

Estratégia Global e Adaptação Local: Um Estudo de Caso no Setor Financeiro Brasileiro

Autoria: Andrea Dias Saad, Renato Cotta de Mello, Marie Agnes Chauvel

Resumo

Este trabalho buscou investigar como uma empresa adquirente equaciona a questão da adaptação de sua estratégia global às condições locais. Para tal foi realizado um estudo de caso, enfocando o ingresso do grupo HSBC no Brasil e as estratégias seguidas no Brasil pela subsidiária brasileira. O protocolo de análise utilizou a matriz proposta por Day (1990) para analisar os processos de adaptação ou padronização das estratégias empresariais. Os dados foram organizados em categorias e sub-categorias, a partir de evidências coletadas por meio de entrevistas pessoais com executivos de topo e especialistas da empresa no Brasil, usando-se ainda diversas fontes secundárias. Os resultados apontam que o HSBC Bank Brasil adota uma estratégia transnacional adaptando alguns elementos da estratégia ao mercado local enquanto mantém outros elementos dentro dos padrões globais da organização.

ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS: INTEGRAÇÃO GLOBAL *VERSUS* ADAPTAÇÃO LOCAL

Dos anos 70 ao final da década de 80, pesquisas em marketing internacional estavam focadas no processo de internacionalização, entendido como as decisões de entrada em novos mercados estrangeiros e a necessidade de adaptar os elementos do composto de marketing às diferentes condições existentes nesses mercados. Entretanto, à medida que as empresas conquistaram espaço no mercado internacional, novas questões foram surgindo. Como gerenciar, de maneira eficaz, as unidades de negócios da empresa distribuídas nos diferentes países? Como competir em um mundo sem fronteiras, enfrentando concomitantemente concorrentes globais e locais e, ao mesmo tempo, manter uma operação corporativa eficiente, lucrativa e alinhada às necessidades de clientes tão diferentes entre si?

Doz, Bartlett e Prahalad (1981) já sublinhavam, no início da década de 80, que a dificuldade maior era a de equacionar duas exigências opostas: a de responder às necessidades dos mercados locais e a de alcançar uma racionalização global das atividades da empresa, com as vantagens que tal racionalização traria em termos de competitividade. Segundo eles, gerenciar a tensão resultante dessas duas exigências era o maior desafio a ser enfrentado pelas corporações multinacionais.

Em busca de resposta a essas questões, diversos estudos foram desenvolvidos, entre os quais pode-se destacar o de Hill (1997) que, ao discutir a customização, ou adaptação aos mercados locais, e as possibilidades de ganhos de escala proporcionadas pela padronização, identificou quatro estratégias básicas que podem orientar as atuações de empresas no mercado internacional, como apresentado a seguir.

Segundo o autor, as empresas que adotam uma estratégia multinacional buscam a criação de valor através da transferência direta para os mercados externos de produtos e habilidades que se mostraram valiosos na disputa com concorrentes em seus mercados domésticos. Já, na estratégia multi-doméstica, tanto os produtos quanto as estratégias de marketing são adaptados, de modo a se adequar às diferentes condições competitivas locais. Na estratégia

global, as empresas focam suas ações na crescente lucratividade trazida pelas reduções de custos derivadas dos efeitos da curva de experiência e das economias de localização. As empresas que adotam essa estratégia buscam instalar suas unidades de produção em países que oferecem incentivos e economias de diversos tipos e colocam seus produtos padronizados em diferentes mercados. Finalmente, a estratégia transnacional visa permitir que as empresas se beneficiem da eficiência de custos através da integração de algumas atividades entre diferentes regiões, ao mesmo tempo em que busca flexibilidade para responder às pressões locais por customização.

		CUSTOMIZAÇÃO	
		Customiza	Não Customiza
ECONOMIA DE ESCALA	Utiliza	Transnacional	Global
	Não Utiliza	Multi-doméstica	Multinacional

Fonte: Hill, 1997, p. 38.

Tais estratégias são semelhantes às descritas por Prahalad e Doz (1987) e podem ser posicionadas ao longo de dois eixos: o da pressão advinda da necessidade de responder às demandas dos mercados locais e o da pressão por uma maior integração global, sendo que a estratégia multinacional corresponde a uma estratégia de baixa capacidade de resposta às demandas locais e baixa integração, ao passo que a transnacional corresponde a uma alta capacidade de resposta e alta integração, a multi-doméstica a um nível relativamente alto de capacidade de resposta e relativamente baixo de integração e a global a um nível relativamente baixo de capacidade de resposta e relativamente alto de integração.

Diversos autores mostram-se céticos quanto à adoção da estratégia transnacional. Entre os críticos, pode-se destacar Prahalad e Doz (1987), que argumentam que, em função da carga de ambigüidade introduzida por essa estratégia, que persegue ao mesmo tempo reduções de custos e adaptações locais, a empresa que a adota estaria, na verdade, optando por não ter estratégia. Mais recentemente, Prahalad e Lieberthal (2003) chamaram a atenção para o fato de que, para ingressar nos chamados mercados emergentes e atingir, nesses mercados, os numerosos, e por isso atrativos, segmentos de consumidores de classe média, as corporações multinacionais deveriam repensar vários elementos de seus modelos de negócios. Empresas que se limitassem a tentar reproduzir os modelos adotados em países desenvolvidos ficariam inevitavelmente restritas às minorias com poder aquisitivo e padrões de consumo semelhantes aos de seus países de origem. Também Aaker e Joachimsthaler (1999) consideraram que as empresas deveriam adotar estratégias de marca globais, se desejassem criar forte identidade de marca, e que as claras vantagens advindas da não customização superavam em muito aquelas eventualmente obtidas com alguma customização. Mesmo assim, reconheciam que pequenas adaptações poderiam se fazer necessárias.

Há evidências empíricas de que, em indústrias globais, o uso da padronização produz um desempenho organizacional superior (O'Donnell e Jeong, 2000). Da mesma forma, Zou e Cavusgil (2002) encontraram suporte empírico para a hipótese de que as empresas atuantes em indústrias globais obtêm melhor desempenho quando utilizam estratégias de marketing globais. Por sua vez, Alashban et al. (2002) observaram que a padronização da estratégia de marca tem impactos positivos sobre os custos e o volume de vendas. No entanto, Solberg

(2002) identificou que as firmas que são mais permissivas quanto à padronização desfrutam de melhores relações com sua network local. Em linhas gerais, a ligação entre a decisão de padronizar ou adaptar a estratégia e o desempenho das empresas tem produzido resultados conflitantes.

