

# Os Impactos das Relações de Fusão e Aquisição Sobre os Modelos Estratégicos do Setor Bancário Brasileiro: Estudo de Caso

## The Impacts of Merger and Acquisition Relations on Brazil Banking Sector Strategy: a Case Study

Daiane de Fátima Piva<sup>1</sup>, Fernando Rodrigues de Amorim<sup>2</sup>, Leonardo Augusto Amaral Terra<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal da Integração Latino Americana, UNILA, Brasil, <sup>2</sup>Universidade Federal de São Carlos, UFSCar, Brasil

Correspondência: Leonardo Augusto Amaral Terra, Endereço: BR Rodovia Washington Luís, s/n, Jardim Guanabara, São Carlos, SP, CEP.: 13.565-905, Tel: 55 16 3351-8111. E-mail: leoterra@usp.br

Recebido: 16 de Junho de 2014 Aceito: 06 de Novembro de 2015 Publicado: 07 de Março de 2016

### Resumo

O objetivo do presente esforço de pesquisa foi identificar os impactos ocasionados nos modelos estratégicos em decorrência dos processos de fusão e aquisição adotados pelas empresas do setor bancário brasileiro. Foi utilizando como objeto de pesquisa uma instituição financeira que passou por um processo de aquisição. A metodologia utilizada baseou-se no aspecto contábil das operações e em um estudo de caso exploratório em que foram investigadas as estratégias praticadas do período que antecedeu a compra até o período após a incorporação, a fim de, identificar como a aquisição impactou os modelos estratégicos anteriormente praticados. Os resultados apontam para um desdobramento da estratégia macro em demais estratégias de suporte, para adequar a organização à nova realidade. Observou-se que os funcionários do nível operacional precisaram implantar mudanças às suas rotinas como forma de adequá-la ao novo cenário, criando as chamadas estratégias emergentes. O presente trabalho também identificou que uma análise mais abrangente nos processos de *due diligence*, incluindo nestes estudos, os aspectos culturais da organização que será incorporada, se faz necessário a fim de que a empresa possa traçar estratégias mais assertivas para gestão e integração das diferentes culturas organizacionais.

**Palavras-chave:** Fusões, aquisições, estratégias emergentes, cultura organizacional.

### Abstract

The objective of this research effort was to identify the impacts caused as a result of the strategic merger and acquisition processes adopted by companies in the Brazilian banking sector models. Was using as a research subject a financial institution that has undergone a process of acquisition. The methodology used was based on the accounting aspects of operations and an exploratory case study on the strategies that have been investigated practiced the period before the purchase to the period after the merger, in order to identify how the acquisition affected the strategic models previously performed. The results point to an extension of the macro strategy in other support strategies to adapt the organization to the new reality. It was observed that the staff at the operational level needed to implement changes to their routines as a way to adapt it to the new scenario, creating the so-called emerging strategies. This study also identified that a more comprehensive analysis of the due diligence process, including these studies, the cultural aspects of the organization that is incorporated, is required so that the company can draw more assertive strategies for management and integration of different cultures organizational.

**Keywords:** Mergers, acquisitions, emerging strategies, organizational culture.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

### 1. Introdução

A implantação do plano real, ocorrida em 1994, ocasionou consideráveis impactos na estruturação e, sobretudo, na forma de funcionamento dos bancos no Brasil. O fim da possibilidade de geração de receitas inflacionárias e a constante evolução do cenário obrigaram os bancos a buscar novas fontes de receita e encontrar alternativas estratégicas para redução dos custos. Este movimento foi seguido da abertura do setor bancário nacional ao

capital externo por meio da venda de instituições nacionais a grupos estrangeiros (CORAZZA, 2000).

Tais fatores contribuíram para o acirramento da competitividade e estabeleceram o início de uma nova era competitiva, marcada pela crescente utilização de estratégias de fusões e aquisições (CORAZZA, 2000). Estudos da *KPMG Corporate Finance* sobre as fusões e aquisições realizadas a partir de 1994 apontam que o quarto trimestre de 2012 foi o melhor da história em número de fusões e aquisições com 816 transações realizadas, valor este que praticamente se repetiu no ano de 2011 com 817 transações (KPMG, 2013).

Dentre os vários fatores relevantes, a questão da cultura organizacional é o que merece maior atenção, pois, possui influência direta sobre o sucesso ou fracasso deste tipo de operação (BARROS, 2003). Em um primeiro momento, os gestores traçam as estratégias para as organizações, visando o alcance dos melhores resultados. Entretanto, surgem diariamente situações atípicas, que exigem dos envolvidos a habilidade de lidar com os imprevistos do cotidiano. Estas maneiras, com o tempo, tornam-se um padrão comportamental, dando origem às chamadas estratégias emergentes (MINTZBERG, 1987).

