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

ESTRATÉGIA GLOBAL E ADAPTAÇÃO LOCAL NO SETOR
BANCÁRIO BRASILEIRO: uma análise da subsidiária brasileira do banco
Citibank

Itamar Pacheco da Silva

Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda
Oliveira Júnior

SÃO PAULO
2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro,
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ITAMAR PACHECO DA SILVA

**ESTRATÉGIA GLOBAL E ADAPTAÇÃO LOCAL NO SETOR
BANCÁRIO BRASILEIRO: uma análise da subsidiária brasileira do banco
Citibank**

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

**Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda
Oliveira Júnior**

**SÃO PAULO
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Silva, Itamar Pacheco da

Estratégia global e adaptação local no setor bancário brasileiro: uma análise da subsidiária brasileira do banco Citibank / Itamar Pacheco da Silva. -- São Paulo, 2010.

88 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientadora: Moacir de Miranda Oliveira Júnior.

1. Internacionalização de empresas 2. Bancos 3. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.049

RESUMO

Os Bancos, com o objetivo de atender (e reter) seus clientes ao redor do mundo, se internacionalizam, implantando subsidiárias em diferentes países que possuem regulamentações, culturas e hábitos muitas vezes distintos da matriz, aumentando assim a complexidade da gestão e dos papéis que devem ser assumidos pelas subsidiárias e pela matriz. Os clientes (bancários) exigem o mesmo padrão de atendimento e qualidade, com sistemas e interface padronizados que centralizem as informações, ao mesmo tempo requerem um conhecimento do mercado local e suas regulamentações. Alguns elementos são mais fáceis de serem centralizados, outros dependem de capacidades locais tendo resultados melhores de forma descentralizada. Neste contexto, é importante compreender como o Banco Citibank, uma das instituições mais internacionalizadas do mundo, equaciona a questão da adaptação de sua estratégia global às condições locais. Para entender como o Banco lida com este *trade-off*, foi realizado um estudo de caso exploratório, com uma abordagem qualitativa. A análise permitiu explicitar qual estratégia a empresa adotou para os diferentes elementos estratégicos, identificando quais foram adaptados ou padronizados e os motivadores para esta decisão. Na análise realizada com base na Matriz de Day (1990), constatou-se que o banco adotou diferentes estratégias para cada elemento, padronizando principalmente os elementos de orientação estratégica e o de recursos humanos, adaptando localmente os elementos de *marketing* e assumindo uma estratégia mista em operações e tecnologia. Adicionalmente, verificou-se que o papel estratégico assumido pela subsidiária brasileira pode ser considerado principalmente na América Latina como um líder estratégico.

Palavras-chave: internacionalização de empresas, bancos, estratégia organizacional.

ABSTRACT

With the aim of attending (and retaining) clients around the world, Banks are becoming international, by establishing subsidiaries in different countries that have regulations, cultures, and habits, which many times are different from the headquarter. Thus, increasing the management and roles' complexity that must be assumed by subsidiaries and headquarter. Clients (bankers) require the same service and quality standard, with standardized systems and interface that centralize information, while requiring domestic market knowledge and its regulations. Some elements are easier to be centralized, others depend on domestic capacities with better results in a decentralized manner. Hence, it is important to comprehend how Bank Citibank, which is one of the most universal institutions in the world, equates the global strategy issue to the domestic conditions. An exploratory case study was carried out to understand how the Bank deals with this trade-off, with a qualitative approach. This analysis clarified which strategy the company adopted for different strategic elements, identifying the ones that were adapted or standardized and the motivators for this decision. In the analysis carried out in Day's matrix (1990), it was seen that the bank adopted different strategies for each element, by standardizing mainly the strategic guidance and human resources elements, domestically adapting the marketing elements, and assumed a mixed strategy in operations and technology. In sum, the strategic role assumed by the Brazilian subsidiary was verified for being mainly considered in Latin America as a strategic leader.

Key words: *companies' internationalization, banks, organizational strategy.*

1. INTRODUÇÃO

As subsidiárias ganham cada vez mais relevância no resultado das instituições multinacionais, as receitas geradas fora do país de origem muitas vezes representam a única oportunidade de crescimento da empresa. A transferência de tecnologia, conhecimento e políticas fluíam apenas unidirecionalmente, da matriz para as subsidiárias. Com a mudança do papel das filiais em outros mercados financeiros, o sentido das informações se altera, ocorrendo o fluxo de dados das subsidiárias para a matriz e entre as subsidiárias.

