

## **Cultura Organizacional e Estratégia de Integração Pós-Aquisição: Um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro**

Fernando Filardi (Pós Doutor em Administração)  
Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado em Administração do IBMEC  
E-mail: [fernando.filardi@ibmec.edu.br](mailto:fernando.filardi@ibmec.edu.br)

Bianca Sá (Mestranda em Administração)  
Ibmec Business School  
E-mail: [bassisrangel@gmail.com](mailto:bassisrangel@gmail.com)

Claudio Mello (Mestrando em Administração)  
Ibmec Business School  
E-mail: [claudiomello051@gmail.com](mailto:claudiomello051@gmail.com)

Matheus dos Santos (Mestrando em Administração)  
Ibmec Business School  
E-mail: [matheusantos\\_94@hotmail.com](mailto:matheusantos_94@hotmail.com)

Renato Santos (Mestrando em Administração)  
Ibmec Business School  
E-mail: [renatosds@yahoo.com.br](mailto:renatosds@yahoo.com.br)

### **RESUMO**

Diferentes autores na literatura destacam a relevância do tema de Fusões e Aquisições, e alguns apontam impossibilidade de conclusões quanto às possíveis causas de desempenho superior de determinados processos. Entre os diferentes fatores envolvidos, lidar com um processo de F&A implica lidar também com a gestão dos recursos humanos e com a cultura organizacional para ser bem sucedido nesta estratégia. Diante deste cenário, este trabalho trata de um caso de aquisição no setor bancário brasileiro, que traduz uma estratégia de expansão da organização adquirente, tendo entre seus objetivos a consolidação no mercado nacional. Esta pesquisa concentrou-se em identificar e analisar a percepção dos colaboradores sobre a estratégia por trás da aquisição, visando revelar fatores culturais organizacionais essenciais que afetam os níveis de integração deste caso. A metodologia utilizada foi o estudo de caso e o instrumento de coleta de dados foi um questionário com questões fechadas baseado no trabalho de Yang, Lütge e Yang (2019), abordando cinco fatores sobre cultura organizacional, sendo adaptabilidade, consistência, envolvimento, equilíbrio e flexibilidade, inerentes ao encontro de duas organizações no contexto das fusões e aquisições. Os resultados apontam que, além do tradicional foco nos resultados financeiros, o banco adquirente deve focar esforços na integração das pessoas e no envolvimento das equipes na etapa após o processo, aumentando a chance de tornar esta estratégia bem sucedida.

**Palavras-chave:** Estratégia de Empresas, Fusões e Aquisições, Cultura Organizacional, Setor Bancário.

### **1. INTRODUÇÃO**

Diferentes autores na literatura destacam a relevância do tema de Fusões e Aquisições (F&A), como Hoffman, Vieira e Menezes (2017), e apontam que ainda existe a impossibilidade de conclusões quanto às possíveis causas de desempenho superior de determinados processos. Jordão, Souza e Avelar (2015), citam a necessidade de pesquisar o

tema de F&A de diferentes perspectivas, e quando se trata de economia organizacional, esta estratégia é uma das principais formas de promover o crescimento e gerar sinergias.

O processo de fusão e aquisição no Brasil é um fenômeno recente que se originou no final dos anos 1980, uma vez que, entre os anos de 1950 e 1980, a economia brasileira baseou-se num modelo autossuficiente, com princípios nacionalistas, onde o Estado era o principal responsável pelo crescimento do setor produtivo, cenário que postergou os ciclos de fusões e aquisições (ROSETTI, 2001).

Após a implementação do plano real, ocorrida em 1994, que resultou em consideráveis impactos para a economia brasileira, foram observados movimentos crescentes destas transações no setor bancário brasileiro durante a década de 1990 (ROSETTI, 2001; BRITO; BATISTELLA; FAMÁ, 2005; JORDÃO; SOUZA; AVELAR, 2015). No Brasil, este período foi marcado pela abrupta queda inflacionária, que era uma das principais fontes de lucro do setor bancário. Neste cenário, um dos principais motivos do incremento das fusões e aquisições, foi a possibilidade de obtenção de economia de escala, melhoria da eficiência e, conseqüentemente, a geração de novas fontes de receitas, visando compensar a perda das vantagens que a inflação possibilitava (PESSANHA et al, 2012).