Processos de F&A desencadeiam a necessidade de adequação às novas formas de trabalho e procedimentos. Hamel (1998) identifica a *learning organization* como um processo de aprendizado diário, realizado pelas pessoas, que dá escopo para o surgimento de estratégias de valor por meio do aprimoramento constante de suas habilidades. A empresa passa a ter novas pessoas, com diferentes culturas e que necessitam superar rapidamente o choque cultural de forma a unirem esforços em prol do mesmo fim. O modelo de estratégia antes praticado pode não possuir respostas adequadas para que os novos integrantes saibam coordenar suas ações para o alcance deste objetivo único (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

Em resposta a esta necessidade de adaptação, as mudanças nos modelos de gestão estão propensas a acontecer gerando, conseqüentemente, impactos nos modelos estratégicos praticados pelas organizações que se envolvem neste tipo de operação. A adquirida, quando se submete ao modelo de gestão da compradora e a compradora quando muda os aspectos de sua estratégia para proporcionar a melhor integração entre as duas organizações (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho foi Identificar os impactos de um processo de aquisição sobre os modelos estratégicos de uma empresa do setor bancário brasileiro.

## **2. Aspectos Gerais Sobre Conceitos de Estratégia**

Ansoff (1985) define estratégia como um conjunto de decisões que visam à sustentação da empresa em face ao ambiente em que está inserida. Já Porter (1986), entende a estratégia como um plano de ações ofensivas ou defensivas que criam vantagem competitiva visando a maximização dos resultados econômicos da organização (PORTER; 1986).

Este tipo de estratégia, essencialmente deliberada, é a continuação dos antigos orçamentos criados por empresas de auditoria e consultoria e trazem consigo o caráter rígido e formal de seus precedentes. Tais orçamentos eram desenvolvidos por meio de modelos de administração formal que somente a alta cúpula poderia determinar (BORGES; LUCE, 2000).

Neste contexto, a estratégia se origina a partir da previsão e antecipação de cenários, a fim de, traçar planos que deverão ser deliberados para implementação. Estes planos surgem como uma tentativa de entender o ambiente competitivo e prever qual medida deve ser tomada frente a cada situação hipotética (BORGES; LUCE, 2000). Portanto, utiliza-se a palavra plano, tanto na tentativa de explicar as ações do passado, quanto com a finalidade de compreender comportamentos pretendidos (MINTZBERG, 1987).

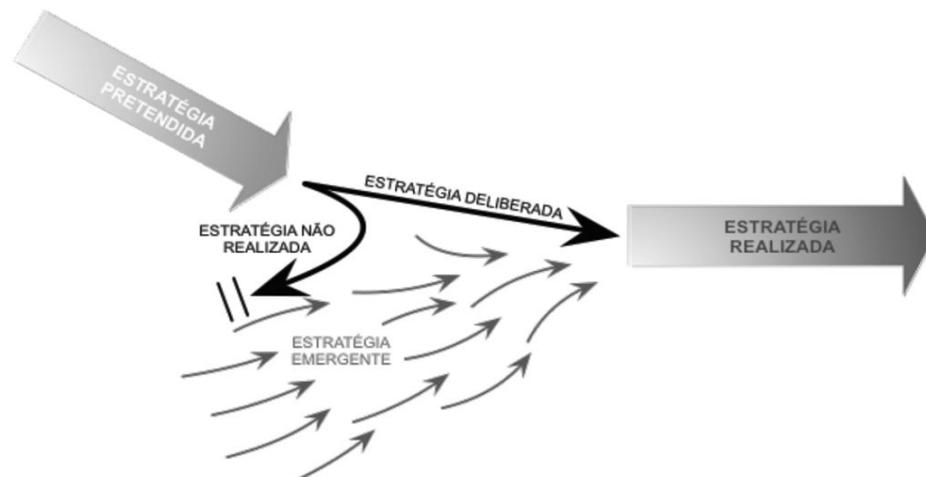
As premissas desta visão tinham foco na ideia de que as estratégias não são criadas, mas, eram resultados de um processo altamente formal, composto por *checklists*, etapas distintas e apoio técnico. A separação entre formulação e implementação é clara e do processo de planejamento, obtinham-se as estratégias prontas, quase mecanicamente programadas, explicadas a todos os responsáveis pela execução, que deveriam atentar-se aos planos operacionais, orçamentos e demais procedimentos delineados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para lidar com o problema da mudança, a literatura do planejamento afirma que a organização deve adotar um fluxo contínuo de planejamento: a organização deve se adaptar o tempo todo. Para Hamel (1998) tal concepção se mostra equivocada e transforma as empresas em organizações caóticas que estão constantemente tentando adaptar-se a um ambiente altamente mutável, gerando processos mecânicos, em que as pessoas não aprendem, mas apenas executam.

Visando obter uma compreensão mais ampla a respeito da problemática da mudança, há autores que entendem que a estratégia estaria mais ligada ao desempenho da organização do que ao mero planejamento. Na década de

1970, Henry Mintzberg introduziu o termo “estratégia emergente”, conceituando basicamente uma estratégia “não planejada”. Uma linha de pensamento onde a estratégia só é percebida pela organização, à medida que, se desenvolve ou após estar estabelecida.