Seguindo uma linha mais prescritiva, Quelch e Hoff (1986) e Day (1990) desenvolveram modelos com o propósito de auxiliar a tomada de decisão das empresas quanto à estratégia internacional mais adequada a ser adotada. O modelo de Quelch e Hoff (1986) propõe uma seqüência em dois estágios: a escolha da estratégia e a definição da melhor forma de implementá-la em cada unidade de negócios. Os autores apontam quatro dimensões – áreas da organização, produtos existentes, elementos do marketing *mix* e países em que a empresa atua – para avaliar os níveis de padronização e customização atuais e desejados. O *gap* entre a situação atual e a desejada corresponderia ao desafio a ser enfrentado pela empresa para a implementação de sua estratégia. Day (1990) propõe um desdobramento do modelo de Quelch e Hoff (1986) em quatro elementos estratégicos, a serem avaliados para que a empresa possa decidir se e como deve competir em mercados globais. Ele argumenta que a análise deve focar esses quatro elementos, que podem demandar diferentes níveis de padronização ou customização, e não se limitar a considerar a empresa como um todo indiferenciado. O quadro seguinte apresenta a matriz de análise resultante dessa proposta.

Matriz de Análise Estratégica

Elemento Estratégico	Adaptação Local		Padronização Global	
	Total	Parcial	Parcial	Total
Orientação Estratégica Posicionamento Marca Planejamento Estratégia Competitiva Gestão Financeira e Controle				
Marketing Desenvolvimento Promoção Padrões de Qualidade Definição de Oferta Relacionamento com Clientes				
Operações e Tecnologia Sistemas Processos Layout de Pontos de Venda				
Recursos Humanos Treinamento Remuneração Planejamento de Carreira				

Fonte: Day, 1990, p.269.

A matriz de Day contempla uma distinção mencionada por diversos autores (Naumann et al, 1994; Chung, 2003 e Schuh, 2000, entre outros), que defendem que é preciso considerar na análise três aspectos: a estratégia, o programa e os processos de marketing. Padronizar um desses elementos não necessariamente implicaria padronizar todos eles. “A padronização de processos pode ser exercida mesmo por empresas mult-domésticas que perseguem prioritariamente uma estratégia de adaptação” (Schuh, 2000, p. 2-3). Programa de marketing diz respeito ao composto de marketing adotado em cada mercado (*grosso modo*, o item “marketing” da matriz de Day). Processos são as ferramentas utilizadas para desenvolver e

implementar esses programas (Chung, 2003) e remetem essencialmente aos itens “operações e tecnologia” e “recursos humanos” da matriz de Day.

Neste estudo, a Matriz proposta por Day (1990) foi utilizada para analisar a estratégia do HSBC no mercado brasileiro. Esse modelo de análise foi escolhido por permitir a avaliação dos diferentes elementos da estratégia e do seu nível de padronização global ou adaptação local.

METODOLOGIA

O pouco conhecimento disponível acerca da adoção de estratégias globais no Brasil, aliado ao fato de estar-se estudando um fenômeno contínuo, confere um caráter exploratório a este trabalho, que utilizou o método de estudo de caso único. Segundo Yin (2001), tal opção se justifica quando o caso representa um evento raro, exclusivo ou de caráter revelador. Apesar do número crescente de aquisições por corporações estrangeiras de empresas de capital brasileiro, ainda são raros os estudos que se dedicam a investigar esses processos do ponto de vista da padronização e adaptação dos elementos da estratégia empresarial. Eisenhardt (1989) aponta ainda, como vantagem do método de estudo de casos, a geração de novas perspectivas e idéias sobre temas já pesquisados e sua adequação à investigação de processos de mudança.

Foram utilizadas múltiplas fontes: entrevistas em profundidade com executivos da empresa, consultas a jornais, revistas e *sites* de internet, além de pesquisa documental em material de arquivo da própria organização (Yin, 1989). Os informantes foram três executivos-chefes da empresa, além de diversos profissionais que desempenharam papéis importantes no processo de integração entre as equipes de trabalho da empresa adquirente e da adquirida. Os roteiros de entrevista foram elaborados com base no material bibliográfico e documental pesquisado. As três entrevistas em profundidade com dirigentes da empresa tomaram entre uma e duas horas, sendo gravadas e, posteriormente, transcritas, para fins de análise. A análise consistiu de duas etapas. Na primeira, o caso foi elaborado de acordo com a ordem cronológica dos fatos, organizando-se ainda as informações por grandes temas. Na segunda etapa foram determinadas categorias e sub-categorias de análise e trechos das entrevistas foram alocados às mesmas. Em seguida, foram elaborados quadros comparativos para auxiliar a análise, utilizando-se o referencial teórico previamente elaborado.

O CASO EM ESTUDO: HSBC – BAMERINDUS

O Banco Bamerindus do Brasil

O Banco Bamerindus do Brasil foi fundado em 1952 por Avelino Antônio Vieira, a partir da compra de um banco regional – Banco Meridional da Produção S.A., cuja sede localizava-se no estado do Paraná. A sigla Bamerindus originou-se do novo nome do estabelecimento - Banco Mercantil e Industrial do Paraná S.A.. Na época da compra, o banco contava com quatro agências, das quais duas foram imediatamente fechadas por serem deficitárias.

As reformas estruturais da economia brasileira conduzidas pelo governo em 1967 desencadearam, no setor bancário, um movimento de fusões. Pequenos bancos se fundiram, visando constituir instituições de maior porte, com atuação de âmbito nacional. O banqueiro Avelino Vieira aderiu a esse movimento, adquirindo diversos bancos regionais, fundindo-os em uma organização única e desenvolvendo um trabalho pioneiro de cobrança bancária, de abrangência nacional.

Na década de 80, os executivos da empresa previram que, pelo menos por dez anos, o mercado bancário brasileiro seria um mercado absolutamente fora do padrão, em função dos grandes índices de inflação que se verificariam no país. A decisão tomada, na época, foi a de dotar o banco de uma grande mesa de mercado, na qual seriam negociados títulos públicos. O objetivo era transformar o Bamerindus no maior *dealer* do mercado, o que de fato ocorreu por alguns anos. Essa estrutura foi montada com independência total, dispondo, inclusive, de um centro de processamento de dados próprio. Contava com a experiência de grandes operadores de mercado, profissionais qualificados. A estratégia foi bem sucedida e, na metade da década de 80, o Bamerindus era o terceiro maior banco brasileiro e continuava crescendo.