No contexto do aumento das transações de fusão e aquisição, verifica-se que, cada vez mais entre os fatores de motivação estão os ativos intangíveis (GUPTA; ROOS, 2001). Ainda que, de acordo com Hoffmann, Vieira e Menezes (2017), a integração de culturas organizacionais distintas esteja entre uma das principais questões nos processos de F&A, segundo Barros et al (2003) a gestão do choque cultural não está elencada entre as principais preocupações dos executivos. Os dirigentes normalmente concentram seu foco na lucratividade do processo e que é comum a diferença de visão da alta administração e a percepção dos demais níveis hierárquicos da empresa no que tange a dinâmica da integração das culturas organizacionais (NUNES; VIEIRA, 2008). É preciso destacar que lidar com um processo de F&A implica lidar também com a gestão dos recursos humanos e seu relacionamento com a nova organização (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016). Diante do exposto, torna-se relevante observar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de F&A em uma organização e seu aspecto estratégico de vantagem competitiva.

Jordão, Souza e Avelar (2015), bem como Sayão e Tanure (2005), destacam a necessidade deste tipo de abordagem, recomendando pesquisas que tratem os aspectos culturais nos processos de F&A, os quais não devem ser deixados em segundo plano. Além disso, os autores destacam que fatores como uma liderança carismática e indicadores de controle orientados por resultados podem ser aspectos muito importantes no apoio aos processos de F&A.

Visando aprofundar o conhecimento sobre os resultados estratégicos dos processos de fusão e aquisição no setor bancário no Brasil, este trabalho teve o objetivo de analisar um caso de aquisição neste setor, envolvendo duas empresas, aqui denominadas Banco X o banco comprador e Banco Y o banco adquirido, a aquisição do Banco Y pelo Banco X, concentrando-se em analisar a percepção dos colaboradores sobre seu entendimento da estratégia por trás da aquisição, buscando revelar fatores culturais organizacionais essenciais que possam afetar os níveis de integração entre instituições financeiras no Brasil.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Fusões e Aquisições**

Os processos de Fusões e Aquisições têm envolvido cada vez mais valores bilionários, sendo visto como forma de enfrentar problemas como a desaceleração do mercado, mudanças

tecnológicas e necessidade de posicionamento e vantagem competitiva (JORDÃO; SOUZA E AVELAR, 2015).

Apesar do termo fusões e aquisições sempre ser empregado em conjunto, de fato existem diferenças entre as duas, sendo que a fusão envolve uma combinação completa de duas ou mais empresas, com nova identidade, ela ocorre visando obter maior eficácia e vantagem competitiva por meio da sinergia (PIVA; AMORIM; TERRA, 2015). Por outro lado, a aquisição é um ato de adquirir o controle efetivo de uma empresa sobre os ativos ou de outra empresa sem combinar negócios fisicamente (GUPTA, 2012). Tanure (2005) destaca que, na aquisição, há maior impacto sobre a gestão, além de um processo de integração cultural mais complexo com raríssimas possibilidades de reversão da operação, deixando de existir legalmente a instituição adquirida.

A Lei das Sociedades Anônimas (Brasil, 1976) denominada Lei 6.404/76, segundo o artigo 228, descreve a fusão como uma operação em que duas ou mais sociedades se unem para formar uma sociedade nova que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações (SANSON, 2015). Conforme Sanson (2015), segundo o artigo 227, dessa mesma lei, a aquisição é descrita como a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.

Entre as motivações para a realização de um processo de F&A, Gupta (2012) as divide em três áreas: estratégicas, financeiras e organizacionais. A tabela 1 demonstra estas diferentes motivações.

