

O CHOQUE CULTURAL COMO FATOR RELEVANTE DENTRO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES NO SETOR BANCÁRIO: O CASO DO GRUPO SANTANDER

Gilian Henrique Gardini Lunardi¹

Margareth Ribeiro da Silva²

RESUMO

Neste artigo buscou-se analisar os principais determinantes e alguns impactos das recentes aquisições no setor de bancos múltiplos no Brasil. Sua intenção principal é a analisar o processo de aquisição do Banco Real pelo grupo Santander como processo de transformação organizacional que causam os, assim chamados, choques culturais. Os determinantes internos, por sua vez, estão relacionados principalmente à flexibilização das restrições legais quanto a presença dos bancos estrangeiros no setor bancário brasileiro.

O setor bancário brasileiro passou por um processo de mudanças profundas nos últimos dez anos, o que provocou uma onda de fusões e aquisições (F&As) bancárias, além da entrada de novas instituições estrangeiras no mercado

¹ Gilian Henrique Gardini Lunardi Formado em Administração de Empresas, com ênfase em Logística; Pós Graduado (MBA) em Gestão Estratégica de Negócios pela Anhanguera Educacional; Analista de Risco de Crédito SR. do Banco Santander em Araraquara - SP

² Margareth Ribeiro da Silva: Docente no Curso de Administração do Immes e nos Cursos de Pós Graduação da Anhanguera Educacional; Tutora do Curso de Serviço Social do COC; Graduada em Serviço Social e Pedagogia pela UNESP; Pós Graduada em Gestão Organizacional e RH pela UFSCAR; Pós Graduada em Psicopedagogia pela UNIARA; Especialista em Ética e Responsabilidade Social pela USP – São Carlos

bancário varejista do país. Bradesco, Itaú, Unibanco, Santander, ABN Amro e HSBC que se tornaram os maiores bancos varejistas privados.

Palavras-Chave: Aquisições, processo de transformação, choques culturais, bancos estrangeiros.

ABSTRACT

In this article we have analyzed the main determinants and impacts of some recent acquisitions in the sector of multiple banks in Brazil. Its main hypothesis is to examine the process of acquisition of Banco Real and Santander by the group process of organizational transformation that cause the so called culture shock. The internal determinants, in turn, are related mainly to the easing of legal restrictions on the presence of foreign banks in the Brazilian banking sector.

The Brazilian banking sector underwent a process of deep changes in the last ten years, which triggered a wave of mergers and acquisitions (M & As) bank, besides the entry of new foreign institutions in the country's retail banking market. Bradesco, Itau, Unibanco, Santander, ABN Amro and HSBC have become the largest private retail banks.

Keywords: Acquisitions, transformation process, culture shock, foreign banks.

INTRODUÇÃO

Em processos de fusão, aquisição, incorporação de empresas ou departamentos a cultura tem um impacto importante, especialmente se for de âmbito multinacional, pois as dificuldades de entendimento e comunicação (não se trata de idiomas) causam os, assim chamados, choques culturais. Os choques culturais são geralmente sub-estimados na composição da estratégia da organização e seu impacto na formação do clima organizacional é de extrema relevância.

Segundo Chiavenato (1999), nos tempos atuais as organizações estão ampliando a sua visão estratégica. Em razão do acirramento da competitividade os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos da organização. Os chamados recursos humanos, como recursos precisam ser administrados, o que envolve planejamento, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

Entretanto Cabrera (2002), afirma que está face a face com um dos maiores e mais decisivos momentos da história da gestão de pessoas. Fazer uma gestão de pessoas moderna significa melhorar a competitividade da empresa, estar atrelado à estratégia de negócios, gerenciarem um moderno vínculo que faça com que as pessoas aumentem seu diferencial melhorando a competitividade do negócio e dilatando sua satisfação pessoal e profissional.