Ao mesmo tempo em que se criou essa estrutura, ampliava-se a rede de agências, que no início da década de 80, já passavam de 700. Produtos e serviços foram desenvolvidos de forma a atrair maior volume de depósitos para o banco. Nessa mesma época, o Bamerindus passou a ter uma estratégia de comunicação inovadora, que durou por toda a década de 80, tornando o banco o maior anunciante do Brasil. De acordo com um executivo, durante dez anos consecutivos a verba de comunicação alcançou cifras anuais da ordem de R\$ 70 milhões. No entanto, a partir do início da década de 1990, o modelo histórico de gestão começou a dar sinais de esgotamento. Com a posse de Fernando Collor de Mello na presidência da República, em 1991, houve uma mudança na condução da política macroeconômica, que se consolidou em 1994 com o Plano Real. O banco Bamerindus, na época o líder do mercado, percebeu a necessidade de adoção de um modelo mais eficiente e partiu para implantação da reengenharia de seus processos gerenciais. Com o Plano Real, o sistema bancário brasileiro aderiu massivamente à oferta de produtos de crédito como a solução para a nova situação econômica que se apresentava. Observou um executivo entrevistado: *“E foi uma superoferta de crédito no mercado, que teve como consequência uma inadimplência enorme, que estourou em 1995. Para qualquer um que quisesse montar uma fábrica, tinham dez bancos oferecendo crédito. Em 1995, o mercado bancário parou. Todos os bancos concentraram-se na recuperação dos créditos inadimplentes. Parou-se de fazer novos negócios.”* Como resultado desse novo quadro competitivo, entre 1994 e 1996, ocorreram quebras de grandes bancos brasileiros. Aqueles que sobreviveram conseguiram se adaptar à nova realidade do mercado, graças a investimentos financiados pelo capital acumulado na década anterior. Segundo o mesmo executivo, o Bamerindus, que não tinha constituído tais reservas, passou a sofrer forte pressão do mercado.

A Chegada do HSBC ao Brasil

O Grupo HSBC desenvolveu-se a partir da The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, fundado em 1865, em Hong Kong. Primeiramente, expandiu-se através de escritórios de representação, estabelecidos na Ásia até meados da década de 50 em nome do Hong Kong Bank, quando passou, então, a criar ou adquirir subsidiárias (Tschoegl, 2004).

Nos anos 80, o Grupo HSBC passou por profunda revisão de sua estratégia. Era muito forte em Hong Kong, onde atuava tanto no varejo quanto em serviços para grandes corporações, quase com monopólio do mercado. Esse modelo bem sucedido não era visto pelos executivos do Grupo como de fácil replicação em outras regiões. Nas demais operações, era um grande banco de negócios internacionais, com domínio sobre operações de câmbio para exportação e importação. Dos anos 50 aos 70, esse papel de intermediador financeiro tinha sido muito lucrativo, pois os bancos eram decisivos para a conclusão das negociações comerciais, por deterem tecnologia de comunicação mais avançada, principalmente na Ásia. Mas, no final da década de 70, essa vantagem já estava muito diminuída. Os anos 80 representaram uma época

de reflexão para a organização. O mundo estava mudando e a estrutura que o HSBC possuía, com diversos escritórios e poucas agências, teve de ser revista. Era preciso mudar a estrutura para um banco de varejo. Na definição de um dos dirigentes entrevistados: *“Varejo é você estar onde o consumo acontece. Isso implica que você tenha duas coisas: muita gente e muito dinheiro. Hoje você tem muita gente e muito dinheiro na Europa e nos EUA. Muita gente, mas não muito dinheiro na China; e muita gente fazendo algum dinheiro na América Latina.”*

Ainda na década de 80, o Grupo obtinha resultados significativos por estar fortemente centrado no que era considerado o melhor lugar da época para o mercado financeiro: a Ásia. Este era visto como o momento e o lugar certo para construir uma base sólida de capital que financiasse a busca por novos mercados. Com essa base, o Grupo passou a comprar operações que seriam a plataforma para desenvolver sua ação de varejo. Nos EUA, em 1989, o grupo adquiriu o Marine Midland, no estado de Nova York. Essa estratégia culminou, em 1992, com uma das maiores aquisições da história bancária mundial, quando o HSBC Holdings adquiriu o Midland Bank, fundado em 1836 no Reino Unido. Segundo relatórios publicados na época, ao final do ano 2000, o HSBC atuava em 79 países, distribuídos em todos os continentes.

O avanço do HSBC na América Latina foi marcado pela agressividade e pela rapidez: a partir de 1997, entrou no Peru, ampliou sua presença no México, adquiriu o grupo argentino Roberts e decidiu entrar no Brasil. Quando decidiu entrar no mercado brasileiro, o Grupo iniciou a procura por um banco que pudesse ser sua plataforma para a atividade varejista no país. Todas as características do Bamerindus, tais como porte e capilaridade de agências, contribuíram para atrair o interesse do HSBC. Em 1995, o Grupo adquiriu participação minoritária na empresa, 6%, com direito a assento no Conselho. Segundo relato de um dos dirigentes, o objetivo era ganhar acesso às informações da operação para análise de uma possível aquisição.

Em 1997, surgiu a oportunidade de comprar o Bamerindus. Apesar de todas as dificuldades que este enfrentava à época, isso foi visto como uma boa forma de ingressar no mercado brasileiro de varejo bancário. A venda do Bamerindus para o HSBC foi considerada por analistas e observadores do setor como um marco na história financeira do país. Era a primeira vez que um gigante internacional disputava o varejo bancário dominado por bancos de capital nacional. (Paula, 2005). Assim, o HSBC Bamerindus nasceu em 26 de março de 1997 como um dos cinco maiores bancos do país, com um capital de um bilhão de reais e um contingente estimado em 2,6 milhões de correntistas, distribuídos em mais de 1.300 agências bancárias no território brasileiro.

A estratégia de crescimento do Grupo se manteve nos anos posteriores, com a aquisição, em 1998, do Republic Bank de Nova York e, em 2000, do Grupo CCF na França. Ao final do ano 2000, as operações do HSBC abrangiam China, EUA, Europa e América Latina, tendo como base principal, neste último continente, o antigo Bamerindus no Brasil. Também em 2000, assumiu o CCF Brasil, após a aquisição do grupo francês do mesmo nome.