**Tabela 1 – Motivações para F&A**

Motivações Estratégicas	Motivações Financeiras	Motivações Organizacionais
Crescimento	Investimento de Excedente de Fundos	Compulsões pessoais do empreendedor
Operações em escala	Maior capitalização de mercado	Retenção de talentos gerenciais
Competição	Redução de custos	Remoção de gestão ineficiente
<i>Market Share</i>	Planejamento Tributário/ Benefícios Fiscais	Qualidade de Gestão
Tamanho da aquisição	Revitalização de unidades comprometidas	<i>Lobby</i>
Integração reversa	Aumento do EPS	Emersão como uma Multinacional
Integração para frente	Criação de valor para o acionista	Emersão como um Conglomerado
Sinergia		
<i>Core Competence</i>		
Diversificação		

Redução de Riscos		
Balanceamento de Ciclo do Produto		
Gerenciamento de Recessão		
Entrada em Novos Mercados/ Novos Segmentos		

Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores a partir de Gupta (2012)

### 2.1.1 Etapas do processo de Fusões e Aquisições

Na grande maioria das operações de fusão e aquisição, três etapas definem o decorrer do processo: *Due Diligence*, Negociação e Integração (BARROS et al, 2003), as quais serão descritas nos itens a seguir.

#### 2.1.1.1 *Due Diligence*

Piva, Amorim e Terra (2015) mencionam que em um processo de fusão e aquisição, a fase inicial é chamada de *due diligence*, etapa em que são levantados dados e informações da empresa alvo que será adquirida, sendo muito comum manter o foco no âmbito econômico financeiro. Para tal processo é formada uma equipe capacitada, a fim de, analisar os riscos financeiros da transação, fazendo com que se tenha uma visão exclusivamente quantitativa do processo, já que o objetivo também visa definir qual é o preço a ser pago na aquisição.

Tanure (2005), afirma que nesta fase não é dada atenção especial aos recursos humanos, ficando os profissionais da área sem participação efetiva nesse período, embora se reconheça a importância da Gestão de RH como fator chave para o êxito dessas operações.

Pesquisas realizadas por Evans, Pucik e Barsoux (2002) nos Estados Unidos, demonstram que apenas em 25 % dos processos de fusões e aquisições, o RH está envolvido no planejamento e ainda vai além, mencionando que na Europa este percentual é ainda menor. Os autores reforçam que é necessária uma auditoria completa do capital humano, contemplando aspectos relativos à qualificação desse patrimônio, identificação de pessoas chave, sistemas de remuneração e questões trabalhistas.

#### 2.1.1.2 Negociação

Nesta etapa é elaborado um plano de pré-fechamento da aquisição e formada uma equipe, de preferência com experiência anterior, para fazer parte da força-tarefa e permanecer focada na negociação. Nesse plano deve ser designado o gestor da negociação e também o cronograma das ações (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

#### 2.1.1.3 Integração

Esta etapa é considerada como fundamental para garantir o sucesso da aquisição. São geralmente utilizadas duas modalidades de integração: a primeira denominada a priori, define as decisões de maneira centralizada e normalmente mais rápida e objetiva, sendo os decisores, alto executivos especializados. A outra modalidade, chamada de sob medida, ocorre quando a empresa adquirente não possui um plano definido e privilegia as contribuições de baixo para

cima. Na prática esta segunda modalidade acarreta num processo mais lento e conflituoso (NUNES e VIEIRA, 2008).

## 2.2 Cultura Organizacional diante do processo de F&A

Cultura Organizacional é associada por Morgan (1996) à visão da empresa como uma minissociedade, sob esta perspectiva, ela possui padrões distintos, incluindo cultura e subcultura, e pode ser enxergada até mesmo como uma família, a qual crê em um trabalho conjunto. “Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta” (MORGAN, 1996).

Segundo Piva, Amorim e Terra (2015), além de Giessner, Horton e Humborstad (2016) e Yang, Lütge e Yang (2019), no contexto de Fusões e Aquisições, a Cultura Organizacional é um conceito fundamental. Porém, nota-se ainda que os mecanismos de gestão de pessoas são, de certo modo, negligenciados durante os planos estratégicos que compõem as etapas iniciais, gerando possíveis falhas de comunicação (PIVA; AMORIM; TERRA, 2015).

O encontro de culturas organizacionais é tema abordado por Barros (2001), que o define em quatro etapas: a) Em um momento inicial as operações ainda ocorrem separadamente, havendo uma percepção de distância, apesar do intuito de aproximação, essa distância dificulta a percepção de diferenças culturais; b) Posteriormente, estilos de liderança, símbolos, heróis e rituais de cada organização são notados, expondo então as diferenças; c) Na terceira etapa, surgem as críticas e observações, devido à interpretação de cada ato da cultura alheia, gerando admiração ou rejeição, e d) Por fim, as diferenças culturais passam a ser superdimensionadas e estereotipadas, como coloca o autor, gerando sentimentos diversos como: tensão, medo da perda de identidade e cultura genuína, medo da perda do emprego, poder e espaço. O surgimento de um novo supervisor e a necessidade de provar competência gera ainda maior resistência à integração de culturas.