Nas últimas décadas vêm ocorrendo grandes transformações no ambiente de organizações financeiras em todo o mundo, caracterizando-se pelo aumento da velocidade das mudanças, tanto quanto pelo aumento da agressividade competitiva. Entre os aspectos relevantes nesse contexto observa-se a concretização de várias aquisições e fusões entre bancos como estratégia de

enfrentamento a essa acirrada concorrência e ao processo de globalização. Essas mudanças resultaram, em boa medida, do processo de reestruturação bancária, promovido pelo governo como resposta à ameaça de crise no setor ocorrida em 1995. (Portal Exame, www.portalexame.com.br/v2009/areascomuns)

A crise do México de 1995 e a crise asiática de 1997, em maior ou menor grau, trouxeram insegurança quanto à solidez dos sistemas bancários dos países emergentes, em função dos efeitos causados pelas crises cambiais.

O governo brasileiro reagiu a esse contexto com um programa de ajuste, procurando enquadrar o setor bancário brasileiro às recomendações do Primeiro Acordo de Capital do Comitê da Basileia, reestruturando o sistema através de liquidações e privatizações de bancos públicos por meio do Programa de Incentivo para a Reestruturação do Sistema Financeiro Estatal (Proes), incentivando fusão, incorporação e transferência de controle acionário de bancos privados e mesmo liquidando alguns deles por meio do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer) e permitindo a entrada de instituições estrangeiras na aquisição de alguns bancos “problemáticos”.

Esse ajuste provocou uma onda de fusões e aquisições (F&As) bancárias, além da entrada de novas instituições estrangeiras no mercado bancário varejista brasileiro. O resultado foi um importante movimento de consolidação do setor no país, conseqüência da significativa redução do número de bancos e de maior concentração no mercado.

Passados cerca de dez anos do início da recente onda de F&As bancárias no Brasil e considerando que importantes operações já foram realizadas, já é tempo de se efetuar uma avaliação desse processo, com ênfase nos seus efeitos sobre a eficiência dos bancos.

Após um 2009 marcado por fusões entre grandes bancos públicos e privados, o ano de 2010 deverá mostrar um cenário ainda mais competitivo no setor bancário brasileiro. A avaliação é do vice-presidente de Relações com Investidores do Itaú Unibanco, Alfredo Setubal, que participou no mês de janeiro de 2010 em

uma reunião com analistas de investimento, em São Paulo. (Época Negócios, www.epoca.negocios.globo.com.br/revistas/epocanegocios/ed08012010)

As fusões Itaú-Unibanco, Santander-Real e Banco do Brasil-Nossa Caixa foram concretizadas no início de 2010, isso possibilitou que as instituições direcionassem novamente o foco para a competição. Apesar de o Bradesco não estar em processo de fusão, Setubal lembrou que o banco trocou recentemente a sua direção, o que também requer adaptações. O executivo afirmou ainda que o Itaú Unibanco não ficou surpreso e nem frustrado com a perda da liderança nacional, em volume de ativos, para o Banco do Brasil, oficializada recentemente. Segundo ele, o movimento já era esperado após o Banco Federal ter adquirido a Nossa Caixa.

"Não temos o menor problema com isso (perda do 1º lugar)", disse o vice-presidente que, assim como o irmão e presidente do Itaú Unibanco, Roberto Setubal, optou por não comentar as alfinetadas dadas pelos ministros da Fazenda, Guido Mantega, e do Planejamento, Paulo Bernardo, sobre a questão das taxas de juros dos bancos públicos. "Não vamos botar mais lenha nessa fogueira", desconversou.

O Itaú Unibanco decidiu deixar de lado a polêmica levantada sobre as taxas de spread (diferença entre o custo de captação e o de empréstimo) praticadas pelos bancos públicos. "Não vamos mais entrar nessa discussão. Deixe que falem", afirmou. Segundo Setubal, os juros do banco cairão na medida em que o risco de inadimplência ceder. Ele reiterou que, no terceiro trimestre de 2010, as provisões para fazer frente à inadimplência devem voltar a subir, mas em um ritmo mais lento que o do trimestre anterior. Na seqüência, elas devem recuar.