Em 2002, o HSBC era o sétimo maior banco do mundo e tinha conseguido o feito raro para instituições estrangeiras de se tornar um grande banco de varejo em países desenvolvidos e de alta competitividade como Canadá e Estados Unidos (Tschoegl, 2004).

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO E DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA BRASILEIRA

Para a descrição e análise do processo de integração e definição da estratégia adotada pelo HSBC no Brasil, utilizou-se a Matriz de Day (1990). Por questões de acesso às informações, não foi possível obter o mesmo grau de detalhamento para todos os elementos estratégicos da Matriz, mas obtiveram-se dados suficientes para avaliar o nível de padronização e adaptação dos principais elementos da estratégia adotada. Em razão da escassez de dados, o item Gestão Financeira e Controle foi excluído da análise.

Orientação Estratégica

Posicionamento – Uma das dificuldades enfrentadas pelo HSBC foi a mudança de foco necessária à operação brasileira, em relação às atividades exercidas pelo banco em outros mercados. Um executivo do banco que era, na época, Diretor de Produtos, explica: “O HSBC não é exatamente um banco com vasta experiência em varejo. Em Hong Kong sim, é um banco de rua, mas é uma cidade... No Midland, tinha-se alguma experiência, como o First Direct, já com agências em supermercados, mas os grandes valores do banco estavam na gestão de recursos – Wealth Management – que não é o que acontece aqui, onde o cliente médio do banco aplica, em média, R\$5 mil.” Se, até então, os bancos estrangeiros atuantes no país pouco tinham se interessado por esse segmento, esse não era o caso do HSBC, que, como se viu, pretendia exatamente expandir suas operações no varejo, no mundo e no Brasil. Para a expansão, o banco se apoiou em dois elementos-chave: o de sua dimensão de banco global, de grande porte, larga experiência internacional e solidez como instituição financeira, e o da atenção dada ao relacionamento com os clientes. Uma frase do *site* brasileiro resume bem esse posicionamento: “Em todo o mundo, o HSBC tem uma política de relacionamento que coloca o cliente sempre em primeiro lugar” [http_1]. Em 2005, segundo o *site* da empresa, a carteira do HSBC Bank Brasil é de mais de 4,55 milhões de clientes pessoa física e 285 mil clientes pessoa jurídica [http_1].

Marca – No final da década de 1990, o Grupo iniciou um processo de realinhamento das atividades de marketing do banco nos 81 países em que ele atuava, unificando 19 marcas diferentes, em 79 países, sob a bandeira do HSBC. Segundo Peter Stringham, *Group General Manager* de Marketing, que liderou esse processo, as pesquisas realizadas na época mostraram que o banco, diferentemente de concorrentes como o Citibank (muito americano) ou o Barclay (muito inglês), era frequentemente descrito como banco estrangeiro ou banco internacional. Assim, a unificação se fez a partir do lema “*the world’s local bank*”, com campanha que visava colocar a marca HSBC como a de um banco que compreendia as dificuldades de se lidar com diferentes culturas e era, portanto, capaz de servir seus clientes globais melhor (Lewis, 2002). A partir da unificação da Marca HSBC em todas as empresas do Grupo no Brasil, em dezembro de 1998, iniciou-se um grande projeto de remodelagem das agências e de todos os materiais internos e externos. Sinalização interna e externa das agências, talões de cheques, cartões de crédito, formulários, papelaria e materiais promocionais foram padronizados para ajudar a construir e reforçar a nova marca. A maioria das mudanças foi completada até 1º de janeiro de 2000, a um custo de US\$50 milhões, excluindo os gastos com propaganda. De acordo com Peter Stringham, o padrão utilizado era o mesmo de outras empresas do Grupo HSBC no mundo, o que permitiria maior reconhecimento da marca (Lewis, 2002). Ou seja, a estratégia, para o elemento marca foi, claramente, de padronização.

Planejamento e Estratégia Competitiva – A partir do segundo semestre de 1998, aconteceu o lançamento do que seria o planejamento estratégico de três anos para o HSBC. Um dos pontos principais do plano estratégico, implementado em 1999, o conceito de Administração por

Valor, era tido como um dos pilares de crescimento do Grupo em todo o mundo. Nele utilizava-se a metodologia EVA – *Economic Value Added* – por meio da qual o HSBC calculava o valor agregado de cada atividade dentro do Grupo. Essa metodologia também era empregada para repensar estratégias, de modo a alocar melhor os recursos disponíveis e estabelecer prioridades. Todas as unidades de negócio eram avaliadas pelo Lucro Econômico que agregavam à organização e as decisões de investimento eram avaliadas pelo mesmo critério. A introdução do plano estratégico trouxe grandes mudanças para a organização. Os funcionários não mais seriam remunerados por vendas, o que gerou inicialmente uma reação muito negativa. Sua missão passava a ser a de construir relacionamento com seus clientes, através da oferta de serviços financeiros, sendo que o foco não era mais em produtos específicos. Ou seja, a estratégia era a de competir com base no valor da oferta para o cliente, valor este baseado no relacionamento com os clientes. Como se viu, o *site* da empresa no Brasil enfatiza a dimensão global dessa orientação. Em suma, para os elementos planejamento e estratégia competitiva, novamente, predominou a opção pela padronização.

Marketing

Desenvolvimento – Cada país em que o HSBC operava dispunha de uma equipe de desenvolvimento de produtos. A interação entre essas equipes era, no entanto, muito pequena. No Brasil, a área de produtos, até o final de 1998, supria a necessidade de processos, com sua visão comercial. Não existia a preocupação com processos internos: controles, fluxos e agilidade. Uma das primeiras ações dos novos controladores em relação ao portfólio de produtos existente no banco foi suprimir os produtos considerados não éticos, como os títulos de capitalização (TCs), cujos argumentos de venda foram avaliados como enganosos pela nova administração. Como observou Stringham, “essa companhia não acredita que você deve empurrar os mesmos produtos e serviços a todos os mercados”, não por altruísmo, mas porque “esta é uma forma muito proveitosa de se construir um negócio”. Também chamou a atenção para as dificuldades impostas pelas diferenças de legislação, que faziam com que “qualquer tipo de serviço que funcione atravessando fronteiras se torne muito difícil de executar” (Lewis, 2003, p.15). Outro aspecto importante, considerado à época da compra do Bamerindus, é que este já oferecia o serviço de Internet Banking. Nenhuma empresa do Grupo havia ainda desenvolvido esse canal, que o HSBC tinha muito interesse em desenvolver. Segundo Stringham, em 2001, a operação brasileira ainda era líder em Internet Banking, entre todas as operações do banco no mundo (Lewis, 2002).