Yang, Lütge e Yang (2019) também destacam o tema da Cultura Organizacional associado ao processo de F&A, segundo os autores, há poucas pesquisas avaliando o impacto do CO nos níveis de integração na organização recém-mesclada, ainda que existam diferentes estudos mostrando a possibilidade de a cultura influenciar a mudança de estruturação ambiental, além do desempenho pós F&A.

Desta forma, este trabalho buscou identificar e analisar os fatores culturais organizacionais essenciais que podem afetar os níveis de integração de uma aquisição entre instituições financeiras no Brasil, inspirado no trabalho de Yang, Lütge e Yang (2019), que listaram os cinco fatores essenciais que podem afetar os adquirentes foram abordados: adaptabilidade, consistência, envolvimento, equilíbrio e flexibilidade, classificados na tabela 2, e que serviram de apoio para a elaboração da metodologia da pesquisa.

**Tabela 2 – Fatores de Cultura Organizacional analisados na Aquisição**

Fator A	Adaptabilidade
1	Disposição em aprender um do outro
2	Atitude de ambos diante da diferença de cultura organizacional
3	Ênfase dos líderes na integração cultural
Fator B	Consistência

1	Habilidade de comunicação dos líderes
2	Atitude dos funcionários diante da integração
3	Esclarecimento de funcionários sobre a futura estratégia, visão, missão e valores
4	Carisma pessoal dos líderes
5	Implementação da estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo
Fator C	<b>Envolvimento</b>
1	Prefiro trabalhar individualmente
Fator D	<b>Equilíbrio</b>
1	Ênfase na qualidade do produto em detrimento da eficiência produtiva somente
Fator E	<b>Flexibilidade</b>
1	Tempo de trabalho flexível ao invés de fixo

Fonte: Elaborado e adaptado pelos autores a partir de Yang, Lütge e Yang (2019).

### 3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o *Survey* que possui entre suas características a possibilidade de construir descrições quantitativas através do uso de um instrumento predefinido. Sua apropriação se dá quando o foco do estudo deseja atender a questões como: “o quê?”, “por que” e “quando”, tratando do foco sobre o “que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo” (FINK, 1995a, 1995b).

A pesquisa aqui relatada também é de caráter exploratório que segundo Pinsonneault & Kraemer (1993) classificam como o propósito de familiarizar-se com o tópico ou atuar na identificação das definições iniciais sobre eles. Além disso, o estudo aqui presente refere-se a uma área e assunto que requer maior maturidade e se encontra em fase de desenvolvimento.

#### 3.1 Estudo de Caso

Jordão, Souza e Avelar (2015) destacam a retomada do crescimento do número de F&A realizadas a partir de 2010, após sua queda diante da crise de 2008. Neste contexto, em uma estratégia de reposicionamento de mercado, o Banco Y anunciou o encerramento de suas atividades no Brasil em junho de 2015, e sua compra foi confirmada poucos meses depois pelo Banco X, por aproximadamente R\$ 18 bilhões. A aprovação integral ocorreu no ano seguinte.

##### 3.1.1 Banco X

Segundo informações públicas divulgadas no site da própria instituição, o Banco X foi fundado em 1943 no interior de São Paulo. É um banco genuinamente brasileiro, com presença em todos os municípios do país. Trata-se de uma instituição de capital aberto com ações negociadas na IBOVESPA.

Sua Cultura Organizacional é pautada na ética, na crença no valor e na capacidade das pessoas, respeito à dignidade e diversidade do ser humano. Adota o conceito de Banco de carreira, valorizando sempre os talentos de dentro da organização. A sua Gestão de Recursos Humanos está pautada na excelência, no respeito e na transparência, investindo em desenvolvimento e na valorização do ser humano.

### 3.1.2 Banco Y

O Banco Y foi uma subsidiária de um banco britânico, no país desde 1997 através de uma aquisição, instalando-se no estado do Paraná. À época de sua venda, possuía aproximadamente 900 agências, distribuídas por 531 cidades do Brasil, além de um capital humano de aproximadamente 20 mil colaboradores.

