de operações necessárias para o intercâmbio de bens e serviços entre países e tem como consequências a movimentação de capitais.

Desta forma, segundo Rugman (2005), as teorias de internacionalização de empresas buscam

explicar a existência, a performance e o posicionamento estratégico das multinacionais. Inclusive, algumas das teorias que estudam os benefícios da diversificação internacional das empresas são do autor (RUGMAN, 1976). Para isso ele estudou durante o período de 1960 até 1969 as empresas listadas na Forbes 500.

Na busca em literatura, foram encontradas as seguintes teorias: A Teoria da Internalização, na qual a empresa tem a função de integrar ou internalizar transações que, por meio do mercado, apresentam maior custo ou ineficiência do que se fossem realizadas na empresa, Buckley (2009) e Rugman (1980); Teoria do Custo de Transação, em que a empresa decide explorar mercado estrangeiro, porém os custos são demasiado elevados caso não tenha estrutura externa, Williamson (1975); Teoria OLI (*Ownership, Location, and Internalization*) ou Paradigma Eclético, que segundo Dunning (1993) explica o processo pelos seguintes vieses, o de vantagem específica da firma, vantagem de localização e vantagem de internalização; Teoria da Escola de Uppsala, que apresenta a visão ligada ao fato de a empresa possuir ativos tangíveis e intangíveis, Johanson et al. (1977); e a Teoria das Redes, ligada aos relacionamentos dos negócios entre empresa, fornecedor, consumidor e concorrentes, Bjorkman et al. (2000). Nos mercados emergentes, evidenciam-se alguns problemas para a efetiva internacionalização, pois, segundo Cuervo et al. (2008), ao contrário das empresas de países desenvolvidos, as empresas de mercados emergentes operam em ambientes caracterizados por instituições subdesenvolvidas que limitam o desenvolvimento de capacidades internas de inovação.

Boehe (2016), em seus estudos, verificou que as empresas de mercado emergentes podem usar a internacionalização como meio de internalizar vantagens competitivas, principalmente ligadas ao setor de prestação de serviços, o que corrobora com os estudos de Rugman et al. (2008). Estes autores procuram explicar o processo de internacionalização através das relações entre Vantagens Específicas da Firma (VEF), isto é, “pacotes de conhecimento que podem assumir a forma de ativos intangíveis, capacidades de aprendizado e até relações privilegiadas com atores externos” (RUGMAN et al., 2008), e Vantagens Específicas do País (VEP); isto é, fatores de produção, como salários competitivos, custos de capital ou terras e recursos naturais (RUGMAN, 2005; BOEHE, 2016). Porém essa teoria, segundo Boehe (2016), não explica a internacionalização nos casos de empresas de serviços de países emergentes, que possuem VEF fracas. Para isso, Boehe (2016) indica que empresas, ao decidirem internacionalizar-se, podem criar vantagens competitivas ligadas ou não à localização e sugere a seguinte matriz de estratégias.

Dessa forma, segundo Boehe (2016), as estratégias de internacionalização de empresas de serviços estão classificadas em baixa presença (1), baixa-média presença (2), média-alta (3) e alta presença (4) em mercado, e leva em consideração as Vantagens Específicas da Firma (VEF), no país e no exterior e as vantagens Vinculadas à Localização (VL) e Não Vinculadas à Localização (NVL) no país e no exterior.

As vantagens específicas da empresa não vinculadas à localização (NVL VEFs) são produtos intermediários, como informações e conhecimentos sobre produtos, processos ou clientes, marcas, conhecimento em marketing ou análise de crédito que podem ser transferidos através das fronteiras com facilidade e baixo custo. As vantagens específicas da empresa ligadas à localização (VL VEFs) são, por exemplo, fortes relações com as principais partes interessadas locais, como clientes, fornecedores, indústrias

complementares ou acesso privilegiado a entidades governamentais locais (RUGMAN, 2005; BOEHE, 2016; RUGMAN et al., 1992).

**Quadro 1:** Quadro conceitual de estratégias de internacionalização de serviços.

		VEF No Exterior	
		NVL (transferível)	VL (difícil e custoso transferir)
VEF No País	VL (difícil e custoso transferir)	1.1 Busca no mercado doméstico (proativo) Baixa presença em mercado exterior 1.2 Segue o líder (reativo)	2.1 Diversificação do risco (proativo) Média-alta presença em mercado exterior 2.2 Segue o líder (reativo)
	NVL (transferível)	3.1 Banco de etnia (proativo) Baixa-média presença em mercado exterior 3.2 Seguindo o cliente (reativo)	4.1 Busca no mercado externo (proativo) Alta presença em mercado exterior 4.2 Tolerância mútua (reativo)

Fonte: Boehe (2016).

Desta forma, Boehe (2016), sugere a proposição, dependendo do quadrante que se inserem. O quadro abaixo pode simplificar essas preponderâncias.

**Quadro 2:** Preponderâncias de Atuação da Estratégia.

Preponderâncias de Atuação da Estratégia			
Quadrante	Fatores de Internacionalização	Teorias Preponderantes	Proposição
Baixa presença em mercado exterior	Competição doméstica	Dunning (1988); Hymer (1976); Rugman et al. (2008).	De forma ativa: busca de mercado doméstico e/ou reativa: seguirem seus concorrentes.
Baixa-média presença em mercado exterior	Proteção ou manutenção de mercado étnico	Sabi (1988); Tschogl (1987).	De forma ativa: prescindir atuação com foco no cliente étnico (nicho) dos concorrentes e/ou reativa: atendimento de necessidade do cliente no país
Média-alta presença em mercado exterior	Diversificação de riscos	Cazurra et al. (2007); Luo et al. (2007); Mathews (2006).	De forma ativa: busca de diversificação e/ou reativa: estratégia reativa de reação oligopolista
Alta presença em mercado exterior	Aumento de eficiência	Guillén et al. (2000); Parada et al. (2009).	De forma ativa: busca de novos clientes no exterior e/ou reativa: tolerância mútua.

Fonte: Adaptado de Boehe (2016).

## Internacionalização de Bancos

As instituições financeiras têm presença internacional desde a Idade Média (JONES, 1990) e, de acordo com Mulder et al. (2015), os bancos multinacionais, na história moderna, tiveram duas ondas: a primeira nos anos 1930 com os bancos coloniais e os bancos mercantis, tais como Barings, JP Morgan, Rothschild, entre outros; e a segunda após os anos de 1970, com intensificação desse movimento após os anos de 1980 (FOCARELLI et al., 2005).