Promoção – As ações promocionais do HSBC combinavam ações locais, elaboradas sob medida para o mercado brasileiro, e ações globais. Um exemplo das primeiras foi a campanha realizada no Brasil em 2004, a maior feita até então pela empresa no país, para reforçar a imagem do banco, “chamando a atenção dos brasileiros para o fato de que uma das maiores instituições financeiras estava ao seu lado”, fazendo parte de seu dia-a-dia, com conhecimento profundo de suas especificidades. A campanha se baseou em 24 anúncios impressos e 17 filmes publicitários e combinou a promoção institucional nos níveis nacional e regional com a promoção de produtos. Seguiu a orientação global do banco, visando mostrar que “um dos maiores bancos do mundo conhece as necessidades e as particularidades de cada um de seus clientes esteja onde estiver”. [http_1]. Um exemplo de campanha global é a intitulada “Cultural Collision’s”, destinada a reforçar o lema “*The world’s local bank*” e mostrar a importância de se conhecer diferenças culturais, com anúncios como o filme “Tango”, de 2005, que mostrava um europeu surpreendido pela falta de espaço pessoal no México. A campanha teve início em 2003 e veiculava anúncios em canais internacionais de televisão (CNN, BBC, CNBC, National Geographic e Discovery) [http_1]. Esses exemplos mostram

que o posicionamento adotado no Brasil, ao menos em matéria de propaganda institucional, alinhava-se ao posicionamento global do HSBC e à estratégia global da marca. Paralelamente, havia a preocupação de “traduzir” o posicionamento para o público brasileiro, enfatizando, por exemplo, elementos como o porte do banco e sua dimensão mundial como instituição financeira, possivelmente ainda pouco conhecidos no país. Quanto à propaganda de produtos, esta era sujeita a adaptações. Já no que diz respeito à força de vendas, o foco passou a ser o do relacionamento com os clientes, em alinhamento com a estratégia global do banco.

Padrões de Qualidade - O conceito de qualidade foi trazido do Grupo HSBC e, para sua implantação, foram contratadas pessoas do mercado, no Brasil. As ações em qualidade, em um primeiro momento, eram orientadas por demanda. No começo, 80 % das reclamações de clientes eram relativas aos títulos de capitalização. Com a extinção desse produto, diminuíram as reclamações. Em um segundo momento, a maioria das reclamações de clientes centrava-se nas *ATMs – Automated Teller Machines*. As queixas eram decorrentes de falhas de sistema; com frequência a comunicação era perdida, a tela “congelava”, o dinheiro não era liberado para saques. Em razão da inexistência de processos internos para tratamento das *ATM's*, foi formado um grupo-tarefa para trabalhar sobre este item específico. Segundo o Diretor de Processos: *"A nossa qualidade de serviços está muito abaixo do padrão do Grupo, que tem metas mais ambiciosas. Creio que tem muito a ver com a qualidade dos nossos sistemas e tem a ver com a postura dos nossos funcionários. Mais de sistemas do que funcionários, os quais muitas vezes não podem dar o atendimento necessário por falta de ferramentas."* A qualidade interna, porém, melhorou muito. Ao final de 1998, mensalmente eram registradas ocorrências que impactavam cerca de 500 a 600 mil clientes. Ao longo de 1999 e 2000, esse número foi bastante reduzido. Durante o ano de 2000, houve apenas uma queixa sobre *ATMs*. Com exceção desta ocorrência, os demais problemas foram detectados antes que os clientes os percebessem.

Definição de Oferta – Em 1999, foi introduzida, pelos gestores do banco no Brasil, uma nova forma de segmentação de mercado. Nesta, os clientes com maior renda e com volumes financeiros elevados investidos no banco, pertenceriam ao segmento Premier. Foi o primeiro passo na busca de uma identidade global para clientes pertencentes a um mesmo segmento. No Grupo, o segmento Premier era a base para a expansão do *Wealth Management*. As agências Premier, projetadas de forma a atender estes clientes com maior conforto e sofisticação, e a revista Premier, utilizada em outros países, foram consideradas não muito adequadas para o perfil desses clientes no Brasil. Isto porque havia uma diferença de poder aquisitivo, que demandou alteração no ponto de corte para enquadramento no segmento, acarretando outras diferenças, tais como a demanda dos clientes deste segmento por operações de crédito. Nas demais empresas do Grupo HSBC, era necessário que os clientes dispusessem de investimentos de, no mínimo, US\$ 50 mil para pertencer a este segmento, enquanto que, no Brasil, esse mínimo tinha sido estabelecido em R\$ 50 mil e, mesmo assim, 80% dos clientes brasileiros classificados neste segmento não possuíam este montante investido. Em suma, pode-se dizer que a mudança nos pontos de corte do segmento acarretou alterações na oferta. Ainda assim, o que se buscou foi manter o conceito de *Wealth Management*, adaptando algumas de suas características ao novo público.

Relacionamento Com Clientes – Como se viu anteriormente, este é um elemento considerado estratégico, a nível mundial, pelo HSBC. No Brasil, isto levou a uma revisão na forma de remuneração dos funcionários (fim da remuneração por vendas), cuja missão passou a ser a de construir relacionamento com os clientes. Do ponto de vista da relação do banco com seus clientes, outra grande alteração organizacional consistiu em separar as estruturas de

administração de fundos próprios do banco e de terceiros (clientes), processo conhecido como *Chinese Wall*. A área comercial do banco e, mais fortemente, as agências foram as que mais sentiram as mudanças ocorridas nesse período. Devido às dificuldades financeiras enfrentadas, o Bamerindus perdeu uma grande quantidade de clientes, principalmente do segmento de médias empresas - *Middle Market* -, que sacaram grandes volumes de depósito e o esforço dos novos controladores foi no sentido de atraí-las de volta. Ou seja, em relação a esse elemento, o que o banco parece ter buscado é a adoção a nível local das práticas já consagradas em outros mercados, novamente em alinhamento com a estratégia global do banco.