Seu modelo de plano de carreira é aberto, valorizando talentos de dentro da instituição, bem como pessoas de instituições concorrentes de acordo com as necessidades de crescimento ou de reposição.

Após esta operação, o Banco X passou a ter quase 32 milhões de clientes, passando de 4.700 para cerca de 5.500 agências e 1,2 trilhões de reais de ativos, passando a assumir a posição de terceiro maior banco em ativos do país.

Esta aquisição trata-se, segundo Hoffmann, Vieira e Menezes (2017), de uma aquisição horizontal, onde ambas as empresas pertencem ao mesmo setor e, normalmente, são competidoras. No trabalho destes autores, a hipótese de que F&A horizontais apresentariam melhores desempenhos do que os demais tipos de F&A foi parcialmente corroborada (HOFFMANN; VIEIRA; MENEZES, 2017).

O Banco X realizou um investimento no processo de integração das duas organizações, o que vai de encontro ao destacado por Giessner, Horton e Humborstad (2016), autores que destacam a identificação organizacional como proporcional à motivação dos colaboradores, no sentido de apoio às metas e funcionamento da empresa. Conforme exposto por Jordão, Souza e Avelar (2015), a gestão do momento pós-aquisição potencializa a redução de turbulência no choque de duas culturas diferentes.

### 3.2 Processo de coleta de dados

Participaram deste estudo 38 colaboradores que faziam parte do quadro de funcionários do Banco X no momento da aquisição, de um total de 70 funcionários que receberam o endereço com a pesquisa – estabelecendo assim uma taxa de 54,3% de preenchimento.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, que segundo Claro et al (2008), é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas pré-elaboradas, sistemática e dispostas sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa. O questionário contém 17 questões, sendo todas fechadas, que foram elaboradas a partir da pesquisa realizada por Yang, Lütge e Yang (2019), abordando os cinco fatores destacados na tabela 2 que na pesquisa foi executada com a divisão ilustrada na tabela 3.

**Tabela 3 – Divisão das perguntas**

Quantidade de Perguntas	Fatores
4	Adaptabilidade
7	Consistência
3	Envolvimento
1	Equilíbrio
2	Flexibilidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os fatores de Adaptabilidade e Consistência tiveram maior destaque visto que esses itens possuem um maior número de variáveis de acordo com a pesquisa de Yang, Lütge e Yang (2019).

Para a coleta de dados foi utilizado um aplicativo de pesquisas denominado Survio.com, cujo título criado pelos autores foi “Fatores de Cultura Organizacional analisados

diante da Aquisição”. Foi enviado um endereço eletrônico de acesso à pesquisa para os colaboradores e a seleção da amostra levou em conta o grau de instrução, no caso todos os pesquisados sendo colaboradores que estavam na organização adquirente à época da aquisição, com formação superior, distribuídos igualmente por gênero e todos ocupando cargos gerenciais na organização, distribuídos pelos Estados do Rio de Janeiro, Paraná, São Paulo, Salvador, Fortaleza e Minas Gerais.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das etapas de integração destacados na tabela 4, que especialmente na quarta etapa, mostram um comportamento orientado para o grupo, especialmente para membros da organização adquirida, ponto que está de acordo com o sugerido na literatura por Giessner, Horton e Humborstad (2016) por comunicar visões que proporcionam sensação de continuidade e inspirem uma visão positiva da organização.

A tabela 4 demonstra as etapas do processo de integração das organizações, onde a primeira etapa foi a das entrevistas, a segunda foi a da designação de facilitadores, a terceira as visitas organizadas, e a última etapa foi um evento de integração, onde foi possível verificar os esforços do banco X em minimizar os efeitos negativos do choque de culturas, potencializando as vantagens competitivas desta aquisição estratégica.