Assim, as razões para que os bancos se internacionalizem, até agora, tem foco de estudo, em sua maioria, nas instituições norte americanas, europeias e asiáticas (ALVAREZ et al., 2015), devido ao aumento da internacionalização dos bancos a partir dos anos de 1980, principalmente nos países desenvolvidos, que já experimentavam o aumento da concorrência e buscavam novos mercados para explorar (CINTRA, 1998).

Nos anos de 1990, o mercado financeiro dos países desenvolvidos foi beneficiado pelo desenvolvimento da globalização, o afrouxamento de legislação e a venda de bancos estatais, conforme

Schoenmaker et al. (2007). Ainda, segundo Mulder et al. (2015), a inovação nos mercados de capitais, acompanhada do aumento da mobilidade financeira, forçaram os bancos a reconsiderarem suas estratégias, aumentando, de acordo com Yildirin et al. (2018), drasticamente seus níveis de internacionalização até o início da crise financeira mundial.

Ocorre que, a partir da crise de 2008, Claessens et al. (2014) apresentam dados que mostram uma retração na internacionalização dos bancos de economias desenvolvidas, principalmente da Europa ocidental e, antagonicamente, um crescimento contínuo da presença de bancos considerados de países emergentes e em desenvolvimento no cenário financeiro global.

Apesar disso, de acordo com Marques et al. (2017), existem poucos estudos a respeito do aumento da internacionalização dos bancos de países emergentes, mesmo havendo relevância dessas indústrias para as economias, sem contar o impacto que podem desempenhar no processo de desenvolvimento econômico (YILDIRIN et al., 2018).

### **Estratégias de Internacionalização de Bancos**

Estratégias de internacionalização podem ser entendidas como as formas com que as instituições financeiras alcançarão seus objetivos na busca de diversificação em mercados estrangeiros e são importantes para uma busca de vantagem competitiva em seu país de origem (BUCH et al., 2012).

Ocorre que as estratégias para as instituições financeiras buscarem a internacionalização de suas operações são distintas, de acordo com Petrou (2009). Enquanto países de economias em desenvolvimento avançado (renda *per capita* entre US\$ 10.000,00 e US\$ 30.000,00/ano) e economias desenvolvidas (renda *per capita* superior a US\$ 30.000,00/ano) possuem uma estratégia similar, os países de economias em desenvolvimento (renda *per capita* abaixo de US\$ 10.000,00/ano) possuem outros vieses.

Para exemplificar os motivos de bancos de países desenvolvidos e de economias em desenvolvimento avançado, observa-se, a partir dos resultados de Focarelli et al. (2005), que instituições financeiras de países desenvolvidos, buscam como modelos de estratégia um efeito positivo ao se internacionalizar na direção de mercados com concorrentes menos eficientes e concluem que o fator chave desse processo é a oportunidade de gerar lucros.

Corroboram Alvarez et al. (2015), em seus estudos, ao pesquisar os bancos pertencentes à países de economias desenvolvidas, percebendo que, os mesmos, escolhem como destino países com oportunidades de mercado (gerar lucros) e crescimento futuro como estratégia, ou seja, desenvolvendo mercado nos países com concorrentes menos eficientes.

Já nos bancos de países de economias em desenvolvimento, que têm vivenciado a melhoria dos fundamentos econômicos na última década, tem-se verificado a entrada de seus bancos nas listas dos maiores do mundo (MARQUES et al., 2017). Ocorre que esse fato possibilita aos bancos dessas economias adotarem estratégias, como seguir os seus clientes.

Adicionalmente, Yildirim et al. (2018) identificaram que bancos vindos de economias desenvolvidas são menos capazes de gerar lucros se comparados a bancos vindos de países em desenvolvimento ao se

internacionalizar, devido à possibilidade de internalizar vantagens em seu país de origem, algo que também é encontrado na amostra analisada por Buch et al. (2010), que afirmam que países com ativos estrangeiros superiores desfrutam de maior poder de mercado em casa.

Alvarez (2014) enumera as estratégias de internacionalização de bancos da seguinte forma: (i) seguir seus clientes no exterior, (ii) busca por mercados lucrativos, (iii) países com cultura e geografia próxima, (iv) *funding* para suas operações e (v) atratividade do mercado de destino. Esses são os motivos que levam uma instituição a escolher outro país para atuar.

Ainda et al. (2018) reforçam que a presença diversificada geograficamente poderá melhorar as avaliações das instituições, gerar economia de escala e escopo, melhorar a eficiência gerencial, diversificar as fontes de financiamento e gerar ganhos no mercado interno.

Especificamente no Brasil, conforme Geleilate (2011), a principal motivação inicial para que os bancos procurem mercados no exterior está ligada ao acompanhamento dos clientes no exterior, reforçado pela constatação de Marques et al. (2017), que cita que os clientes de mercados emergentes ao alocar recursos no exterior, têm como razões: volatilidade econômica e instabilidade no país de origem, diversificação de seus investimentos, melhores serviços e evasão fiscal. O quadro 3 busca resumir, de forma a facilitar a compreensão, as principais estratégias de internacionalização de bancos trabalhadas neste estudo, de acordo com a literatura.

**Quadro 3:** Resumo de Estratégias de Internalização de Bancos.

Estratégias	Autores
Seguir clientes no exterior	Alvarez et. al. (2014); Yildirin et al. (2018); Geleilate (2011)
Busca de mercados mais lucrativos	Yildirin et al. (2018); Marques et al. (2017)
Países com cultura e geografias próximas	Alvarez et. al. (2014); Geleilate (2011)
Funding para suas operações	Petrou (2009); Buch et al. (2011)
Atratividade do mercado de destino	Alvarez et al. (2014); Buch et al. (2011)

## Private Bank

Os Bancos, no mundo, buscando mitigação dos seus riscos, eficiência e aumento de valores sob sua gestão, têm procurado atender um tipo específico de cliente, um segmento crescente chamado de *Private Bank* e/ou *Wealth Managment*. Nesse segmento, os riscos envolvidos são menores relativamente a empresas e ao varejo de crédito, devido ao fato de os clientes serem detentores de recursos e não tomadores (DRIGÄT al., 2009).