Conforme Mintzberg (1987), uma estratégia emergente é aquela que emerge dos diversos níveis da organização em resposta a oportunidades do ambiente, sem a necessidade de um planejamento ou de uma deliberação prévia. Segundo o autor, “uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem sabê-lo” (MINTZBERG, 1987. p. 67) - Ver figura 1. Ou seja, o conceito faz referência a uma estratégia por padrão organizacional em que os indivíduos possuem maior autonomia de ação e flexibilidade do que na estratégia como um plano que levaria a organização a nadar contra a correnteza, devido ao seu caráter rígido e formal.



**Figura 1:** Estratégias deliberadas e emergentes.

Fonte: Mintzberg (1987, p.14).

As estratégias emergentes ocorrem quando o padrão realizado não foi anteriormente pretendido, ou quando providências tomadas no decorrer do tempo se converteram em um tipo de padrão comportamental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL2000), podendo, portanto, ser entendida como resultado de um tipo de aprendizado organizacional, o *learning organization* (HAMEL, 1998).

Mintzberg et al. (2006) fundamenta sua definição sobre estratégia como um padrão ao alertar que a definição de estratégia vista apenas como um plano de ações não é suficiente, visto que os planos podem falhar, enquanto padrões podem aparecer sem terem sido anteriormente concebidos. Para o autor, querer que uma estratégia pretendida seja totalmente realizada é uma visão exagerada, pois exigiria dos líderes prévia declaração das intenções e o aceite de todos os demais envolvidos, contando ainda com a ausência de qualquer interferência de forças externas (MINTZBERG et al., 2006).

Hamel (1998) compactua desta perspectiva mas, também enfatiza que, uma vez que se começa a pensar estratégia apenas como algo emergente, ataca-se o lado errado do problema. Não se deve pensar na estratégia em si, mas sim nas condições que dão origem às estratégias inovadoras. Assim, não há nada elaborado, apenas acontece que as ações vão a um nível de condições e parâmetros gerais e não a um nível de projeto detalhado.

Desta forma, querer que uma estratégia seja vista como algo absolutamente emergente também é arriscado, pois requer uma ação consistente sem qualquer intenção (MINTZBERG et al., 2006). Entende-se assim que, as pessoas precisam de um plano que as norteie, mas também de preparo para lidar com a vulnerabilidade do cenário corporativo por meio do aprendizado organizacional.

Na prática, é claro, todas as estratégias andam sobre dois pés, um intencional, outro emergente. Uma estratégia puramente deliberada impede a aprendizagem, sendo puramente emergente opõe-se ao controle. Elevada ao extremo, nenhuma definição faz muito sentido. O aprendizado deve ser combinado com o controle (MINTZBERG, 1987. p. 69).<sup>1</sup>

Neste contexto o ideal é que as estratégias sejam deliberadamente emergentes, onde o processo é conscientemente gerido, permitindo que as estratégias surjam no caminho (MINTZBERG, 1987).

<sup>1</sup> Do inglês: In practice, of course, all strategy making walks on two feet, one deliberate, the other emergent. For just a purely deliberate strategy making precludes learning, so purely emergent strategy precludes control. Pushed to limit, neither approach makes much sense. Learning must be coupled with control (MINTZBERG, 1987. p. 69).

Seja qual for a definição, estas visam impor um ambiente estável à organização, que a permita prosperar. Tanto a estratégia deliberada como a emergente são benéficas em uma organização. Ao mesmo tempo que o planejamento proporciona orientação, a emergência estratégica permite aos colaboradores promoverem adaptações conforme estas se façam necessárias, criando assim, novos padrões de comportamento, aprimorando técnicas, fazendo emergir novos conhecimentos e conseqüentemente, melhores estratégias (MINTZBERG, 1987).

### **3. Os Processos de Fusões e Aquisições**

Nas alianças estratégicas, não existe troca de propriedade. Ela ocorre quando duas ou mais empresas realizam parcerias ou cooperam em determinado negócio, explorando novas oportunidades e partilhando custos, riscos e benefícios (HITT, 2003). Outro processo, conhecido como *Join Venture*, ocorre quando duas ou mais empresas decidem se unir para o surgimento de uma nova, separada das demais, com uma cultura, governança corporativa e força de trabalho própria (BARROS, 2003).

Para Hitt (2003), o processo de fusão consiste em uma iniciativa diferente. Trata-se de uma estratégia traçada por duas empresas distintas que possuem operações de bases relativamente coiguais e dotadas de sinergia e concordam em integrá-las por possuírem recursos e capacidades que juntas resultam em maior vantagem competitiva. Tal conceito nos remete à visão de Wright, Kroll e Parnell (2000), quando argumentam que a fusão ocorre quando empresas de porte geralmente parecidos se combinam pelo meio de uma troca de ações, com intuito de obter maior eficácia e vantagem competitiva por meio da sinergia.