**Tabela 4 – Etapas da Integração**

<u>Primeira etapa</u>	<b>Entrevistas</b>	Cada colaborador oriundo do Banco Y, foi apresentado aos executivos seniores de suas respectivas áreas de atuação. Neste momento, cada um atualizou suas competências e narrou seu histórico profissional.
<u>Segunda etapa</u>	<b>Designação de facilitadores</b>	Executivos foram selecionados como focais de cada área e direcionados para os escritórios onde as equipes do Banco Y se localizavam. Foram providenciados acessos aos sistemas do Banco X e treinamentos. Neste momento, colaboradores do Banco Y receberam um kit composto de documentos como carta de boas-vindas, manuais de conduta, detalhamento da estrutura organizacional, benefícios e descrição da missão do Banco X.
<u>Terceira etapa</u>	<b>Visitas organizadas</b>	Colaboradores das duas instituições foram apresentados pessoalmente, através de visitas, as quais eram organizadas em grupos. Os facilitadores tornaram este momento cordial e agradável para ambas as partes.

<u>Quarta etapa</u>	<b>Evento de integração</b>	O evento contou com a participação de diversos membros de alto escalão do Banco X, e teve duração de dois dias. As palavras integração e acolhimento foram mencionadas em diversas ocasiões, a alta Executiva destacou a importância das pessoas oriundas do Banco Y como fator de decisão preponderante para a realização da aquisição.
---------------------	-----------------------------	--

Elaborado pelos autores.

A análise se estende ainda pelos resultados do questionário aplicado, divididos entre os fatores Adaptabilidade, Consistência, Envolvimento, Equilíbrio e Flexibilidade, conforme definidos por Yang, Lütge e Yang (2019). As respostas em relação aos principais pontos do questionário encontram-se na Tabela 5.

#### 4.1 Adaptabilidade

Para as análises da tabela 5, foram somadas as respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”, assim como as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” para encontrar os resultados apresentados a seguir.

Dentro do tema de Adaptabilidade, foi possível verificar a disposição em aprender com os colaboradores vindos da organização adquirida, já que sob esta perspectiva, 81,6% dos funcionários do Banco X acreditam que havia uma pré-disposição em aprender com os novos colegas, assim como 73,7% acreditam que os funcionários do Banco X possuíam uma postura positiva em relação às diferenças culturais percebidas entre eles e os membros advindos do Banco Y. Os achados da pesquisa mostram que 81,6% afirmam ainda que os líderes do Banco X eram enfáticos na integração, apesar de confirmarem que a postura dos funcionários em relação à integração possui maior importância do que a ação dos líderes.

**Tabela 5 – Análise de resultados**

<b>Adaptabilidade</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
Os funcionários do Banco X estavam dispostos a aprender com os funcionários do Banco Y	31,6%	50,0%	5,3%	10,5%	2,6%
Os funcionários do Banco X reagiram positivamente quanto às diferenças culturais vindas do Banco Y	10,5%	63,2%	7,9%	10,5%	7,9%
Os líderes do Banco X eram enfáticos na integração cultural	42,1%	39,5%	10,5%	5,3%	2,6%
<b>Consistência</b>					
Os líderes do Banco X possuíam habilidades de comunicação diante do processo de aquisição	36,8%	44,7%	7,9%	7,9%	2,6%
Os funcionários do Banco X tinham uma postura positiva diante da integração	15,8%	50,0%	18,4%	13,2%	2,6%
As novas definições de estratégia, visão, missão e valores estavam claros para os colaboradores do Banco X.	21,1%	39,5%	13,2%	26,3%	0,0%

Os líderes do Banco X possuíam carisma pessoal.	31,6%	36,8%	18,4%	10,5%	2,6%
Os líderes do Banco Y possuíam carisma pessoal.	36,8%	36,8%	18,4%	5,3%	2,6%
Houve implementação de uma estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo do Banco X	10,5%	47,4%	18,4%	10,5%	13,2%
<b>Envolvimento</b>					
Os funcionários do Banco X preferiam trabalhar individualmente.	5,3%	28,9%	2,6%	34,2%	28,9%
Os funcionários do Banco Y preferiam trabalhar individualmente	7,9%	18,4%	13,2%	31,6%	28,9%
<b>Equilíbrio</b>					
Ambos os bancos valorizavam mais a qualidade do serviço em detrimento da mera eficiência produtiva.	15,8%	44,7%	21,1%	15,8%	2,6%
<b>Flexibilidade</b>					
Os colaboradores do Banco X preferiam um tempo de trabalho flexível ao invés de fixo	18,4%	31,6%	13,2%	31,6%	5,3%
Os colaboradores do Banco Y preferiam um tempo de trabalho flexível ao invés de fixo	50,0%	34,2%	7,9%	5,3%	2,6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme exposto por Yang, Lütge e Yang (2019), a Adaptabilidade é o indicador mais importante para prever a tomada de decisão sobre estratégias de integração. Segundo os autores, quanto maior a disposição para cooperação e harmonia, menos ações de integração serão necessárias.