O papel que a subsidiária assume depende muito dos desafios e oportunidades disponíveis e da capacidade da filial em gerar inovações e tecnologia. Neste contexto, a matriz tem a função de gerenciar e coordenar esta atuação para gerar um resultado positivo.

As empresas que atuam em diversos mercados internacionais precisam lidar com um desafio constante, conciliar a busca por eficiência global (reduzindo custos por meio de economias de escala, escopo, etc.) e o objetivo de atender as diferentes necessidades de cada mercado que demandam produtos e serviços distintos (OLIVEIRA JUNIOR *et al*, 2009).

Segundo Parada *et al* (2007), determinadas áreas das instituições financeiras são mais fáceis de serem centralizadas como as funções de *back office*, tecnologia, gestão de recursos humanos e treinamentos. No entanto, o *front office*, que requer uma combinação das capacidades locais provida pelos parceiros locais e público-alvo, tem resultados melhores de forma descentralizada.

Neste contexto, o Banco Citibank¹ que possui presença global, atuando em mais de cem países, enfrenta este *trade-off* entre eficiência global e resposta local em grandes proporções. Como os executivos do Citibank podem reduzir os custos, criar sinergias dentro da empresa e simultaneamente atender às demandas locais e customizações necessárias exigidas de cada mercado?

¹ Ao longo de toda dissertação chamaremos a instituição financeira estudada pelo seu nome atual, Banco Citibank ou pelo seu diminutivo Citi.

Durante os 95 anos de atuação no Brasil, o Citibank teve um desenvolvimento orgânico no país. Neste período, o banco não realizou grandes aquisições no país, seu crescimento foi realizado por meio da conquista de clientes locais e do atendimento a clientes globais que têm operações no país.

Após a crise financeira de 2008, na qual as instituições financeiras perderam grandes quantias financeiras ao investir em papéis de crédito imobiliário de alto risco (*subprime*), o Citi reorganizou sua forma de atuação, com o objetivo de criar uma empresa melhor, porém menor.

A empresa criou dois grandes segmentos, Citicorp e CitiHoldings (CITI, 2010). A CitiHoldings é composta por negócios não-essenciais para a organização, os quais pretendem ser reduzidos ou vendidos no futuro. Já no Citicorp, concentram-se as operações bancárias divididas em Regional Consumer Banking e Institutional Clients Group, os negócios lucrativos e *core* de atuação da empresa.

Dentro do segmento Institutional Clients Group, a área de Global Transaction Services (GTS) mostra a nova forma de atuação do Citibank no mundo, mais orientada aos clientes e parceira na criação de soluções para os clientes, focando-se num número menor de clientes, mas sem abrir mão da atuação global com mais de cem escritórios pelo mundo.

Uma prova desta vocação global da área de GTS é ter mais de 80% de sua receita gerada fora dos Estados Unidos, o que mostra a dependência e a importância da atuação internacional da empresa para obter bons resultados futuros.

Nos países prioritários para atuação, a subsidiária brasileira está entre os destaques e, nos planos da empresa, é uma das responsáveis para o crescimento futuro.

1.1. Problema da pesquisa

O problema da pesquisa consiste em investigar como uma instituição financeira equaciona a questão da adaptação de sua estratégia global às condições locais do Brasil. A análise permitirá explicitar qual estratégia a empresa adotou para os diferentes elementos estratégicos, identificando quais foram adaptados ou padronizados e os motivadores para essa decisão.

O presente trabalho analisa o papel assumido pela subsidiária brasileira na instituição, qual foi a responsabilidade adquirida e sua forma de relacionamento com as outras subsidiárias e a matriz da empresa.

Esta dissertação estuda o caso do Banco Citibank no Brasil na área Global Transaction Services (GTS). O recorte do trabalho permite uma análise mais aprofundada da atuação, sem misturar produtos e serviços que possuem estratégias e condições de mercados diferentes. Contudo, não deixo de citar na dissertação a subsidiária do Brasil, utilizada para entender o contexto de atuação ou quando os elementos estratégicos analisados do segmento de GTS são realizados de forma centralizada na instituição, como as áreas de recursos humanos e marketing.