Operações e Tecnologia

Sistemas – O Grupo HSBC utilizava o sistema de informações HUB – *Hong Kong Universal Banking*, que integrava tanto departamentos quanto agências. Apesar de ser um sistema bastante consistente, era apropriado para um banco com, no máximo, 200 agências, pois todo o movimento do banco era processado nele. Na visão dos executivos brasileiros, o HUB apresentava pouquíssima flexibilidade para adaptação às necessidades do mercado e mudanças ocasionadas por alterações na legislação do setor. Para o HUB, eram criadas novas versões a cada 18 meses. A título de comparação, no Brasil, com o sistema HP (Hewlett Packard), eram realizadas novas versões a cada 90 dias, sem contar os pequenos *releases*. Dessa forma, o HSBC optou por manter o sistema HP na operação brasileira. Outro fator contrário à implantação do HUB no Brasil era o fato de sua manutenção ser realizada em apenas três lugares do mundo: Londres, Vancouver e Hong Kong, o que elevaria consideravelmente os custos de manutenção. No caso do sistema de agências, em 2001 pretendia-se começar um estudo para a adoção de um novo padrão a ser desenvolvido em 2003 e implantado em 2004. Como as condições tecnológicas no Brasil são diferentes das dos demais países onde o Grupo HSBC está presente, foi possível aproveitar as idéias, mas não as soluções em si. Para os cinco anos seguintes à aquisição do Bamerindus, previa-se maior proximidade com os demais países em termos de estrutura e telecomunicações para adaptar soluções, principalmente na América do Sul. Em 2001, o HSBC Bank Brasil estava considerando várias soluções adotadas pela organização em outras partes do mundo. O problema residia na assistência técnica, que via de regra concentrava-se na Europa ou nos EUA, e nos custos que isto iria acarretar. Outro exemplo da tentativa de introdução de soluções existentes em outros países foi o *software* Hexagon – programa centralizador de recursos de contas correntes de grandes corporações. No entanto, face às adaptações que se fariam necessárias, tanto por questões mercadológicas, quanto por imposição da legislação brasileira, o projeto foi abandonado. Perante o fracasso dessa tentativa, seguiu-se uma fase na qual o objetivo era fazer com que os produtos brasileiros funcionassem de acordo com os padrões éticos e de controle do grupo HSBC.

Processos – Durante os primeiros seis meses, a área de sistemas, constituída por uma equipe de alta experiência, com grande conhecimento do funcionamento da estrutura local, foi designada para analisar a operação do banco. A partir dessa análise, iniciou-se um período conhecido como de transição, no qual se buscou adaptar os processos existentes, de forma a torná-los o mais próximo possível dos padrões do Grupo HSBC. O Grupo HSBC trabalhava com cinco grandes manuais: o FIN – de Finanças, o GIM – *Group Imperatives*, imperativos do Grupo, com seus princípios e valores; GS – *Group Standards*, padrões do grupo; o GC – *Group Communications*, Comunicações do Grupo; GM – *Group Marketing* – definições de Marketing. Esses manuais dirigiam a organização em quaisquer circunstâncias. No Brasil foram traduzidos o GS e o GC. O FIN, por ser muito específico das áreas de tesouraria e

finanças, não foi traduzido. O quinto era o de Marketing, que foi traduzido e estava sendo utilizado desde o final de 1998, principalmente quando da unificação da marca HSBC. No Brasil foi criado ainda o Manual de Controles, uma miniatura do manual de padrões - GC, focando apenas nas atividades das agências, como forma de facilitar sua rotina. Ou seja, em matéria de processos, a adaptação ainda é predominante. Porém, a influência da matriz pode ser vista em um grande projeto, iniciado em 1998, que foi a introdução da filosofia do duplo controle nas agências, que era uma regra nas operações do Grupo. O duplo controle basicamente consistia em ter mais de um funcionário envolvido na realização de uma transação: um fazia e outro aprovava. Terminada a implantação do sistema de duplo controle, em março de 2000, todas as agências e todos os processos precisavam ser aprovados por diferentes funcionários. Foram necessários quatro meses de treinamento nas agências, pela profunda mudança de procedimentos e processos internos que o novo sistema implicava. Essa mudança afetou as atividades de cerca de 15 mil funcionários.

Layout de Pontos de Venda - Como se viu no item “Marca”, todas as agências passaram por uma reformulação de sua sinalização interna e externa com vistas à padronização global destes elementos. Por outro lado, as agências Premier sofreram adaptações.

Recursos Humanos

Treinamento – Em janeiro de 1998, dez meses após a aquisição do Bamerindus, iniciaram-se as atividades do recém adquirido Centro de Treinamento. Localizado a 40 km do centro de Curitiba, seguia a mesma concepção do Grupo HSBC: oferecer condições e infra-estrutura para que os treinandos não necessitassem sair de suas instalações. O HSBC tinha dois objetivos práticos e diretos com relação a treinamento: qualificar e preparar os colaboradores para trabalhar dentro dos padrões e dos objetivos estratégicos da empresa. Foi o maior investimento não financeiro que o HSBC fez no Brasil, quando pagou US\$ 3,5 milhões pelas instalações do Centro de Treinamento. O HSBC veio com uma filosofia muito pragmática: os investimentos deveriam se concentrar em treinamento técnico. Outras ações para desenvolvimento gerencial, como envio de executivos a cursos de pós-graduação, não eram prioridades naquele momento. No primeiro ano, 1.500 pessoas foram treinadas em Análise de Crédito, um programa de cinco dias, cujo objetivo era não só exercitar os conceitos básicos de crédito, mas, principalmente, mostrar a nova filosofia de crédito da empresa, trazida de Londres. Em meados de 1998, foi implantado um treinamento de vendas, com a mesma orientação. Em outros programas, entretanto, não se verificou o mesmo grau de padronização. A orientação da matriz sempre foi no sentido de manter um constante fluxo de importação e exportação de know-how de treinamento, mas respeitando as necessidades e a cultura de cada país. O Programa *The Winning Team*, desenvolvido pelo HSBC Bank plc – na época Midland Bank, o banco no Reino Unido – serviu de inspiração para o desenvolvimento do programa Excelência em Serviços. Os conceitos eram os mesmos, mas foram feitas várias modificações. Uma terceira versão foi elaborada para a operação argentina. O programa acabou se disseminando em todo o mundo, mas sempre com adaptações locais.