Com uma literatura pouco extensa, poucos estudos dissertam diretamente sobre o tema. O termo, por ser uma expressão em inglês, que significa Banco Privado, refere-se a estudos relacionados a natureza do capital das organizações, ou seja, do capital privado (DRIGÄ et al., 2009).

A denominação *Private* refere-se a uma forma de atendimento diferenciado, um dos benefícios procurados por cliente detentores de grandes fortunas, e do tipo de demanda de serviços que exigem, as chamadas “soluções de demandas únicas” ou *Taylor-Made* (sob medida), marcada pela complexidade elevada dos serviços e a diferenciação no atendimento desse público (CARRASCO et al., 2012).

O *Private Bank* é considerado um segmento, dentro das instituições financeiras, responsável pelo

atendimento de clientes que possuem um alto patrimônio líquido (SEGURA, 2009). Segundo a ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), é destinado a clientes que possuem recursos aplicados superiores a R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), classificados internacionalmente segundo o *The Boston Consulting Group* (BCG), que define e divide em quatro tipos os indivíduos desse mercado, conforme Quadro 4.

**Quadro 4:** Classificação dos Clientes com Base no Patrimônio do BCG em Dólares Americanos (USD).

Denominação	Volume de Recursos
<i>Ultra-high net worth (UHNW):</i>	Acima de USD 100 milhões
<i>Upper high net worth (upper HNW)</i>	Entre USD 20 milhões e USD100 milhões
<i>Lower high net worth (lower HNW)</i>	Entre USD 1 milhão e USD 20 milhões
Afluente	Entre USD 250 mil e USD 1 milhão

Uma das demandas desse segmento é a necessidade de gestão do portfólio de investimento e, algumas vezes, de maneira global, pois segundo o relatório do *The Boston Consulting Group* (BCG, 2016), devido ao declínio dos lucros e das rentabilidades, os gestores de riquezas vêm sendo forçados a reavaliar as suas estratégias de gestão.

Esse segmento vem crescendo significativa e constantemente em mercados emergentes como o Brasil, o que traz atenção para o tema e a área de atuação, por ser considerado um mercado com alto poder aquisitivo, de certa forma, um mercado de luxo (SEGURA, 2009). Nesse panorama mundial, os mercados emergentes têm ocupado um local de destaque, inclusive no Brasil, que conforme relatórios da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA), têm um crescimento acima de 10% a.a. no segmento.

Observa-se também que o mercado demanda soluções únicas e personalizadas por conta da grande movimentação de recursos envolvida e, algumas vezes, é preciso traçar os perfis de risco e utilizar ferramentas para fazer sugestões de alocação de recursos (CARRASCO et al., 2012).

## METODOLOGIA

O presente estudo, em função do objetivo de analisar as estratégias de internacionalização que podem internalizar vantagens competitivas no segmento *Private Bank*, se caracteriza como *Survey*, utilizando a abordagem qualitativa, do tipo exploratório, com base em pesquisa empírica.

A utilização do método *Survey*, segundo Freitas et al. (2000) é adequado quando se deseja entender sobre o que está acontecendo, além de como e por que isso está acontecendo, vindo ao encontro dos objetivos desse trabalho, sendo ele de entender quais são as estratégias de internacionalização e como elas influenciam nas vantagens competitivas.

No que se refere a abordagem qualitativa, Silva et al. (2014) afirmam que a utilização da abordagem qualitativa é aplicada para um objeto de conhecimento pouco examinado ou que tenha uma multiplicidade inerente à sua essência, capazes de produzir uma série de informações empíricas sobre a realidade. Tal enfoque é compatível com esta pesquisa, pois os seus resultados serão objeto de elaboração de um banco de dados que auxiliarão no desenvolvimento de diversas aplicações que poderão ser usados pelos atuais e

futuros gestores.

A utilização do tipo de estudo exploratório apresenta, por conseguinte, como objetivo a familiarização da substância, dando ênfase para determinação de conceitos sobre o assunto de interesse, buscando descobrir novas possibilidades e dimensões do público de interesse (PINSONNEAULT et al., 1993) ou de acordo com de Pacheco Júnior et al. (2007), escrutinar objetos de estudos que apresentam lacunas de conhecimento.

### **Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa**

A escolha dos sujeitos da pesquisa, para a pesquisa Survey, segundo e Pinsonneault et al. (1993) é aquela que representa a unidade de análise, podendo ser um indivíduo, e neste caso, coincidindo com o respondente.

Para essa etapa, optou-se por amostragem não probabilística, por casos críticos (*critical cases*) segundo definições de Henry (citado por BICKMAN et al., 1997). Os funcionários selecionados do banco, a partir dos critérios de elegibilidade, são os que realizaram ou realizam diretamente atividades de gestão relacionadas ao Private Bank e à internacionalização da instituição, embora atualmente, três deles já não exercem atividades diárias em ambas as áreas. A escolha por esses funcionários justificou-se por desenvolverem atividades que possuem alto grau de envolvimento com o objeto do estudo desta pesquisa.

Foram selecionados 6 (seis) gestores que se propuseram a participar do processo de entrevistas, estando eles dispostos a contribuir com a pesquisa e, devido à alta carga de trabalho que inviabilizou os demais gestores aceitarem participar. Contudo, um dos selecionados, que em um primeiro contato disponibilizou sua participação não respondeu às solicitações de agendamento posteriores da entrevista, assim sendo, foram efetivadas apenas 5 (cinco) entrevistas.

Conforme Eisenhardt et al. (2007), em prática de natureza qualitativa, que utilize a técnica de entrevista, pode ser considerada tecnicamente aplicável quando definem de 4 a 10 sujeitos para aplicação dos questionários de entrevista. Ficando assim, evidenciada como adequada a aplicação da técnica de coleta de dados para a abordagem qualitativa no presente trabalho.

### **Instrumento de Recolha de Dados**

Para este estudo como técnica para o levantamento de dados foi utilizada a entrevista individual semiestruturada. Tal procedimento, Segundo Richardson (2011), é conveniente quando o pesquisador procura, como foco principal, conhecer determinado evento tendo como ponto de partida a percepção de realidade na ótica do entrevistado. Assim foi selecionada como congruente com esse levantamento de informações que busca atender aos objetivos desse estudo.