Barros (2003) define fusão como a combinação de duas ou mais empresas, que sobre a lei, passam a não existir mais, dando origem a uma terceira organização, com uma nova identidade, sem a predominância de nenhuma das organizações antecedentes, indo contrário à ideia de Hitt (2003), pois, acredita que, apesar de os pressupostos de uma nova identidade, o que ocorre geralmente é o controle por uma das partes. Assim, a estratégia de aquisição se baseia na compra de ações suficientes para obtenção do controle de uma empresa que possua competências essenciais que podem ser utilizadas para tornar a empresa adquirida, uma subsidiária dentro do portfólio de negócios da compradora, gerando, conseqüentemente, sua extinção jurídica (BARROS, 2003; HITT, 2003).

Em um processo de fusão, a fase inicial do processo é chamada *due diligence*, etapa em que são elaborados os levantamentos e análises sobre a empresa que será incorporada. É comum nesta etapa manter o foco no âmbito econômico e financeiro. Geralmente, as organizações formam uma equipe suficientemente capacitada para analisar os riscos financeiros da operação e esta é uma tendência que tem transformado o processo de *due diligence* em uma avaliação praticamente exclusiva dos aspectos quantitativos da organização (BARROS, 2003).

A falta de visões diferentes tem deixado lacunas importantes, como qualidade em marketing, recursos humanos entre outros (BARROS, 2003). Os reflexos desta problemática podem ser vistos nos estudos de Cartwright e Schoenberg (2006) que apontam que apesar de serem bem sucedidas no curto prazo, as fusões e aquisições (F&A) tendem a destruir valor para os acionistas no longo prazo.

### **4. Cultura Organizacional**

No contexto em pauta, a questão da cultura organizacional caracteriza-se como uma peça fundamental no quebra-cabeça das F&A. O desenvolvimento de mecanismos para gestão de pessoas nos processos de F&A é normalmente negligenciado quando há a composição da estratégia pela organização, o que ocasiona dificuldades de comunicação e entendimento geradas pelas visões muitas vezes antagônicas dos envolvidos, com relação aos valores e crenças da organização compradora. Desentendimentos estes, que causam os chamados choques culturais que colocam em risco o sucesso de todo o processo (BARROS, 2003; HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009; ROBBINS, 2005).

Os altos executivos, em sua maioria, estão familiarizados com as atividades e linguagens que dão visão a seus negócios, tais como: estabelecimento de metas e objetivos, planos de curto prazo para se atingir metas, entre outros, que, todavia, estão sujeitos ao insucesso se um aspecto muito mais subjetivo não for devidamente considerado: a cultura. A cultura define o grau de comprometimento dos empregados, dita quem obterá créditos e pelo que serão obtidos e, além disso, quanto a excelência será recompensada, fatores estes que nos induzem à conclusão de que, em longo prazo, a cultura acabará por determinar se a empresa irá ou não sobreviver (ROBBINS, 2005).

Hamel (1998) argumenta que a suposição generalizada de que as pessoas são contrárias às mudanças está errada. Salienta que, as pessoas são contrárias às mudanças quando estas não oferecem perspectivas de novas oportunidades. As pessoas não investirão emocionalmente em uma empresa e em seu sucesso a menos que acreditem que irão obter um retorno sobre este investimento realizado. Assim, aceitarão a mudança, se esta lhes

der poder de voz e principalmente oportunidade de contribuir para um futuro empresarial no qual se possa partilhar.

Prahalad e Romaswamy (2004) nos apresentam o conceito de ambiente de conhecimento, no qual há criação de valor o tempo todo, sendo necessária para isso, a constante cocriação de novos conhecimentos. Este processo deve alcançar tanto o nível gerencial quanto operacional, acatando a ideia de retenção de informações existentes entre os executivos, mas, propondo que estas sejam repassadas a todos os funcionários, os quais, à medida que descobrirem a liberdade de comunicação uns com os outros, difundirão melhores práticas em toda a organização, refletindo-as aos clientes.

Esta visão vai ao encontro da concepção de Hamel (1998), quando descreve o *learning organization*, um processo que propõe a criação de um ambiente em que as pessoas aprendam o tempo todo, criando desta forma estratégias de valor, com foco não na criação das estratégias em si, mas no ambiente favorável do qual elas emergem (HAMEL, 1998; MINTZBERG, 1987).

Diante deste quadro, faz-se necessário manter um ambiente propício à criatividade, à inovação, ao aprendizado, ao desenvolvimento de novas técnicas, improviso e tantas outras maneiras que forneçam aos indivíduos capacidade para que desenvolvam suas habilidades, sentindo-se assim, parte fundamental do processo, caminhando em prol de um objetivo único, chegando à sinergia almejada pela empresa desde a intenção de compra no início de todo o processo.