1.2. Objetivos da pesquisa

O estudo pretende verificar como a instituição financeira equaciona a questão da adaptação de sua estratégia global às condições locais, verificando o papel assumido pela área de GTS da subsidiária brasileira na instituição.

Como objetivos específicos para o estudo, foram definidos os seguintes itens:

- os fatores motivadores para a padronização global;
- a identificação da forma de atuação global do Banco Citibank;

- as mudanças e os impactos ocorridos após a crise financeira de 2008 na estratégia da empresa;
- a identificação dos critérios utilizados para definição dos centros de processamento;
- o papel assumido pela subsidiária brasileira na estratégia global da empresa; e
- a relação dos próximos passos e os desafios da estratégia adotada pelo banco.

1.3. Justificativa

O estudo do papel assumido por uma subsidiária dentro de uma instituição multinacional, principalmente numa corporação como o Citibank que está presente em mais de 100 países com produtos e serviços globais serve de referência para outras empresas menos internacionalizadas.

Após a crise financeira de 2008, na qual as instituições financeiras perderam grandes quantias financeiras ao investir em papéis de crédito imobiliário de alto risco (*subprime*), o valor de mercado dos 30 maiores bancos do mundo decresceu de \$ 3,2 trilhões, em 2007, para \$ 1,7 trilhão, em 2008, uma redução equivalente a 47%. Todos os bancos entre os 30 maiores perderam valor em 2008, sendo que a maior queda registrada foi do Citi em 75% (BCG, 2009).

Para sair desta condição, o Citi deve criar uma empresa melhor e um dos diferenciais eleitos pela instituição para ajudar nesta mudança é o *network* global, ou seja, dentro de suas características o banco acredita na presença global como diferencial para geração de receita.

O segmento de GTS é um destes expoentes de atuação global, o retorno do negócio fora dos Estados Unidos é superior a 80% do total gerado (MCKENNEY, 2009).

A área de GTS definiu 20 países, os quais serão responsáveis pelo crescimento futuro, escolhidos pelo potencial de crescimento e resultado apresentado. Com isso os investimentos e as atenções estão direcionados para esses países, sendo o Brasil um dos escolhidos.

O Citi no Brasil atua num mercado bastante concentrado, no qual praticamente todos os

grandes bancos que atuam no país estão de alguma forma, envolvidos nas fusões, aquisições e incorporações. O Citibank no *ranking* dos bancos brasileiros está na nona posição, conforme a Quadro 1.

Quadro 1 - *Rankings* dos bancos brasileiros de 2008

Resumo				
Ranking	Instituições	Ativo total	Patrimônio líquido	Lucro líquido
1	ITAU	605.152.500	46.081.131	1.994.917
2	BB	577.192.942	31.689.059	1.665.479
3	BRABESCO	426.564.326	35.723.403	1.731.099
4	SANTANDER	338.479.637	49.795.069	433.309
5	CEF	312.505.277	12.975.882	451.861
6	HSBC	104.813.243	5.631.288	265.776
7	VOTORANTIM	84.631.321	6.554.828	170.879
8	SAFRA	66.325.831	4.309.667	184.022
9	CITIBANK	44.714.584	4.578.884	116.882
10	BANRISUL	26.671.259	3.139.924	106.554

FONTE: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009.

1.4. Estrutura da pesquisa

A dissertação será dividida em cinco capítulos, sendo a primeira parte a Introdução. As demais partes compreendem o desenvolvimento do trabalho. A fundamentação teórica serve inicialmente como sustentação da pesquisa, dividida em três partes – Processo de internacionalização, Internacionalização de Serviços e Papel das subsidiárias de corporações multinacionais – estruturada de forma gradual, adicionando conceitos importantes para o estudo.

No capítulo seguinte serão detalhadas a metodologia da pesquisa, a metodologia adotada, o critério de escolha da empresa e os conceitos relevantes para a elaboração da dissertação. Já nos últimos capítulos estão as análises e recomendações da pesquisa.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principais objetivos: analisar como o Banco Citibank equaciona a questão da adaptação de sua estratégia global às condições locais do Brasil; e identificar o papel assumido pelo segmento de GTS na instituição.