A entrevista foi dividida em dois blocos, no primeiro bloco sobre informações complementares e no segundo bloco foram perguntas ligadas diretamente ao estudo. Os entrevistados foram contatados via e-mail, para agendamento de entrevista. No corpo do e-mail era explanado de forma objetiva a pesquisa e em seguida questionados sobre a melhor data para realização de tal etapa.

O retorno de todos os entrevistados ocorreu brevemente, exceto um deles, que foi contatado diversas vezes via e-mail, porém apesar de retornar o e-mail inicial, concordando em participar, não retornou os demais e-mails enviados para marcação de data e horário para contato.

Posteriormente, nas datas agendadas, os entrevistados foram contatados, via telefone, no qual realizou-se a entrevista, seguindo rigorosamente a ordem do roteiro de entrevista, de forma padrão com todos os entrevistados. As respostas aos questionamentos foram gravadas, por meio de um *software* de gravação de voz e armazenados em arquivo de mídia (.mp3) com o consentimento dos entrevistados.

Quanto a análise, utilizando procedimento de categorização não *a priori*, dos dados da coleta formal, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Que contempla no seu decorrer a técnica estudada pela autora Bardin (2011). Constitui este procedimento a aplicação de processo realizado em três fases distintas e igualmente importantes, iniciando-se pela pré-análise, avançando pela exploração do material e de tratamento de dados, que realiza o fechamento da técnica realizando as interpretações e inferências aos resultados obtidos.

No primeiro momento o objeto do estudo é estruturado de forma a sistematizar as ideias iniciais, momento que insere a leitura flutuante, a seleção documental, a formulação das hipóteses, dos objetivos e ainda a elaboração de indicadores. No segundo momento, exploração do material, é apontada como de substancial importância, pois permitirá a riqueza dos encadeamentos e interpretações. Dessa etapa resultam a definição de categorias (categorização e contagem frequência) e descrição analítica dos materiais obtidos nos textos coletados. O procedimento é consumado (terceira fase) pelo tratamento dos resultados, que consiste na inferência e interpretação. Fase na qual ocorre o tratamento dos resultados e evidências das informações para análise; momento no qual revela-se a percepção, análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2011).

Ao utilizar a análise de conteúdo, o pesquisador pode se utilizar de duas técnicas são elas categorização e a enunciação. Neste trabalho será utilizada apenas a categorização, técnica a qual se estrutura inicialmente com base na coleta dos dados obtidos na entrevista, ponto no qual se estabelecerão as categorias de análise representantes da frequência, utilizando como ponto de início os aspectos que contemplem a similaridade entre os relatos obtidos pelo entrevistador, por meio do instrumento de coleta de dados (entrevista semiestruturada). Sucedendo a catalogação dos respectivos elementos por diferenciação e, a posteriori, serão agrupados de forma análoga entre si, segundo critérios definidos previamente (BARDIN, 2011).

A definição das categorias não *a priori* deste estudo foram estabelecidas na medida em que se apresentaram adequadas as premissas estabelecidas nos objetivos desse trabalho e aos pontos em comum, os quais estão adequados aos interesses deste estudo sendo foram simultaneamente obtidos nos relatos dos entrevistados.

## RESULTADOS

No decorrer deste capítulo serão expostos e analisados os resultados encontrados no desenrolar do desenvolvimento dessa pesquisa. A exposição dos resultados se inicia pela pesquisa qualitativa e

posteriormente concluída com a discussão dos resultados.

Com o intuito de expor os momentos de definição de abordagem foram adotados para esse estudo, perpassando pela análise qualitativa, os seguintes passos: Escolha dos Entrevistados; Entrevista, aplicação da entrevista; Leitura flutuante; Protocolo de entrevistas; Definição de categorias não a priori (utilizando a categorização).

### **Definição dos Entrevistados**

Conforme mencionado na metodologia, a amostragem foi não probabilística, por casos críticos (*critical cases*) e conforme definições Henry (citado por BICKMAN et al., 1997), a partir dos critérios de elegibilidade, foram selecionados os participantes em virtude de representarem casos essenciais ou chaves para o foco da pesquisa. Tais participantes realizaram ou realizam diretamente atividades relacionadas à internacionalização e devido às suas funções possuem alto grau de envolvimento com o objeto do estudo desta pesquisa, embora, atualmente, três deles já não exercem atividades diretas. Foram selecionados 5 (cinco) gestores para participarem do processo de entrevistas.

Sobre o perfil dos selecionados, o entrevistado E1 é diretor de unidade de comércio exterior; o entrevistado E2 é diretor e possui sob sua responsabilidade a equipe de projeto de internacionalização do *Private Bank* da instituição; o entrevistado E3 já esteve em atuação como gerente de agência em unidade de atendimento ao cliente no exterior e atualmente é gestor em unidade de *Private Bank* no Brasil; a entrevistada E4 é executiva que atualmente está coordenando o projeto de atendimento no exterior a clientes do *Private* e o E5, atualmente, coordena um grupo de implementação de atendimento no exterior. Desta forma, são pessoas que atuam no nível estratégico da empresa, todos na área de *Private Bank*, com exceção do entrevistado E1 que atua como diretor da unidade de captação e investimentos da empresa, que anteriormente atuava no segmento *Private*.

### **Entrevistas**

Foram realizadas e transcritas 5 (cinco) entrevistas com os funcionários do banco que participaram deste estudo. As entrevistas ocorreram com o contato prévio por e-mail, informando sobre a pesquisa e prosseguindo com o agendamento de horário. As entrevistas ocorreram por telefone devido à distância em que se encontravam os entrevistados e a limitação de recursos. Foram todas gravadas com sucesso e, a partir dos relatos extraídos, buscou-se, na percepção do pesquisador, os principais aspectos sobre as estratégias da internacionalização, bem como as dificuldades, considerando a perspectiva dos entrevistados.

### **Leitura Flutuante**

Após a transcrição das entrevistas, a técnica de leitura flutuante foi utilizada a fim de iniciar o reconhecimento prévio sobre o material de estudo que, para o autor Richardson (2011), possibilita o pesquisador reconhecer as primeiras impressões dos dados, além de preparar o pesquisador para as análises que lhe competirão nas próximas fases desse estudo. A partir dessa análise inicial, iniciou-se a fase da

construção do protocolo de entrevistas, e o resultado exposto no próximo subitem.