## 5. Procedimentos Metodológicos

Com base no objetivo geral, o presente trabalho teve como método de pesquisa um estudo de caso de caráter exploratório com análise qualitativa dos dados. Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é a primeira etapa de um processo de pesquisa e tem por objetivo levantar novas ideias e obter uma nova percepção sobre determinado fenômeno.

De acordo com Yin (2003), o uso da dimensão instrumental do estudo de caso ocorre quando o caso estudado pode ser utilizado como precedente para elaboração de futuras pesquisas. Assim, realizar este estudo auxilia na compreensão de outra questão mais ampla: a relação existente entre a cultura organizacional e a necessidade de criação de estratégias emergentes, frente a fusões ou aquisições de empresas com valores antagônicos.

O estudo de caso compreende um método abrangente, baseado na lógica do planejamento, coleta de dados e análise, sendo segundo Yin (2003), uma pesquisa empírica que, contudo, possui algumas limitações, tais como: falta de rigor nas pesquisas, possibilidade de visões tendenciosas devido à negligência do entrevistador em relação a evidências equivocadas, além de não servir como base suficiente para generalização científica. Desta forma, os resultados do presente estudo representam comportamento específico da região estudada, que podem ser extrapolados de maneira apenas analítica a demais regiões.

No estudo de caso foram aplicados questionários não diretivos compostos por seis questões abertas e entrevistas semiestruturadas, baseadas no mesmo questionário. Estes instrumentos de pesquisa foram utilizados para a coleta dos dados necessários para iniciar a investigação dos impactos gerados nos modelos estratégicos decorrentes da aquisição realizada entre as instituições financeiras contextualizadas no item que segue.

As entrevistas foram realizadas em duas agências do banco estudado, situadas na cidade de Jaboicabal e, os questionários foram aplicados nas cidades de Araraquara, Jardinópolis, Barrinha e Ribeirão Preto, todas no interior de São Paulo e também em Brasília-DF. No Distrito Federal buscou-se identificar a estratégia deliberada pela diretoria. No total, entre níveis gerenciais e operacionais, a pesquisa contou com uma amostra de 14 indivíduos.

### 5.1 Contextualização do caso

O Banco do Brasil (BB) é uma instituição financeira fundada em 1808 e constituída na forma de economia mista, na qual 51% de seus ativos pertencem à União. Está presente em mais de 20 países, além do Brasil e faz parte da esfera de instituições auxiliares do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Desta forma, é intermediário do Governo Federal para o estabelecimento de políticas que fomentam o desenvolvimento econômico do país.

No decorrer de sua existência, passou por vários processos de incorporação em diferentes Estados. Em 2008, adquiriu a então instituição financeira Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) e o Banco do Piauí. Em 2009, anunciou a compra de 49,9% das ações ordinárias do Banco Votorantim e posteriormente, em abril de 2010, comprou 51% do capital do Banco da Patagônia (BANCO DO BRASIL, 2010).

O Banco Nossa Caixa (BNC) foi um banco brasileiro originado das caixas econômicas paulistas, fundado em 1917. Ele foi comprado pelo Banco do Brasil e extinto juridicamente em 30 de novembro de 2009. Assim como o BB, também foi uma sociedade de economia mista, na qual o Estado de São Paulo detinha 71,25% das ações

ordinárias (BANCO DO BRASIL, 2010).

Após a incorporação da Nossa Caixa, o Banco do Brasil passou a possuir em seu quadro funcional, aproximadamente 103,4 mil funcionários, sendo 31 mil somente no Estado de São Paulo, assumindo assim a liderança no mercado neste Estado (BANCO DO BRASIL, 2010). Justifica-se desta forma, a escolha da pesquisa desenvolvida na empresa contextualizada, já que esta sofreu uma fusão recente, de grandes proporções.

## **5.2 Técnica de coleta de dados**

Os instrumentos de pesquisa utilizados para elaboração da pesquisa foram a aplicação de questionários com perguntas abertas e a realização de entrevistas semiestruturadas, por meio dos quais foram obtidas informações dos funcionários do Banco do Brasil.

O questionário foi enviado a cinco funcionários, sendo eles: um gerente de módulo de uma agência de Ribeirão Preto, um gerente de módulo de uma agência de Jardinópolis, um assistente de negócios de uma agência de Barrinha, um gerente geral de uma agência de Araraquara e um assistente de negócios da Diretoria de Varejo, localizada em Brasília/DF. Com exceção da Diretoria do Distrito Federal, todas as cidades estudadas estão localizadas na região de Araraquara, interior do Estado de São Paulo.

O envio do questionário para respondentes de diferentes localidades buscou identificar o impacto sobre diferentes óticas em um mesmo contexto, a fim de, atribuir um grau mais assertivo às conclusões. Entretanto, essa prática não proporciona controle total do respondente.