O índice de inadimplência do Itaú Unibanco para contas com mais de 90 dias de atraso está em 6,4%, na média, sendo cerca de 8% para pessoas físicas. Setubal espera que esses índices caiam com a recuperação econômica. O banco trabalha com uma queda de 0,7% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2009 e um avanço de 4,3% do mesmo indicador em 2010. Portal Exame, www.portalexame.com.br/v2009/areascomuns)

2 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste artigo é apresentar o impacto da aquisição do Banco Real pelo Grupo Santander no processo de transformação organizacional com foco nos assim chamados *choques culturais*.

2.1 Problemas de Pesquisa e Objetivos do Trabalho

As aquisições entre empresas guardam certa semelhança com a estratégia de aquisição internacional. Uma importante diferença é que a dimensão das empresas envolvidas neste processo de aquisição, normalmente são equivalentes. Além disso as empresas originais desaparecem dando lugar a uma nova empresa que agrupa os ativos materiais e humanos das empresas formadoras. A literatura reporta um grau muito grande de insucessos quando a empresa resultante da aquisição é gerida por apenas uma das partes anteriores. Ocorre também uma transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para outra de outro país, embora ocorra em contrapartida um aprendizado mútuo de outras técnicas e conhecimentos importantes, desde modo, o problema de pesquisa pode ser colocado da seguinte forma: ***Qual o impacto causado pela aquisição como choque cultural no ambiente de trabalho?***

3 METODOLOGIA

Este artigo apresenta em sua metodologia uma pesquisa do tipo descritiva, Cerro e Bervian (2007), considera que a pesquisa de natureza descritiva concede ao pesquisador a possibilidade de ampliar suas experiências em relação a um determinado problema, proporcionando maior familiaridade, com vistas a torná-lo mais explícito.

Desta forma acredita-se que com a utilização de entrevistas semi-estruturadas seja possível atingir os objetivos propostos neste tema. A coleta das informações será feita utilizando-se fontes secundárias por sua vez foi dividido em pesquisa bibliográfica e entrevistas por questionários.

Cerro e Bervian (2007), explicam que o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencher um pedido de trabalho terá a experiência de responder um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

Para análise e interpretação, os dados coletados receberão um tratamento qualitativo onde foram observadas e analisadas interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas, com auxílio da comparação dos dados e análise de conteúdo das entrevistas.

4 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA A SER TRATADA

Este artigo visa possibilitar uma reflexão sobre a importância de se considerar o fator humano, e seu ambiente cultural, na gestão estratégica dos processos de mudança e chamar a atenção para as possibilidades de choques e resistências à mudanças provocadas por sub-culturas de velocidades diferentes e contra-culturas as quais, se não forem devidamente consideradas, poderão prejudicar a velocidade de transformação das organizações que queiram competir pelo futuro. Podendo inclusive interferir no modelo estratégico estabelecido.

Enquanto o Santander é mais identificado por sua postura de agressividade comercial e centralizado, o Real há anos levanta a bandeira da sustentabilidade e sempre foi acompanhado a distancia pela antiga matriz holandesa. “As diferenças culturais fazem desta uma das integrações mais complexas entre empresas privadas no país hoje”.

Desde sua chegada ao Brasil, em 1957, por meio de um acordo operacional, o Santander sempre se pautou por passos firmes e sólidos para progredir. E em 1982, abriu as portas ao público com a inauguração da primeira agência. A seqüência de aquisições de vários e tradicionais bancos brasileiros, a partir dos anos 1990 também foi estrategicamente ponderada e planejada para levar o Santander a uma posição de destaque. Esses acontecimentos e outros levaram o Santander a se tornar uma das principais instituições financeiras do mercado nacional. Em 2007, o Santander fechou o ano com ativos totais de R\$ 122,3 bilhões e 8,4 milhões de clientes. A rede de atendimento conta com mais de dois mil pontos de venda, entre agências e postos de atendimento. (intranet grupo Santander Brasil – Institucional)