### **Protocolo de Entrevistas**

O objetivo de realizar o protocolo de entrevista justificou-se dada a importância deste para melhor compreensão dos dados. Segundo Minello (2014), permite sintetizar os aspectos mais importantes, na percepção do pesquisador, extraíndo das entrevistas os aspectos relevantes e organizando-os de forma mais adequada e coerente em relação aos objetivos aqui propostos. O protocolo de entrevistas foi organizado em 5 (cinco) seções: dados complementares, carreira profissional, atividade profissional, características de negócios internacionais e estratégias de negócios internacionais.

Para exemplificar podemos relacionar os itens (seção atividade profissional) prioridades na estratégia, onde além de podermos relacionar a percepção dos gestores do ponto de vista acadêmico será possível para a organização verificar os pontos a priorizar em uma possível estruturação delas.

Foi verificado que alguns itens tem similaridade de resposta entre os entrevistados como podemos citar: na seção carreira profissional, três entrevistados citaram a experiência relacionada a área internacional como um fato marcante; na seção atividade profissional foi recorrente a importância de atender o cliente; na seção características de negócios internacionais, todos respondentes citaram que a empresa atualmente atua atendendo grandes empresas no exterior; e na seção sobre estratégias de negócios internacionais, foi consenso que a internacionalização do segmento *Private* da instituição resultaria em vantagem competitiva. O protocolo buscará, como uma de suas funcionalidades, aglutinar os pontos mais relevantes elencados dentro das seções o que contribui na análise dos resultados tanto para a finalidade acadêmica, quanto para a necessidade da empresa em estar ciente dos pontos que surgiram como relevantes, no decorrer da pesquisa, para seus gestores.

### **Definição das Categorias não *a priori***

A partir de agora serão apresentadas as categorias não *a priori*, que foram organizadas considerando o ponto de similitude a partir dos dados extraídos das entrevistas. As categorias revelam, a partir da percepção dos entrevistados, particularidades sobre estratégias de internacionalização no segmento de *Private Bank*, o que permitiu a melhor compreensão sobre o tema. As categorias foram: Clientes, Diversificação, Eventos de regulação e Posicionamento que definiram as estratégias atuais da instituição; Concorrência e Estratégia *offshore* que definiram os desafios do processo de internacionalização.

A seguir discorrerá sobre as categorias, iniciando pelas categorias sobre as oportunidades, ou seja, que estariam direcionadas a estratégias da instituição atualmente, como forma de otimizar a internacionalização. São elas: Clientes, Diversificação, Eventos de regulação e Posicionamento.

### **Clientes**

O aspecto mais citado entre os entrevistados se refere aos clientes, na importância de suprir a

demanda natural que eles exigem, considerando o perfil de cada carteira. Conforme Kotler (2000), compreender os clientes é mais que vendas, é uma estratégia de mercado importante. Afirmando ainda que os potenciais e fiéis clientes à marca ou empresa precisam receber atenção contínua.

Observa-se que entre os gestores envolvidos é preponderante a necessidade de acompanhar os clientes, pois a disponibilização de atendimento no exterior para os bancos de países emergentes é, principalmente, motivada pela predisposição dos clientes de terem recursos em bancos em países desenvolvidos (MARQUES et al., 2017) ou de, no futuro, terem como destino países fora da América latina (BARCLAYS, 2014).

**Quadro 5:** Categoria Clientes.

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] quando você internacionaliza o seu cliente, você amplia a fidelização, você gera oportunidade para o cliente, você gera oportunidade de maior rentabilidade para a organização também [...]"
E2	"[...] internacionalização é poder entregar para o cliente algo que, para ele, é uma demanda natural, o mercado de <i>Private Banking</i> tem intrínseco nele a demanda de clientes por soluções <i>offshore</i> [...]"
E3	"[...] tem que estar presente aonde é interessante para o nosso cliente, né? .....Mas que a gente tenha mais presença, que possa atuar junto, como atua já hoje em Miami, que atue também na Europa [...]"
E4	"[...] A prioridade, eu acho que o foco principal tem que ser o cliente. Entender o cliente, onde ele gostaria, onde ele prefere ser atendido, onde ele tem produtos de investimento que podem agregar valor [...]"
E5	"[...] a gente vem trabalhando forte aqui no <i>Private</i> , junto com as unidades para fortalecer as estruturas e melhorar a oferta para os clientes [...]"

Logo percebe-se, a partir da opinião dos gestores, que o cliente é a unidade central de todo o processo. O trabalho dentro da instituição é realizado com o objetivo de melhor atender o cliente, entregar o melhor produto e agregar valor aos serviços a fim de fidelizá-lo cada vez mais.

### Diversificação

A busca por diversificação de investimentos foi identificada pelos gestores como a nova preferência entre os clientes. E entendem a importância em oportunizar a eles esta opção, com qualidade e segurança. Com o advento dos estudos de Markowitz (1952) sobre a seleção de portfólio de investimentos, as instituições têm procurado oferecer uma alocação de forma a disponibilizar aos clientes oportunidades globais (BEAVERSTOCK et al, 2013).

**Quadro 6:** Categoria Diversificação.

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] O investidor brasileiro, ele concentra muito investimento no Brasil, ele investe no Brasil, no país de origem, quer seja por conhecimento, por falta de conhecimento de investimento, ou por medo de dar um passo, medo de diversificação."
E2	"[...] que traga o valor que ele precisa na internacionalização, ou seja, diversificação, que ele consiga fazer a diversificação com segurança e que agregue valor para o cliente."
E3	"[...] cliente que estava acostumado com o "quentinho" da LCA, de produtos que utilizavam a ancoragem muito na SELIC, mas com a queda da taxa, ele vai ter que tomar um pouco mais de risco [...]"
E4	"[...] você acaba também tendo uma oportunidade de diversificação lá fora por questões de performance também."
E5	"[...] Então acho que os investidores estão buscando novas alternativas de diversificação [...]"

Pode-se inferir que a diversificação, na percepção dos gestores, é considerada uma forte estratégia, um produto com potencial para ser desenvolvido. Acreditam que, se houver maior disponibilidade de informações aos clientes, para sentirem-se mais seguros, a diversificação poderá ser atrativa aos

investidores, em especial àqueles que se propuserem aceitar um risco maior.