Em relação ao primeiro objetivo, foi realizada uma análise com base na Matriz de Day (1990). Nela, constatou-se que o banco adotou diferentes estratégias para cada elemento, padronizando principalmente os elementos de orientação estratégica e de recursos humanos, adaptando localmente os elementos de *marketing* e assumindo uma estratégia mista em operações e tecnologia.

Em relação ao segundo objetivo, verificou-se que o papel estratégico assumido pela subsidiária brasileira pode ser considerado principalmente na América Latina como um líder estratégico, devido ao tamanho do mercado e ao avanço das regulamentações brasileiras, o que criou um mercado desenvolvido e bastante competitivo com concorrentes nacionais e estrangeiros.

Já no contexto global, a subsidiária brasileira tem um papel mais restrito de atuação, devido ao tamanho dos outros mercados em que o Citibank atua, como os Estados Unidos, a Inglaterra e a China, devido ao nível de complexidade e maturidade dos mercados da Europa e dos Estados Unidos.

No estudo de caso descrevemos a história recente do Banco Citibank no Brasil, desde a inauguração de sua matriz na Paulista e a moratória de Sarney em 1987 até os dias atuais, destacando as ações da empresa no mercado brasileiro e as influências dos planos econômicos na atuação.

Abordamos também, o histórico de internacionalização da instituição realizando um contraponto com as teorias apresentadas. A internacionalização do Citibank iniciou-se no começo do século XX, com isso a presença global não é um fato novo na história da instituição que possui escritórios distribuídos ao redor do mundo.

Como visto, a crise financeira de 2008 alterou a forma de atuação da instituição, a empresa realocou os seus esforços, desinvestindo de negócios não-essenciais (não *core*) ou de baixo crescimento para direcionar ações para negócios lucrativos e/ou com potencial de crescimento.

Essa mudança trouxe resultados positivos para o segmento de GTS, que teve sua operação valorizada e priorizada, possuindo um modelo de atuação focado na solução para o cliente numa base global.

Na estratégia de GTS para continuar o desenvolvimento e auxiliar na recuperação da instituição, alguns países foram selecionados para investimento. Desse modo, após a crise, o maior impacto foi o aumento do investimento no Brasil, o que pode parecer incoerente, mas analisando o contexto da instituição tem uma razão concreta.

A subsidiária brasileira de GTS pretende assumir novas responsabilidades dentro da franquia, não apenas limitar sua influência na América Latina, aumentar sua responsabilidade na instituição, procurando tornar-se um dos líderes estratégicos da empresa, sendo uma força propulsora de inovação na organização.

É importante destacar que este trabalho é de natureza exploratória. Trabalhos futuros poderão ampliar este estudo para outras instituições financeiras e para outras subsidiárias do grupo Citibank, o que poderia desenhar o mapa de atuação das filiais e identificar os diferentes papéis assumidos.

REFERÊNCIAS

- ALASHBAN, Aref A. *et al.* *International brandname standardization/adaptation: antecedents and consequences*. **Journal of International Marketing**, v.10, n. 3, 22-48/2002.
- ANBIMA. **Ranking Custodia**. 2010. Disponível em: <<http://www.anbid.com.br>>. Acesso em: 10/07/2010.
- ANDERSSON, Svante. *The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective*, **International Studies of Management and Organization**. Spring, v. 30, 65-94/2000.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estatísticas sobre o SFN**. 2009. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em 05/10/2009.
- BANCO CITIBANK. **Demonstrações Financeiras**. 2009. Disponível em: <<https://www.latinamerica.citibank.com/BRGCB/JPS/portal/Institucional.do>>. Acesso em: 05/06/2010.
- BANCO CITIBANK. **Linha do tempo**. 2010. Disponível em: <<https://www.citigroup.net/brazil/>>. Acesso em 05/06/2010.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumatra. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: HBS Press, 1989.
- _____. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BENITO, Gabriel; WELCH, Lawrence. *De-internationalization*. **Management International Review**, v. 37, n-2, 7-25/1997. Special Issue.
- BERGER, Allen N. *et al.* *Exporting financial institutions management via foreign direct investment mergers and acquisitions*. **Journal of International Money and Finance**, v. 23, 333-366/2004.
- BIRKINSHAW, Julian M. *How Multinational Subsidiary are gained and lost*. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 3, 467-495/1996.
- BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Neil. *Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, 1998.