4.1 Trajetória do Santander no Brasil

<p>1957 O Banco de Santander assina acordo de parceria com o Banco Intercontinental do Brasil, mas apenas em 1970 instala um escritório de representação comercial na região do Centro de São Paulo.</p>
<p>1982 Inaugurada a primeira agência do Santander para atendimento ao público, na esquina da Av. Paulista com a Alameda Joaquim Eugênio de Lima, em São Paulo.</p>
<p>1991 O Santander opta por atuar apenas como um banco de Investimento, encerrando a atividade comercial. Passa a se denominar Banco Santander de Negócios e, posteriormente, Santander Investment, com sede em um edifício junto à Casa das Rosas.</p>
<p>1997 O Santander adquire o Banco Geral do Comércio e, na seqüência, o Noroeste, banco com 94 agências e cerca de 321 mil clientes.</p>
<p>2000 Ocorre a aquisição do Banco Meridional - Bozano Simonsen, que torna o Santander o maior banco estrangeiro na América Latina. O Santander é o vencedor no leilão de privatização do Banespa que possuía, então, mais de 570 agências e quase três milhões de clientes.</p>
<p>2001 Modernização tecnológica - O Santander implementou grandes projetos para tornar-se uma corporação líder. No início deste ano, foi desencadeado o plano de renovação tecnológica para troca de sistemas, plataformas e equipamentos de informática.</p>

2002 Para criar uma estrutura capaz de sustentar e promover a ampliação da base de clientes, foi iniciada a implantação de uma nova plataforma tecnológica cuja função era flexibilizar e agilizar a operação do sistema de informática e o lançamento de produtos.

Plano de atendimento com foco no cliente - O Santander iniciou projetos para aperfeiçoar os canais de contato, melhorar a qualidade dos serviços e estabelecer padrões de trabalho, buscando a excelência no atendimento.

Com uma base de clientes diversificada, em função das várias aquisições realizadas, o maior desafio estava na conquista e fidelização deste grupo. A estratégia foi investir na formação dos funcionários e desenvolver produtos inovadores para atender às necessidades de todos os segmentos de clientes.

2004 O Santander no Brasil conquista o título de melhor banco de varejo e tem o Asset Management classificado como o melhor no ranking da Standard & Poor's.

2005 Recebe o prêmio de melhor Tesouraria da América Latina, da revista Euromoney.

2006 Foi finalizada a integração tecnológica, com a migração de todos os sistemas de operação para uma única plataforma.

2007 A unificação das identidades na marca Santander, em maio de 2007, visando a consolidação como um banco global, além de mostrar a potência da organização e facilitar a troca de experiências entre as diferentes unidades distribuídas internacionalmente. O consórcio formado pelos bancos Santander, RBS e Fortis adquiriu 86% das ações do banco holandês ABN Amro, por 71 bilhões de euros - o maior negócio da história da indústria bancária do mundo. O ABN Amro foi dividido em três partes. No Brasil, com a compra do ABN Amro Real, o Santander tornou-se o terceiro maior banco do País.

Se a história pode projetar algo sobre o comportamento futuro do Santander em relação ao Real, vale a pena analisar o episódio da compra e, sobretudo da digestão do Banespa. Em novembro de 2000, os espanhóis venceram o leilão de privatização do Banco do Estado de São Paulo com um lance histórico de 7 bilhões de reais. Pagaram ágio de 281% sobre o preço mínimo e quase 5 bilhões a mais do que a oferta do segundo colocado, o Unibanco. (Época Negócios, www.epoca.negocios./revistas/epocanegocios/ed08012009).

De imediato teve o desafio de tornar rentável um banco estatal com 22 mil funcionários públicos a bordo. Cada empregado das 580 agências do banco passou a ter metas diárias de vendas de produtos financeiros. Quem costumava ir embora logo depois do término do expediente bancário, às 16:00, teve que se acostumar com reuniões de análise de desempenho que se prolongavam noite adentro. Para estimular a venda nos quatro primeiros meses, foi criada uma campanha com prêmios como BMWs, Vectras e viagens para a Europa.

Foi um choque para os “banespianos” acostumados a benefícios típicos do funcionalismo, como as chamadas “licenças-prêmio”. Quando a panela de pressão começou a ferver, o Santander anunciou a criação de programa de demissão voluntária. Nada menos que 8,2 mil funcionários aderiram. Quem sobreviveu recebeu treinamento intensivo e teve que se adaptar a um novo sistema de ascensão profissional.