Remuneração - Na área de Recursos Humanos também havia muitas iniciativas. Considerando os dois ou três anos de dificuldades enfrentadas pelo “banco velho”, as primeiras áreas em que o HSBC investiu, em linha com a estratégia do Grupo, foram as de cargos e salários e remuneração (*compensation*), sendo implantado o sistema de cargos Ray, que era o sistema oficial de cargos do Grupo HSBC. Já em junho de 1998, foi realizada a implantação de cargos e salários para a área de Varejo de agências e, em agosto do mesmo ano, houve a implantação para as demais áreas. Foram necessárias algumas adaptações, em

razão de diferenças de legislação. Na Inglaterra, várias funções eram agrupadas em um mesmo cargo, o que, no Brasil, não podia ser feito, resultando numa quantidade de cargos maior do que na matriz. Com o Centro de Treinamento capacitando em média de oito a dez mil pessoas por ano e o novo plano de Cargos e Salários implantado, acreditava-se que as necessidades básicas dos funcionários estavam sendo atendidas. Paralelamente, foi implantado o sistema de remuneração variável – o PPR, Programa de Participação em Resultados, sendo que o HSBC foi a primeira instituição financeira a implantar este programa no Brasil. Outros dois programas foram introduzidos nos anos de 1999 e 2000, como forma de motivação e retenção de talentos na organização. Estes programas eram oferecidos em todos os países onde o HSBC atuava: (i) *Share Options*: era o reconhecimento efetivo a um excelente desempenho, que era oferecido às pessoas que a empresa entendia que deveriam permanecer em seu quadro; e *Share Savings*: consistia em um depósito mensal em conta de poupança em Londres com valores definidos pelos funcionários, desde que dentro da faixa estipulada pela empresa, para futura compra de ações a um preço pré-estabelecido.

Planejamento de Carreira – Além de contato freqüente, principalmente na área de treinamento, com as equipes das demais empresas do Grupo HSBC, nos seus primeiros quatro anos de operação no Brasil, o banco desenvolveu algumas práticas que se haviam tornado *benchmarks* para o Grupo. A primeira delas foi o antigo Programa 2000, posteriormente chamado Gerência Júnior. Consistia em recrutar pessoas do próprio banco, ou do mercado, fazer uma imersão, durante alguns meses, para que pudessem conhecer a organização e sua operação e, depois, alocá-las nas agências. Outras ações realizadas nesses quatro anos foram consideradas como estando alinhadas com a estratégia mundial do grupo. Entre o final de 1999 e o início de 2000, foi implantado um sistema de avaliação de desempenho potencial, o EPM – *Executive Performance Management*. Esse sistema foi redesenhado em Londres e implantado simultaneamente em todos os países, inclusive no Brasil. A única adaptação realizada foi a tradução para o português. A necessidade de padronização podia ser facilmente explicada: para que se pudessem comparar as competências de pessoas de diferentes países, que estivessem concorrendo à mesma vaga, era necessário ter-se a mesma classificação, o mesmo conceito de avaliação. Desde o início da gestão dos novos controladores, todas as oportunidades internacionais passaram a estar disponíveis na rede interna de comunicação do banco, oferecendo vagas nas diferentes áreas e nos diversos países onde o Grupo HSBC atua. Ao final do ano 2000, o HSBC no Brasil ainda recebia mais profissionais do Grupo do que enviava para as demais operações, fato esse grandemente explicado pela dificuldade de idioma enfrentada pelos brasileiros, que não dominavam o inglês – idioma corrente no Grupo HSBC. A operação brasileira recebeu uma média de 35 expatriados, em quatro anos, com uma permanência média de três anos.

Comunicação Interna - Embora este elemento não esteja presente na matriz de Day (1990), é importante mencioná-lo. Segundo Stringham, este seria um dos maiores desafios a serem enfrentados para a integração do marketing do Grupo a nível mundial. “De certa forma, não estamos indo tão rápido quanto poderíamos externamente porque eu quero primeiro resolver internamente”. A coordenação interna é indispensável para superar barreiras como as das diferenças em legislações locais, dominar os processos e atender às necessidades dos clientes (Lewis, 2003, p. 15). Ainda em 1997, havia sido criada a revista Século XXI, com periodicidade bimestral. A revista tinha como objetivo disseminar práticas de sucesso encontradas em cada região, bem como anunciar ações futuras. Além dela, existia o cartaz Ponto de Contato, afixado em todos os murais das unidades da empresa, com informações e notícias atuais.

DISCUSSÃO

A aplicação da Matriz proposta por Day (1990) ao caso HSBC Bank Brasil, produziu os apresentados no Quadro a seguir. Tomada em perspectiva, a estratégia do HSBC no Brasil pode ser entendida como sendo transnacional, conforme o conceito de Hill (1997). As regulamentações estabelecidas pelo Banco Central do Brasil exigem que as organizações que atuam no setor financeiro brasileiro adaptem tanto seus portfólios de produtos e serviços quanto os processos e a própria gestão dos recursos financeiros sob suas custódias. Além disso, as diferenças nas preferências e níveis de renda do mercado brasileiro parecem ter contribuído para a estratégia de adaptação observada no caso HSBC Bank Brasil.

Na realidade, a orientação transnacional é explicitada no lema “*The world’s local bank*” (Lewis, 2002) e, também, no *site* da empresa:

“No HSBC, temos bancos locais em mais países que qualquer outro grupo financeiro. E todas as nossas equipes ao redor do mundo contam com pessoal local. É a experiência dessas pessoas que nos permite reconhecer oportunidades que para observadores de fora seriam invisíveis. Elas beneficiam nossos clientes local e internacionalmente, graças ao compartilhamento de idéias e inovações por toda a nossa rede. Em resumo, globalizamos o conhecimento local para oferecer as melhores soluções aos nossos clientes, estejam onde estiverem.” (<http://www.hsbc.com.br> 07/06/2005).

Matriz de análise da estratégia do HSBC no Brasil

Elemento Estratégico	Adaptação Local		Padronização Global	
	Total	Parcial	Parcial	Total
Orientação Estratégica Posicionamento Marca Planejamento Estratégia competitiva Gestão Financeira e Controle			X X	X X X
Marketing Desenvolvimento Promoção Padrões de qualidade Definição de oferta Relacionamento com clientes	X	X X	X X	
Operações e Tecnologia Sistemas Processos Layout de pontos de venda	X	X X		
Recursos Humanos Treinamento Remuneração Planejamento de carreira	X	X	X	

Trata-se de buscar economias de escala e eficiência de custos por meio da integração de algumas atividades e, ao mesmo tempo, procurar ter flexibilidade para responder às demandas locais (Hill, 1997). O que chama atenção no caso do HSBC é que essa estratégia é não só explícita como também utilizada para criar um diferencial. O HSBC é um banco que se quer global e local e que se apresenta como tendo expertise na combinação dessas duas dimensões, proporcionando a segurança e o *know-how* de uma instituição financeira de porte mundial e a habilidade de responder às necessidades locais.