BLOOMBERG. *Market data*. Disponível em: < <http://www.bloomberg.com/markets/>>. Acesso em: 10/07/2010.

BODDEWYN, Jean J. *et al. Service multinationals: conceptualization, measures and theory*. **Journal of International Business Studies**, v. 17, 41-58/1986.

BUCH, Claudia M.; DELONG, Gayle. *Cross-border bank mergers: what lures the rare animal?* **Journal of Banking and Finance**, v. 28, 2077-2102/2004.

BUCKLEY, Peter. J; CASSON, Mark. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillian, 1991.

CASSON, Mark C. *Evolution of multinational banks: a theoretical perspective*. In: Geoffrey Jones, **Banks as multinationals**, London , Routledge, p. 14-29/1990.

CHO, Kang Rae. *Determinants of International Banks*. **Management International Review**, v. 26, p.10-23/1986.

CITI. *2009 Annual Report*. 2009. Disponível em: <<http://www.citigroup.com/citi/corporategovernance/ar.htm>>. Acesso em: 10/05/2010.

CITI. *About us*. 2010 Disponível em: < <http://www.citigroup.com/citi/press/index.htm>>. Acesso em: 10/05/2010.

COASE, Ronald Harry. *The nature of the firm*. **Economical**, v. 4, 386-405/1937.

DAY, George S. *Market driven strategy: process for creating value*. New York: The Free Press, 1990.

DIDIMO, Elaine; VILELA, Leandro. **Treinamento SFS**. São Paulo, 2010.

DUNNING, John H., *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. **Journal of International Business Studies**, Abington, v. 8, n. 1, 1988.

FERREIRA, Alcides. **Citibank no Brasil: 85 anos de História**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FLEURY, Afonso. *The changing pattern of operations management in developing countries: the case of Brazil*. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 19, n. 5-6/ 1999.

FOCARELLI, Dario; POZZOLO, Alberto Franco. *Cross-Border M&As in the financial sector: Is banking different from insurance?* **Journal of Banking and Finance**, v. 32, 15-29/ 2008.

GLOBAL TRANSACTION SERVICES. *About us*. 2009 Disponível em: <http://www.transactionservices.citigroup.com/transactionservices/home/about_us/>. Acesso em: 10/05/2010.

GOLDBERG, L. G.; ZIMMERMAN, G. C. *The competitive impact of foreign commercial banks in the United States*. Proceedings, Federal Reserve Bank of St. Louis, p. 161-209, 1992.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. Trad. Carolina Martuscellib Bori. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972.

GRAY, Jean M; GRAY, H. Peter. *The Multinational Bank: A Financial MNC?* **Journal of Banking and Finance**, n. 5, 33-63/ 1981.

GREMAUD, Amaury Patrick *et al.* **Economia Brasileira Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books, 1990.

GRUBEL, Hebert. *The theory of multinational banking*. **Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review**, n. 123, December, 1977.

HEDLUND, Gunnar; KVERLAND, Adne. *Investing in Japan: the experience of Swedish firms*. Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 1984.

HENNART, Jean-Francois. *Theories of the Multinational Enterprise in Alan Rugman and Tom Brewer*. Oxford Handbook of International Business. London: Oxford University Press, 2001, 127-150.

HITT, Michel A *et al.* **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

HYMER, Stephen Herbert. *The international operations of national firms: a study of foreign direct investment*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1976.

ISTO É DINHEIRO. **As contradições do Citi**. 2005. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/>>. Acesso em: 05/06/2010.

JOHANSON, Jan.; VAHLNE, Jan-Erik. *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, 1977.

_____. *The mechanisms of internationalization*. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990.

KIM, Tae Ho. ***International Banking: International money and banking***. London: Routledge, 1993.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamer. *The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory*. **advances in International Marketing**, v. 8, 11-26/1996.

LEE, Peter. ***Euromoney***. London: Nestor House, v. 40, n. 488, 63-72, 2009.