4.2 Trajetória do ABN AMRO

Começou suas atividades em 1917. Em 1945 abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo. Em 1963 adquire 50% das ações da Aymoré Financiamentos. O nome ABN AMRO surge em 1993, quando muda sua sede do Rio de Janeiro para

São Paulo. A aquisição do Banco Real e do Bandepe acontece em 1998. Estas foram algumas das mais importantes fases da instituição no Brasil.

2001 Entrou em vigor a nova estrutura mundial do banco, com os seguintes objetivos: aprimorar cada vez mais o atendimento a nossos clientes, atingir posição de liderança em mercados selecionados e maximizar o valor adicionado para o acionista, amparado por três linhas de negócios:

Wholesale Clients (Atendimento a grandes empresas e instituições com atuação global);

Consumer & Commercial Clients (Pessoas Físicas e empresas de pequeno e médio porte, e corporações locais);

Private Clients & Asset Management (Clientes Private e administração de recursos de terceiros).

2003 O ABN AMRO REAL adquiriu o SUDAMERIS, o nono maior banco privado do País. Assim, passou a ampliar sua presença na região Sudeste e a aumentar sua participação nos segmentos de clientes de alta renda. Com a aquisição, o ABN AMRO REAL passou a ser o quarto maior banco privado brasileiro em depósitos e empréstimos e o quinto maior em ativos.

5 TRATATIVAS DA TEMÁTICA

Para consolidar a análise do tema proposto foi aplicado um questionário no mês de setembro de 2010, com cinco questões sendo, uma de alternativas e quatro dissertativas, anexo1.

5.1 Coleta e Análise do Questionário Aplicado

Responderam ao questionário	Faixa Etária (idade)	Tempo na Organização
16 funcionários	24 a 43 anos	03 a 22 anos

Tabela 6.1 – Coleta de Dados Quantitativos

A quantidade de pessoas que responderam o questionário foi de 50% de funcionários do Banco Santander e os outros 50% respectivamente funcionários do Banco Real.

A faixa etária dos que responderam o questionário está entre 24 a 43 anos de idade, sendo que 60% do total dos entrevistados enquadra-se na faixa etária menor do que 30.

Os funcionários que estão na organização a menos de seis anos representam 70% dos funcionários que responderam o questionário.

Questões	
	Qual foi a sua primeira reação quando soube da aquisição dos bancos Santander/Real?
	Você acha que processo de integração entre os bancos está sendo transparente?
	Qual foi o principal <i>choque cultural</i> em sua opinião ocasionado pela aquisição entre os bancos?
	Em sua opinião destaque um ponto forte da cultura organizacional que você espera desse novo banco?

	Para você qual foi o momento mais marcante dessa aquisição? (Aquele que mais te incomodou do ponto de vista profissional/cultural)
--	---

Tabela 6.2 – Questionário aplicado

Q uestões	Resultado Obtido
1	75% dos entrevistados responderam que ficaram apreensivos em relação a mudança de cultura organizacional ,outros 25% preocupados com emprego, programas de PDV (plano de demissão voluntária).
2	80% dos entrevistados acham que processo de integração entre os bancos está sendo transparente nos itens de recursos humanos e plano de carreira dentro da instituição, outros 20% acham que não principalmente nos itens de gestão de pessoas e plano de carreira.
3	70% dos entrevistados responderam "cultura organizacional" <i>como será a nova filosofia do novo banco</i> , outros 30% de forma geral usaram o termo " <i>comparação</i> " <i>será inevitável</i> .
4	50% dos entrevistados responderam "transparência" como destaque de um ponto forte da cultura organizacional para o novo banco, outros 30% "qualidade de vida" e os demais 20% "gestores competentes" capazes de organizar e motivar as pessoas.
5	100% dos entrevistados responderam a permanência do então presidente do Banco Real o Sr. Fábio Barbosa assumindo como presidente do Grupo Santander Brasil

Tabela 6.3 – Resultados

6 CONCLUSÃO

No início do processo de fusão entre organizações uma das principais preocupações dos funcionários está relacionado a implantação da nova cultura organizacional. Sair da zona de conforto nesse momento pode trazer sofrimento ou prazer para todos os envolvidos.