Para diminuir a provável margem de erros, utilizou-se de metodologia de campo, com entrevistas não diretas aplicadas a funcionários da cidade de Jaboticabal, interior de São Paulo. As entrevistas foram realizadas nas duas agências da cidade, tendo sido aplicadas a um gerente geral, uma supervisora de atendimento, três gerentes de módulo, um assistente de negócios, um caixa executivo e dois escriturários, totalizando nove entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas nas próprias agências e foram gravadas, a fim de, conferir uma análise mais coerente.

Os dados coletados foram tabulados pelo pesquisador segundo sua relevância, a qual é indicada pela capacidade destes dados responderem adequadamente ao problema proposto. Após a realização de uma pré-leitura, foram escolhidos aqueles dados que melhor contribuiriam para formulação das respostas

Após o processo de interpretação, o material coletado foi julgado em função do critério verdade, conforme proposto por Cervo e Bervian (2002). Mediante julgamento, os dados foram sintetizados para elaboração de um plano definitivo e posterior redação, o que possibilitou ao investigador chegar a uma conclusão.

## **6. Análise e Discussão dos Resultados**

Os entrevistados do nível operacional, vêm o ambiente como demasiadamente formal e normatizado, tendo em vista o padrão utilizado pelo banco. Já os entrevistados do nível gerencial, acreditam que o ambiente da empresa é flexível, pois, permite ao colaborador utilizar-se de maneiras próprias para realizar seu trabalho, desde que o objetivo final seja alcançado. Um dos entrevistados chegou a alegar que tamanha flexibilidade é tão alta que afeta a disciplina. Em suma, a flexibilidade varia de acordo com a visão de cada funcionário.

Um dos gerentes cita de maneira louvável a necessidade de normatização de empresas do porte do Banco do Brasil. Para ele, o banco necessita manter sua imagem de idoneidade e tradição conservada pelo tempo. Para que isto ocorra de fato, é necessária a padronização dos procedimentos para que em todos os locais de atuação do banco seja observada a mesma política, o que facilita aos clientes identificarem a instituição como “seu banco”, ou de acordo com o slogan “Todo Seu”, esteja onde estiver. Isso também facilita o controle e a fiscalização por parte da organização.

Mas os depoimentos também apontam que existe cada vez mais forte a necessidade de buscar meios alternativos e, sobretudo, criativos para realizar o trabalho, tendo em vista a grande pressão ocasionada pela cobrança de metas cada vez mais difíceis de serem atingidas. Contudo, conforme depoimento de um assistente entrevistado, estas atitudes não chegam a caracterizar-se um padrão comportamental, pois, acontecem em situações específicas e isoladas.

Tal ambiente nos remete à visão de Mintzberg (1987) quando cita em seu artigo, o ambiente ideal de uma organização, no qual as estratégias são formuladas sobre duas pernas, uma deliberada e outra emergente. Na instituição estudada há forte normatização e procedimentos bem elaborados, contudo, a maneira de trabalhar das pessoas e as ações a serem tomadas para atingir os objetivos são livres aos funcionários, tornando o ambiente flexível a novas ideias, desde que não venham a ferir procedimentos básicos da organização.

Após análise dos depoimentos também percebeu-se que a estratégia macro da empresa pesquisada consiste primeiramente em liderar todas as atividades nas quais atua no mercado. Para isso, torna-se necessário o

desdobramento desta estratégia macro em demais estratégias de suporte, por exemplo, aumento da base de clientes para posterior fidelização e rentabilização. Os entrevistados concordam entre si que o foco da instituição é o atendimento, tendo em vista que a plena execução desta variável possibilita o alcance de demais objetivos, no caso, a venda dos produtos financeiros.

Após a aquisição não houve alteração no foco ou na visão da empresa, conforme 12 das 14 declarações. Algumas delas alegam que a própria aquisição já é parte do foco da empresa, visto que um dos objetivos do banco é aumentar seu *market share*.

Apesar de minoria, os argumentos dos depoimentos que acreditam ter havido mudanças no foco da organização são bastante plausíveis, pois, a instituição passa de um foco no aumento acelerado do número de correntistas para o melhor atendimento. O banco passa a prezar mais pelos seus clientes, utilizando-se de ferramentas que propiciem uma melhor experiência destes com a empresa. Para isto, está ocorrendo em todo país a implantação do projeto BB 2.0.

O BB 2.0 visa reestruturar o ambiente das agências e maximizar a qualidade do atendimento a fim de rentabilizar e fidelizar sua base de clientes agora fortificada. O projeto citado abrange todo o território nacional, sendo assim, não pode ser relacionado à incorporação entre BB e BNC, mas, possui papel fundamental para o alcance do sucesso da mesma.

Analisando os depoimentos, tem-se que no ano de 2010, concomitantemente com a incorporação da Nossa Caixa, e até devido a ela, o planejamento estratégico no Estado de São Paulo, precisou ser readaptado, considerando a enorme fatia de mercado, especialmente no segmento de pessoas físicas, ganho com a aquisição. Mediante aumento significativo do número de agências foi criada uma nova Diretoria de Varejo exclusiva para o Estado de São Paulo, ao passo que todos os outros Estados possuem uma única diretoria de Varejo, localizada em Brasília.