### Eventos de Regulação

No quadro, a seguir, os entrevistados demonstram que quando ocorreu o RERCT em 2016 ficou evidenciado que muitos clientes com elevado volume de recursos financeiros têm como prática a aplicação de recursos fora do país, ou seja, *offshore*. O que reforça os dados da pesquisa apresentada por Barclays (2014), onde 65% dos latino-americanos, com elevado patrimônio, demonstraram vontade de residir na América do Norte e 59% de residir na Europa.

**Quadro 7:** Categoria eventos de regulação.

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] quando teve a regularização de capitais brasileiros no exterior, isso aí foi uma grande oportunidade para os bancos brasileiros identificarem clientes que tinham recurso no exterior [...]"
E2	"[...] O evento do RERCT que era a regularização de imposto no exterior, o que aconteceu por volta de 2016, 2017, trouxe para o mercado uma expectativa de que alguns valores seriam regularizados e trazidos de volta para o Brasil, repatriados, isso acabou que não aconteceu."
E3	"[...] Aqui no Brasil a gente teve o nosso RERCT, o nosso Regime Especial de Regularização Cambial e Tributária [...] se não me engano, foram 60 bilhões de dólares de recursos declarados, que você regularizou diversos ativos que os clientes não estavam declarando tanto a Receita, quanto para o Banco Central e acabou isso também "dando um gás" no volume de ativos detidos pelos clientes no exterior [...]"

Nesta oportunidade, o evento favoreceu a internacionalização dos negócios para o setor financeiro, citada pelos gestores entrevistados sobre o evento de regulação, criado para regularizar recursos financeiros de brasileiros que estavam fora de país, acabou evidenciando uma oportunidade de captação de recursos e de clientes.

Na oportunidade, segundo relato do entrevistado E1 foi possível identificar potenciais clientes para a carteira de investimento internacional e o entrevistado E3, por exemplo, cita o volume de recursos que foram declarados e que anteriormente não haviam sido identificados por parte da indústria financeira local.

### Posicionamento

Sobre o posicionamento, Mourad et al. (2018) acreditam que, para a instituição sobreviver em alguns mercados altamente competitivos, globalizados e velozes em termos tecnológicos, torna-se indispensável apresentar um posicionamento diferenciado.

Percebe-se que, de acordo com Tschogl (1987), muitos bancos multinacionais adotam estratégias de acompanhar os seus clientes, inclusive se beneficiando da sua reputação no mercado em que atuam. E, apesar de ter 36 pontos de atendimento em 19 países, fica evidenciado nas entrevistas que o foco atual da instituição é a atuação com clientes, pessoas jurídicas, e que embora atualmente o segmento possua uma estratégia, essa atuação ainda não é tão consolidada quanto no atendimento ao empresário.

**Quadro 8:** Categoria posicionamento.

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] O principal atributo do Banco atuar no exterior hoje é: ele está focado em atender as empresas brasileiras em atuação no exterior."

E2	"[...] As unidades externas nossas, elas estavam estrategicamente pautadas em atender as empresas brasileiras que atuassem no exterior ou as empresas no exterior que tivessem qualquer tipo de negócio com as empresas brasileiras. Ou seja, qualquer atuação nossa, vinculada principalmente na pessoa jurídica da época, a gente chamava isso de <i>flavor</i> Brasil."
E3	"[...] Hoje o Banco está mais voltado para atendimento de grandes empresas, de empresários que possuam algum negócio no exterior, que necessite de uma figura de apoio nessas praças aonde o banco está estabelecido [...]"
E4	"[...] O banco sempre buscou se posicionar, abrir escritório de representação ou agências no exterior ou subsidiárias, em países onde, como eu comentei, tivesse empresas brasileiras atuando com escritórios também ou com matrizes fabris, com indústrias no exterior e tal, para fazer a ponte de relacionamento aqui com o Brasil."
E5	"[...] O principal atributo do Banco atuar no exterior hoje é: ele está focado em atender as empresas brasileiras em atuação no exterior."

Nessa categoria é possível inferir que os gestores entendem o posicionamento que a instituição quer frente ao mercado. Ao relatarem que historicamente a instituição sempre buscou se posicionar estrategicamente no exterior, ofertando ao cliente o atendimento também no exterior e vice-versa, de oportunizar às empresas do exterior que desejassem atuarem no Brasil.

Conforme é possível verificar nos discursos (até o momento das entrevistas), o grande foco na instituição é a atuação como um banco parceiro de empresas que se tornam multinacionais e, desta forma, precisam de algum tipo de instituição financeira parceira para atuação em mercados no exterior.

A seguir discorrerá sobre as categorias relacionadas às dificuldades, ou seja, sobre as objeções que a instituição atualmente enfrenta como forma de impasse sobre a internacionalização, na percepção dos entrevistados. As categorias sobre dificuldade são: concorrência e estratégia *offshore*.

### Concorrência

O termo concorrência é antigo e evoluiu ao longo dos anos. De acordo com Prado (2018), a concorrência em países em desenvolvimento é vista como um sistema legal e institucional que integra as políticas públicas de promoção do desenvolvimento, ao combinar legislação tradicional antitruste, com regulação econômica, política industrial e planejamento econômico.

#### Quadro 9: Categoria concorrência.

E's	Trechos de Relatos
E1	"[...] se você não tiver uma operação robusta de <i>Private Banking</i> no exterior, você vai perder clientes para a concorrência."
E2	"[...] Então eu vejo que a principal questão é você blindar, em um banco como o nosso, blindar a concorrência de atacar seu cliente."
E3	"[...] E a nossa segunda operação em Miami...Uma operação também bastante interessante, operação que é interessante e eficiente para a gente ver concorrência, estabelecendo e reforçando as suas bases de atendimento lá em Miami mesmo, a maior parte dos nossos concorrentes investiu lá nos últimos anos, têm investido lá, para ampliar sua capacidade com certa frequência."
E4	"[...] aumentando a concorrência e fazendo com que os bancos e os agentes autônomos também tenham algum tipo de diferencial ou especialização para atender o cliente, sair um pouco do lugar comum que era, antigamente, somente a placa, somente a solidez dos grandes bancos acabava atraindo clientes e hoje a gente tem que ir além, porque a concorrência está se tornando cada vez mais acirrada e as oportunidades no mercado estão aumentando."
E5	"[...]Se a gente não tem um determinado tipo de serviço que algum outro concorrente possa ter, por exemplo, o cliente <i>Private</i> quer abrir um <i>trust</i> lá fora, acho que você deve conhecer a estrutura que é administrada por um banco, com definições de beneficiário, de sucessão, de acordo com os desejos do progenitor, do cliente mesmo."