MADSEN, Tage K.; SERVAIS, Per. *The internationalization of born globals: an evolutionary process*. **International Business Review**, v. 6, n. 6, 561-583/ 1997.

MARIOTTO, Fábio Luiz. ***Estratégia internacional da empresa***. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MCKENNEY, Morgan. ***Global Transaction Services Overview***. New York, 2009.

MCKINSEY & CO. ***Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters***. Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council, 1993.

NETZ, Clayton. **Marin comandará Citi no Cone Sul**. 2010. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/clayton-netz/2010/04/07/marin-comandara-citi-no-cone-sul/>>. Acesso em: 27/07/2010.

O'DONNELL, Sharon; JEONG, Insik. *Marketing standardization within global industries: an empirical study of performance implications*. **International Marketing Review**, v. 17, n. 1, 19- 33/ 2000.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda *et al.* ***Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras***. São Paulo: Saraiva, 2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. ***International Trade Statistics***. 2009. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its09_toc_e.htm>. Acesso em: 15/01/2010.

PARADA, Pedro *et al.* ***Lessons from the Strategy of Banco Santander: The Three-Step Process of Internationalisation in Retail Banking***. Outubro, 2007.

PARENTE, Sueli. **Citi Brasil e RS Direct ganham o Best Overall do Citi Marketing Award 2009**. 2010. Disponível em: < <http://www.inteligencia.com.br/citi-brasil-e-rs-direct-ganham-o-best-overall-do-citi-marketing-award-2009/>>. Acesso em: 15/06/2010.

PEINADO, Esther Sanchez. *Internationalization process of Spanish banks: Strategic orientation after the mergers*. **European Business Review**, v. 15, 245-261/ 2003.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th ed. Oxford University Press: New York, 1959

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; DOZ, Yves L. *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. New York: The Free Press, 1987.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**. Vol. 68, No. 5-6, pp. 79-93/1990.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; LIEBERTHAL, Kenneth. *The end of corporate imperialism*. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 8, 109-119/ 2003.

QUELCH, John A.; HOFF, Edward J. *Customizing global marketing*. **Harvard Business Review**, May-June, 59-68/ 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2009. 334 p.

ROGERS, Everett. *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press, 1962.

RUGMAN, Alan M. *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. New York, Columbia University Press, 1981.

SCHUH, Arnold. *Global standardization: a success formula for marketing in Central Eastern Europe?* **Journal of World Business**, v.35, n.2, 133-148/2000.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Epu, 2004.

SOLBERG, Carl Arthur. *The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance*. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 3, 1-21/ 2002.

STEPHEN, Isaac. *Handbook of social research*. 1969.

TEECE, David. *Multinational enterprise, internal governance and industrial organization*. **The American Economic Review**, v..75, n. 2, 233-238/1985.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. *Creating Value in Banking 2009*. Disponível em: <www.bcg.com>. Acesso em 01/09/2009.

TSCHOEGL, Adrian Edward. *International retail banking as a strategy: an assessment*. **Journal of International Business Studies**. v. 19, n. 2, 67-88/ 1987.

VAHLNE, Jan-Erik; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. *Economic distance: model and empirical investigation*. In: HÖMEL, E.; VAHLNE, Jan-Erik.; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. (Org). *Export and foreign establishments*. Uppsala: Uppsala University, 1973.

VERNON, Raymond. *International investment and international trade in the product cycle*. **Quarterly Journal of Economics**. v. 80, 190-207/ 1966.

WILLIAMSON, Oliver E. *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York: The Free Press, 1975.

WILSON, Dominic; PURUSHOTHAMAN, Roopa. *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*. *Global Economics* – Paper N:99, GS Global Economics Web Site, Gold Sachs, out/2003. Disponível em: <<http://www.gs.com.br>>. Acesso em: 15/06/2010.

YANNOPOULOS, G. *The growth of transaction banking*. In CASSON, M. *The growth of international business*. London: George Allen and Irwin, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZANDER, Ivo. *The tortoise evolution of the multinational corporation: foreign technology activity in Swedish multinational firms 1890-1990*. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1997.

ZOU, Shaoming; CAVUSGIL, S. Tamer. *The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance*. **Journal of Marketing**, v. 66, 40-56/ 2002.