O ambiente adotado nas agências incorporadas foi o mesmo modelo padrão utilizado pelo BB em todo país, o que ocorreu devido à incorporação, entretanto, foi citado pelos entrevistados como uma flexibilização na cobrança de metas em comparação com outras agências de mesmo potencial e ausência de avaliação de desempenho dos funcionários, tendo em vista que, as agências ainda se encontram em processo de adaptação.

Para integrar os novos funcionários ao padrão BB, a empresa realizou no Estado de São Paulo, a chamada “adição cruzada”. Essa estratégia consistiu na troca de funcionários entre as diversas agências do Estado. Com isso, intentou-se familiarizar os funcionários incorporados às novas práticas de trabalho para posteriormente repassarem o conhecimento adquirido aos colegas de sua agência de origem.

Mensurando a coleta das informações relacionadas à alteração no ambiente frente à necessidade de adaptação dos novos funcionários, nota-se, conforme diz um dos entrevistados, que o banco não mediu esforços no sentido de favorecer as melhores condições possíveis a todos os funcionários, acionando treinamentos intensivos, estágios entre agências e demais ferramentas de suporte, como linhas telefônicas e aplicativos no sistema, próprios para esclarecimento de dúvidas.

Para funcionários da antiga Nossa Caixa não ocorreu que o ambiente tornou-se mais rígido, mas, ao contrário, mais controlado. A flexibilidade de ações continua acontecendo, entretanto, há maior preocupação com as consequências que as ações podem gerar. Pensa-se mais antes de alterar cadastros ou coletar informações dos clientes.

A necessidade de improvisação apresenta visões contraditórias entre os entrevistados. Uma parte deles acredita que a possibilidade, bem como a necessidade de improvisos, é pouca ou até mesmo nula. Para outros, existe sim, a necessidade de propor adaptações nas ferramentas repassadas pelo banco, pois, sendo as mesmas padronizadas, pode ocorrer de não serem adequadas para uso em situações específicas, o que torna necessário adaptá-las para que objetivo central seja atingido com êxito.

Os funcionários podem externar sua criatividade, desde que suas ações não afetem os padrões definidos pela empresa. Conforme relatado por um entrevistado, as normas foram criadas também para a prevenção de fraudes, sendo assim, é de responsabilidade do funcionário que as mesmas sejam rigorosamente seguidas, a fim de, cumprir com a política da organização e preservar a integridade dos clientes e de seus dados. A possibilidade de improvisação é inerente ao ser humano e não está prevista nas normas.

Um fato salientado por alguns entrevistados é a confusão gerada na mente dos clientes, antigos correntistas Nossa Caixa, os quais se mostraram confusos devido às mudanças drásticas em suas contas. Estes passaram a utilizar prioritariamente as agências do Banco do Brasil, o que ocasionou aumento significativo no fluxo de clientes nessas agências, gerando descontentamento dos mesmos em razão da demora nas filas de atendimento. Isso mostra que mesmo com os esforços do BB a mudança atingiu de maneira significativa os clientes do BNC.

Atualmente, o projeto BB 2.0 estipula que todas as agências tenham terminais de senha na entrada e que um funcionário fique a cargo de auxiliar os clientes quanto à retirada de suas senhas para o atendimento. A obrigatoriedade de retirada de senha foi essencial para lidar com a confusão estabelecida, conforme descrito no parágrafo anterior. Em uma das agências entrevistadas, o funcionário que atuava no terminal de senha efetuava a triagem dos clientes. Ao entrar na agência, o problema do cliente era identificado e caso pudesse ser resolvido por meio de canais de atendimento alternativos, o mesmo era direcionado a ele, como por exemplo, o posto de um Correspondente Bancário (COBAN).

Quando questionados sobre a influência da incorporação do Banco Nossa Caixa na estratégia organizacional do Banco do Brasil, todos concordam em ter havido modificações, pois, mesmo em menor proporção, inserir uma cultura diferente, influencia o ambiente. O inverso, por sua vez, ocorreu de maneira drástica e total. Toda a identidade do BNC deixou de existir com a extinção de seu antigo CNPJ, permanecendo apenas os valores enraizados na consciência dos funcionários. Estes valores, em conflito com a cultura da compradora, acabaram potencializando a confusão dos clientes no BNC, já que emergiu neste contexto uma identidade confusa da nova entidade criada, principalmente para os clientes habituados com a cultura do BNC.

## **7. Considerações Finais**

Nota-se que a estratégia macro da instituição financeira estudada permaneceu inalterada, mesmo após a migração completa das agências incorporadas, o impacto que ocorreu, foi o desdobramento desta estratégia em demais estratégias de suporte, ao exemplo da adição cruzada e a criação da nova Diretoria de Varejo, especialmente para o Estado de São Paulo.