Outra questão levantada pelos entrevistados refere-se à importância de sustentar a fidelidade do cliente a partir de ferramentas capazes de neutralizar a concorrência. Ferramentas como: estar presente

onde o cliente está, conhecer e ofertar os produtos que o cliente deseja e apresentar o diferencial para o cliente.

Nesses trechos percebe-se que está ocorrendo o aumento da concorrência no país, o que é um dos fatores que influencia na decisão de internacionalizar a operação do banco. Conforme Buch *et al.* (2010), os bancos buscam, através do aumento das sucursais estrangeiras, obter melhores condições competitivas.

### Estratégia *Offshore*

O termo *offshore* está relacionado a uma característica de empresas de disponibilizar serviços de investimentos para seus clientes em países cujos benefícios fiscais sejam atrativos. Segundo Oliveira et al. (2018):

O objetivo da constituição de empresas *offshore* (*offshore companies*) é referente ao provento do alívio das cargas tributárias e da pouca burocracia para criação e desenvolvimento operacional, bem como a garantia do sigilo das informações, em detrimento de serem implantadas em “paraísos fiscais”.

O referido tema foi evidenciado pelos entrevistados que relatam sobre a importância em disponibilizar este serviço para os clientes.

**Quadro 10:** Categoria estratégia *offshore*.

E's	Trechos de Relatos
E1	“[...] a área de <i>Private Bank</i> vem atuando para identificar oportunidades de melhorias no nosso processo de alocação <i>offshore</i> dos clientes. Então existe uma preocupação sim, porque é claro para a nossa unidade, por exemplo, de <i>Private Bank</i> , que a internacionalização dos clientes e também da estrutura, ela é fundamental, senão você perde competitividade [...]”
E2	“[...] Por isso, para você se colocar como um <i>Private Banking</i> completo, uma solução <i>full</i> de <i>Private Banking</i> , como a gente chama no mercado, é necessário que você tenha essa solução de investimento <i>offshore</i> disponibilizada.”
E3	“[...]se a gente não tivesse essa solução, estariam fazendo em outra instituição, uma vez que é inerente a esse mercado de <i>Private Banking</i> , como eu disse.”
E4	“[...] Vamos supor que estou disputando com outro banco local, que tenha uma possibilidade de <i>Private Bank</i> no exterior, é claro que é uma opção muito boa de ir com uma vantagem muito grande. Se eu tenho um cliente hoje que quer ter uma posição no exterior, quer comprar algum tipo de risco no exterior [...]”
E5	“[...] A gente tem atuado fortemente aqui para a gente não perder o <i>time</i> desse movimento todo global dos brasileiros, de aumento de volume de patrimônio lá no exterior, né? A gente tem um objetivo muito claro aí de você fazer um alinhamento das estratégias no exterior [...]”

Para os entrevistados, a instituição financeira que deseja ser considerada completa precisa disponibilizar aos seus clientes, que possuem grande volume de recursos, serviços através da oferta de investimentos *offshore*.

Como a instituição dos gestores entrevistados está na América Latina, onde os clientes possuem uma grande propensão a enviar recursos para países com economias mais consolidadas, se faz necessário a oferta desse tipo de atendimento.

### CONCLUSÃO

O presente estudo contribuiu para ampliar o entendimento sobre as estratégias de internacionalização como vantagem competitiva de instituições financeiras. Entende-se que a questão de pesquisa - quais as estratégias de internacionalização podem internalizar vantagens competitivas no

segmento *Private Bank*? - que norteou este trabalho foi respondida, por meio dos objetivos específicos estipulados inicialmente.

Em relação as estratégias de internacionalização presentes na literatura, identificou-se vantagens específicas de firma e vantagens específicas do país como capazes de caracterizar as empresas em relação a capacidade de internacionalização bem como direcioná-las, orientando quais os produtos, informações e conhecimentos necessitam de atenção e desenvolvimento.

Sobre as estratégias atuais de internacionalização existentes no segmento *Private* de um banco brasileiro, foi possível identificar Clientes, Diversificação, Eventos de regulação e Posicionamento como objetos específicos que oportunizam diferenciar-se e entregar ao cliente resultados eficientes.

Chama a atenção que todos os gestores entrevistados sugerem que atualmente os clientes desse segmento possuem a demanda para que seus investimentos tenham uma possibilidade de alocação, não só em seu país como em outras partes do mundo, que essa oferta é um diferencial de mercado e que, com a recente mudança de panorama dos investimentos, queda na taxa de juros básica do país, são necessárias mudanças na gestão dos recursos financeiros dos investidores.

Segundo os próprios tomadores de decisões, a internacionalização da instituição oportuniza diferencial competitivo para a empresa nesse nicho de mercado e atualmente a empresa possui um nível de internacionalização, o qual está sendo expandido para atender a demanda do cliente.

Portanto, pode-se inferir que, para definir estratégias de internacionalização, empresas demandam planejamento estratégico de alto nível para se posicionarem de forma eficiente às mais variadas estratégias específicas, tanto as evidenciadas na literatura, como na percepção dos gestores.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, J. F. M.. **Internacionalização de instituições financeiras de língua espanhola e portuguesa**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

ALVAREZ, J. F. M.; SHENG, H. H.; VAZ, D. V.. The Internationalization of Spanish- and Portuguese-Speaking Banks. **Latin American Business Review**, v.16, n.3, p.183-204, 2015.

BCB. Banco Central do Brasil. **Estatísticas econômicas de capitais brasileiros no exterior 2007 a 2017**. Brasília: BCB, 2018.

BARCLAYS. Wealth insights: the rise of the global citizen?. 2014.

BARDIN, L.. Análise de conteúdo. São Paulo: Edição 70, 2011.

BEAVERSTOCK, J. V.; HALL, S.; WAINWRIGHT, T.. Servicing the super-rich: new financial elites and the rise of the private wealth management retail ecology. **Regional Studies**, v.47, n.6, p.834-849, 2013.

BICKMAN, L.; ROG, D. J.. **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M.. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v.30, n.1, p.6-25, 2000.