Do ponto de vista da execução, a estratégia demanda, como sublinha Stringham, um esforço importante da organização e uma atenção redobrada para a questão da comunicação interna. É por meio desta que se pode assegurar, ao mesmo tempo, unidade estratégica entre as subsidiárias, orientação para as especificidades locais e *cross-fertilization*, isto é, a circulação e utilização a nível global do *know-how* adquirido nos diferentes mercados, conforme promessa da empresa aos seus clientes.

É possível que o fato de explicitar, interna e externamente, essa estratégia, tornando-a elemento-chave do posicionamento da empresa, contribua para amenizar seu ponto fraco: a sua ambigüidade (Prahalad e Doz, 1987). Se há uma tensão entre os objetivos de alcançar uma racionalização global e responder às necessidades dos mercados locais (Doz, Bartlett e Prahalad, 1981), expressar esses objetivos e traduzi-los em uma proposição de posicionamento global pode, talvez, favorecer sua integração pela empresa. Trata-se de um ponto que merece maiores investigações e que poderia ser aprofundado por meio de novos estudos de caso em empresas onde se identificasse posicionamento com características semelhantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo investigou o caso da aquisição, pela HSBC Holding plc, do Banco Bamerindus do Brasil S.A. e a estratégia adotada pelos novos controladores da organização. A análise sugere que o HSBC adotou uma estratégia transnacional, buscando simultaneamente a obtenção de ganhos de escala por meio da integração e padronização e o atendimento às especificidades locais do mercado. Em grandes linhas, tal estratégia se traduziu pela padronização dos elementos de orientação estratégica e coexistência de padronização e adaptação nos demais elementos estratégicos. A análise feita com base na Matriz de Day (1990) sugere que a empresa obteve bastante êxito ao conseguir alcançar níveis relativamente elevados de padronização onde isto era possível e potencialmente benéfico (marca, posicionamento, planejamento, estratégia competitiva, promoção, padrões de qualidade, planejamento de carreira), junto com altos níveis de adaptação onde tal opção era inevitável ou desejável (treinamento, sistemas, desenvolvimento de produtos, oferta).

É interessante observar que, se os elementos de orientação estratégica tendem para maior padronização, nos demais (marketing, operações e tecnologia e recursos humanos), há mais adaptação, bem como heterogeneidade nos níveis de padronização e adaptação. Tal resultado não é surpreendente. Os elementos de orientação estratégica dizem respeito às decisões da empresa sobre os rumos que deve tomar e, como se viu, o HSBC optou por um rumo comum para o conjunto da corporação (banco global, marca única, posicionamento transnacional, estratégia definida a nível mundial). Já os demais remetem aos meios utilizados para a execução dessas decisões, que diferem de país a país, em decorrência tanto dos recursos existentes, quanto das exigências e oportunidades dos contextos locais.

Outro aspecto importante a ser notado é que alguns dos elementos totalmente adaptados estão relacionados a aspectos sobre os quais a empresa tem poucas possibilidades de controle. Desenvolvimento de produtos e oferta estão sujeitos às exigências da legislação e à pressão exercida pela concorrência local e pelas características do público consumidor. Nesse sentido, sua adaptação parece não só, em certa medida, inevitável, como também desejável. Já outros, como sistemas e treinamento, poderiam, à primeira vista, ser mais facilmente controláveis. Esses elementos parecem estar passando por uma fase de transição. A empresa está fazendo tentativas no sentido de alcançar um maior nível de padronização, mas tem encontrado dificuldades, o que é compreensível, dadas as especificidades da situação brasileira em matéria de tecnologia e recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. e JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. *Harvard Business Review*, 137-144, Nov-Dec, 1999.
- ALASHBAN, A.A.; HAYES, L.A.; ZINKHAM, G.M.; BALAZS, A.L. International brand-name standardization/adaptation: antecedents and consequences. *Journal of International Marketing*, vol.10, n.3, 22-48, 2002.
- BARTLETT, C.A. e GHOSHAL, S. Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. *California Management Review*, vol.31, n.1, 54-74, 1988.
- CHUNG, H. F. L. International standardization strategies: the experience of Australian and New Zealand firms operating in the Greater China Market. *Journal of International Marketing*, vol. 11, n. 3, 48-82, 2003.
- DAY, G. S. *Market driven strategy: process for creating value*. New York: The Free Press, 1990.
- DOZ, Y. L.; BARTLETT, C. A.; PRAHALAD, C. K. Global competitive pressures and host country demands – managing tensions in MNCs. *California Management Review*, vol. 23, n.3, 63-75, 1981.
- EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, vol.14, n. 4, 532-550, 1989.
- HILL, C. W. L. *International business: competing in the marketing place*. 2nd ed., London, Irwin, 1997.
- LEWIS, E. Stringham turns HSBC from guest to resident. *Brand Strategy*, n. 164, p. 14-15, 2002.
- NAUMANN, Earl; Jackson Jr., Donald W.; Wolfe, William G.. Examining the practices of United States and Japanese market research firms. *California Management Review*, vol. 36, n. 4, 49-70, 1994.
- O'DONNELL, S. e JEONG, I. Marketing standardization within global industries: an empirical study of performance implications. *International Marketing Review*, vol.17, n.1, 19-33, 2000.
- PAULA, L. F. R. Bancos europeus no Brasil: razões e resultados da onda recente. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/moeda>. 07/06/2005.
- PRAHALAD, C.K. e DOZ, I. *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. New York: The Free Press, 1987.
- PRAHALAD, C.K. e LIEBERTHAL, J. The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, vol. 81, n. 8, p. 109-119, 2003.
- QUELCH, J. A., HOFF, E. J. Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, May-June, 59-68, 1986.

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

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

TSCHOEGL, A.E. "The World's Local Bank": HSBC's Expansion in the US, Canada and Mexico. *Latin America Business Review*, vol. 5(4), 2004.

YIN, R. K. *Applications of case study research*. Newbury Park, CA., Sage Publications, 1993.
_____. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA., Sage Publications, 1989.

ZOU, S. e CAVUSGIL, S.T. The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, vol.66, 40-56, October 2002.

Site consultado:

[http_1] <http://www.hsbc.com.br>.