Os impactos sobre o ambiente ocorreram na maneira com que os funcionários realizam o trabalho, sobretudo, os funcionários que já pertenciam ao Banco do Brasil, os quais com a demanda de trabalho aumentada, demonstraram possuir a prática de criar novas maneiras de realizarem o trabalho, como o exemplo da triagem nas filas que já ocorreria normalmente em razão dos terminais de senha, mas, que foi otimizada, conforme prática na agência citada.

A flexibilização causou uma impressão nos funcionários incorporados de que não há necessidade de inovar, pois, ainda não sentem a cobrança por metas, como acontece nas agências do Banco do Brasil. Houve também um desvio significativo na cultura do BNC que deixou a identidade das agências desta instituição confusa o que se refletiu diretamente sobre o corpo de clientes da instituição.

De acordo com a teoria apresentada, não investir em estratégias que modifiquem a concepção dos novos colaboradores poderá gerar, no futuro, uma série de implicações na imagem da empresa, pois, a cultura da empresa incorporada é conflitante com a cultura da organização compradora. A cobrança poderá gerar insatisfação nos funcionários por não estarem habituados a estas práticas, e estes, por sua vez, estarão propensos a transpassar esta insatisfação aos clientes.

Foi possível notar que, mesmo quase imperceptível, há uma visão preconceituosa por parte dos antigos funcionários do BB em relação aos funcionários incorporados. Estes são mal vistos por portarem uma cultura diferente daquela vigente na instituição compradora. Isso ilustra a necessidade de ações que eliminem tais visões, a fim de, impossibilitar que os funcionários incorporados sofram humilhações, perseguições ou se prejudiquem de qualquer maneira em virtude deste fato.

Diante do que foi ilustrado, é evidente a importância de uma análise prévia e detalhada da cultura da organização que será incorporada nos processos de *due diligence*, pois, além da viabilidade econômica da empresa, é preciso analisar a simetria de seus valores com a empresa que se intenta comprar, para desta forma, traçar estratégias de longo prazo que visem amenizar tais impactos culturais. Com isso espera-se que as implicações no ambiente organizacional sejam sentidos o mínimo possível por clientes, funcionários e pela sociedade em geral.

## **Referências**

- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1985. 271 p.
- BANCO DO BRASIL. **Discurso institucional Banco do Brasil**. Brasília/DF, 2008. 48 p.
- BARROS, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. 223 p.
- BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo. Ed. Thompson. Coleção: Debates em administração. Organizadores: Isabella F. Gouveia de Vasconcelos e Flávio Carvalho de Vasconcelos. 2006.
- BORGES, A. A. Jr.; LUCE, F. B. **Estratégias emergentes ou deliberadas**. Um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. Revista de administração e economia. São Paulo, v. 40, n.

3, p. 36-44. Jul./Set. 2000.

BRITO, G. A. da S.; BATISTELLA, F. D.; FAMÁ, R. **Fusões e aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações.** Revista de administração. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 353-360. Out./Nov./Dez. 2005.

Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. **British Journal of Management**, 17(S1), S1-S5. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5ª Edição. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

CORAZZA, G. **Crise e reestruturação bancária no Brasil.** Revista análise. Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 21-42. UFRGS, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia.** São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2004.

HAMEL, G. **Strategy emergence.** Executive Excellence; Dec 1998; 15, 12; ABI/INFORM Global p. 3.

HITT, M. A. **Administração estratégica.** São Paulo: Ed. Thomson, 2003. 550 p.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, V. G. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição.** Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 13, n. 2. Abr./Jul. 2009.

KPMG CORPORATE FINANCE. **Pesquisa sobre fusões e aquisições realizadas no Brasil.** Disponível em: [http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2012/FA-4otrim-2012.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2012/FA-4otrim-2012.pdf) . Acesso em 2 março de 2013.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de fusões e aquisições 2010 – 1º trimestre.** Espelho das transações realizadas no Brasil. São Paulo, abril. 2010. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br>. Acesso em 10 de agosto de 2010.

MAIA, G. V. S. **Reestruturação bancária no Brasil: o caso PROER.** Notas técnicas do Banco Central do Brasil, n. 38. Jun, 2003. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acesso em 20 de setembro de 2010.

MEIRELLES, A. C. **Tamanho é documento na competição bancária.** Gazeta Mercantil – Fórum de Líderes – Agosto de 1999.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy.** Harvard Business Review, p. 66-75. Jul./Ago. 1987.

\_\_\_\_\_, H. **The strategy concept I: five ps for strategy.** California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987b.

\_\_\_\_\_. H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_, H. et al. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18ª edição. São Paulo: Ed. Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2005

TERRA, L. A. A. **Dinâmica simbiótica: o problema estratégico visto sob a perspectiva da complexidade.** Dissertação defendida. 2011.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico.** Elaboração, implementação e execução. São Paulo: Ed. Pioneira, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 433 p.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods – 3rd edition.** Applied Social Research Methods Series, v. 5. 2003.