BOEHE, D. M.. The internationalization of service firms from emerging economies: an internalization perspective. **Long Range Planning**, v.49, n.5, p.559-569, 2016.

BUCH, C. M.; DRISCOLL, J. C.; OSTERGAARD, C.. Cross-border diversification in bank asset portfolios. **International Finance**, v.13, n.1, p.79-108, 2010.

BUCH, C. M.; KOCH, C.; KOETTER, M.. Do banks benefit from internationalization?: revisiting the market power-risk nexus. **Review of Financem**, v.17, n.4, 2012.

BUCKLEY, P. J.. Business history and international business. **Business History**, v.51, n.3, p.307-333, 2009.

CINTRA, M. A. M.. **As transformações na estrutura do sistema financeiro dos Estados Unidos: a montagem de um novo regime monetário-financeiro (1980-1995)**. Campinas: Unicamp, 1998.

CLAESSENS, S.; VAN HOREN, N.. Foreign banks: trends and impact. **Journal of Money, Credit and Banking**, v.46, n.1, p.295-326, 2014.

- DRIGĂ, I.; NIȚĂ, D.; CUCU, I.. Private banking and wealth management services offered by banks. **Annals Of The University Of Petrosani Economics**, v.9, n.1, p.231, 2009.
- DUNNING, J. H.. **Multinational enterprises and the global economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. E.. Theory Building from case: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v.50, n.1, p.25-32, 2007.
- EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I.; & MOFFETT, M. H.. **Administração financeira internacional**. 12 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- FOCARELLI, D.; POZZOLO, A.. Where do banks expand abroad? an empirical analysis. **The Journal of Business**, v.78, n.6, p.2435-2464, 2005.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J.. O método de pesquisa survey. **RAUSP**, v.35, n.3, p.105-112, 2000.
- GELEILATE, J. M. G.; FORTE, S.. Motivações e estratégias de internacionalização dos três maiores bancos brasileiros frente à nova configuração econômica mundial. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.11, p.2-12, 2012.
- GELEILATE, J. M. G.. **O processo de internacionalização dos bancos brasileiros: motivações e estratégias**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2011.
- GONZALEZ-CARRASCO, I.; COLOMO-PALACIOS, R.; LOPEZ-CUADRADO, J. L.; GARCÍA-CRESPO, Á.; RUIZ-MEZCUA, B.. PB-Advisor: a Private banking multi-investment portfolio advisor. **Information Sciences**, v.206, p.63-82, 2012.
- FMI. International Monetary Fund. **World Economic Outlook: Gaining Momentum?**. Washington: FMI, 2017.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E.. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32, 1977.
- JONES, G.. **Banks as multinationals**. London: New York: Routledge, 1990.
- KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS C. H.. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- KOTLER, P.. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARQUES, J. C., LUPINA-WEGENER, A.; SCHNEIDER, S.. Internationalization strategies of emerging market banks: Challenges and opportunities. **Business Horizons**, v.60, n.5, p.715-723, 2017.
- MARKOWITZ, H. M.. Portfolio selection. **Journal of Finance**, v.7, n.1, p.77-91, 1952.
- MINELLO, I. F.. **Resiliência e insucesso empresarial: o comportamento do empreendedor diante do fracasso nos negócios**. Curitiba: Appris, 2014.
- MOURAD, A. I.; FRANCISCO, A. S.. Estudo sobre a influência do posicionamento de marca no desempenho competitivo das organizações. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, v.10, n.3, p.427-450, 2018.
- MULDER, A.; WESTERHUIS, G.. The determinants of bank internationalisation in times of financial globalisation: evidence from the world's largest banks, 1980-2007. **Business History**, v.57, n.1, p.122-155. (2015)
- OLIVEIRA, A. T. A.; IGLESIAS, M. B.. A constituição de empresas offshore como estratégia de planejamento tributário e a evasão de divisas. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DEMANDAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA. **Anais**. 2018.
- PACHECO JUNIOR, W.; PEREIRA, V. L. V.; PEREIRA FILHO, H. V.. **Pesquisa Científica sem troçoços: abordagem sistêmica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PETROU, A. P.. Foreign market entry strategies in retail banking: choosing an entry mode in a landscape of constraints. **Long Range Planning**, v.42, n.5-6, p.614-632, 2009.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L.. Survey research in management information systems: na assesment. **Journal of Management information System**, v.10, n.2, p.75-105, 1993.
- PRADO, L. C. D.. Política de concorrência e desenvolvimento: reflexões sobre a defesa da concorrência em uma política de desenvolvimento. **Cadernos do Desenvolvimento**, v.6, n.9, p.321-342, 2018.
- RFB. Receita Federal do Brasil. **Prazo para adesão ao regime de regularização de ativos termina em 31 de outubro**. (2016).
- RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: método e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- RUGMAN, A. M.. Risk reduction by international diversification. **Journal of International Business Studies**, v.7, n.2, p.80-85, 1976.
- RUGMAN, A. M.. Internalization as a general theory of foreign direct investment: a re- appraisal of the literature. **Weltwirtschaftliches Archiv**, v.116, n.2, p.365-379, 1980.
- RUGMAN, A. M.. Rethinking international management theory in a world of regional multinationals. In: VERBEKE, A.. **Research in global strategic management: internalization, international diversification and the multinational enterprise**. Amsterdam: Elsevier, 2005. p.165-202.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A.. A new perspective on the regional and global strategies of multinational service firms. **Management International Review**, v.48, n.4, p.397-411, 2008.
- SCHOENMAKER, D.; LAECKE, C.. Determinants of international banking: evidence from the world's largest banks. **SSRN Electronic Journal**, v.10, 2007.
- SEGURA, A. C.. **O comportamento do cliente de Private Banking em relação aos seus investimentos e benefícios**

**procurados:** uma proposta de segmentação. Dissertação (Mestrado) - São Paulo, 2009.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; B. JUNIOR, S. S.. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **GESEC**, v.5, n.1, 2014.

TSCHOEGL, A. E.. International retail banking as a strategy. **An Assessment**, v.8, n.2, p.67-88, 1987. DOI:

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490407>

WILIAMSON, O. E.. **Markets and hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

YILDIRIM, C.; EFTHYVOULOU, G.. Bank value and geographic diversification: regional vs global. **Journal of Financial Stability**, v.36, n.1, p.225-245, 2018.

Os **autores** detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A **CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03)** detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.