A herança cultural de cada indivíduo e da coletividade traduz globalmente o interesse pela construção cotidiana do processo de partilha da realidade por parte dos membros da organização, e pela tentativa, mais ou menos pensada, para construir uma identidade e gerir as relações entre seres humanos. Com base na assunção do seu papel mobilizador e unificador de todo um conjunto de indivíduos em torno do bem comum da organização, os envolvidos em seguida passam a apresentar traços identificadores da cultura organizacional. Desse modo, é necessário compreender e sistematizar as funções de cada um na instituição, e clarificar algumas perspectivas sejam elas comparativas ou não.

Nota-se que durante a fusão organizacional maciça, o desempenho pessoal, a moral da equipe, bem-estar e retenção de talentos são todos afetados. A forma como a organização lida com essa mudança é fundamental. O processo precisa ser transparente para cada um dos funcionários.

Assim, com vistas a uma sustentável condução dos negócios, com visibilidade para o mercado e para a sociedade, incorporou-se o valor da transparência como princípio norteador de uma postura socialmente responsável.

Na maior parte das empresas, o presidente é uma figura distante dos profissionais que tocam o dia a dia do negócio. Mesmo em organizações que tem por hábito promover cafezinhos e almoços entre os funcionários e o número 1, há um distanciamento em função da formalidade conferida a essas ocasiões.

O principal receio dos funcionários entrevistados reflete o sentimento de insegurança em relação ao respeito para com as questões culturais. Qual modelo será adotado? Que aspectos culturais serão conservados e quais serão descartados.

Passar de um modelo relacional para um modelo essencialmente técnico trouxe aos envolvidos, em primeiro lugar, “um sentimento de perda de identidade” e o desejo de serem “enxergados” e respeitados, através de um processo elaborado com transparência.

Um fato importante e não muito comum nesse processo de aquisição em estudo, diz respeito a permanência do Sr. Fabio Barbosa como presidente da “nova organização”, mesmo sendo alto executivo da organização adquirida.

Esse fato sinalizou que no mundo corporativo as estratégias comerciais e de gestão estão além das questões técnicas e administrativas.

O modelo projetado de gestão desenvolvido pelo Sr. Fabio Barbosa durante a sua permanência à frente do Banco Real, foi fator decisivo para sua nomeação, fortalecendo a nova marca.

Para os envolvidos no processo, ainda em fase de ajustes, fica a expectativa do respeito aos seus valores, suas crenças e valoração de suas competências.

ANEXO I

Questionário/Entrevista (REAL)

Antes da aquisição você era funcionário do:

- Banco Real Banco Santander

1- Qual foi a sua primeira reação quando soube da aquisição dos bancos Santander/Real?

- Preocupado com emprego, programas de PDV (plano de demissão voluntária).
 Feliz com as oportunidades de carreira
 Apreensivo em relação a mudança de cultura organizacional
 Não me importei
 Outros, justifique

2- Você acha que processo de integração entre os bancos está sendo transparente?

- Sim

Relacione os principais itens de transparência, na sua visão

- Não

Relacione os principais itens de falta de transparência, na sua visão

3 – Qual foi o principal *choque cultural* em sua opinião ocasionado pela aquisição entre os bancos?

4 - Em sua opinião destaque um ponto forte da cultura organizacional que você espera desse novo banco?

5 - Para você qual foi o momento mais marcante dessa aquisição? (Aquele que mais te incomodou do ponto de vista profissional/cultural)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABRERA. **Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas**. In: BOOG, Gustavo Gruneberg. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, ADALBERTO. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CERVO, BERVIAN, SILVA. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo. Prentice-Hall, 2007.

SOUZA. **O Processo e a estrutura de RH**. In: BOOG. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo, 2003.
www.intranet.sb Banco Santander