#### 4.2 Consistência

O segundo fator abordado, Consistência, é definido por Yang, Lütge e Yang (2019) como o segundo crucial, para os níveis pós-integração. Sobre este fator 81,5% dos funcionários do Banco X concordam que seus líderes possuíam habilidades comunicativas diante do processo de aquisição. Por sua vez, os mesmos funcionários afirmam que os líderes do próprio Banco X possuíam carisma pessoal (68,4%), enquanto os líderes do Banco Y apresentavam ainda maior pontuação neste aspecto (73,6%).

Os resultados revelam ainda que 57,7% dos funcionários do Banco X afirmam ter havido implementação de uma estratégia de integração pelos líderes de nível médio e baixo do banco comprador. Neste aspecto, observamos através desta porcentagem que não foi tão enfático o investimento em canais de comunicação de baixo para cima, os quais permitem que os funcionários expressem suas preocupações, além de assegurar comunicação justa e consistente para todos os funcionários, pontos que são salientados por Giessner, Horton e Humborstad (2016) para a gestão da identidade.

É relevante avaliar diferentes pontos relacionados à liderança diante da integração, como recordam, por exemplo, Giessner, Horton e Humborstad (2016), os quais afirmam que os líderes devem procurar comunicar visões que proporcionem uma sensação de continuidade para todos os funcionários ou que inspirem os funcionários com o sentido de uma futura identidade projetada positiva. O exposto por Yang, Lütge e Yang (2019) corrobora com esta

visão, salientando que o apoio de líderes visíveis acelera o ajuste de funcionários à nova organização, ampliando a segurança psicológica da força de trabalho dos setores.

Quanto à postura dos funcionários do Banco X quanto à integração em si, 65,8% confirmam que se tratava de uma postura positiva. Quanto às novas definições de estratégia, visão, missão e valores, 60,6% dos colaboradores concordam que estavam claras. É essencial que haja esta clareza de definições para que se estabeleça a adoção das normas, valores e objetivos da organização por parte dos funcionários, uma vez que esta adoção gera identificação, sendo benéfica para a integração pós-aquisição (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016).

#### 4.3 Envolvimento

O fator Envolvimento trata-se da preferência dos colaboradores de cada banco em trabalhar individualmente ou envolver-se com os novos colegas. Segundo as respostas coletadas, 34,2% dos funcionários do Banco X afirmam que seus colegas preferiam trabalhar individualmente, enquanto percebiam que os funcionários do Banco Y possuíam uma tendência maior ao envolvimento. Dessa forma, apenas 26,3% dos colaboradores do Banco X reconheceram no Banco Y a preferência por trabalhar individualmente, o que demonstra baixa aderência e envolvimento entre as equipes dos bancos após a aquisição, evidenciando o principal ponto de atenção para que esta estratégia de aquisição, além de resultados financeiros, possa trazer de fato sinergia para o banco adquirente.

Jordão, Souza e Avelar (2015) corroboram com a importância deste tema diante de um processo de aquisição, segundo os autores, a integração depende, entre outros fatores, no nível de envolvimento dos funcionários no processo. No caso dos Bancos X e Y, notamos que a maioria dos colaboradores estava engajada com o envolvimento, o que potencializa as chances de sucesso da transação realizada.

#### 4.4 Equilíbrio

O Equilíbrio tange o *trade-off* entre qualidade do produto e da mera eficiência produtiva, e segundo as respostas do questionário, 60,5% dos funcionários do Banco X concordam que ambas as organizações estavam alinhadas em valorizar mais a qualidade do serviço.

No trabalho de Yang, Lütge e Yang (2019), que aborda casos de F&A entre chineses e alemães, a questão de equilíbrio é relevante, pois traduz diferenças culturais onde entram questões como o sacrifício da qualidade do produto e a chamada “ética profissional ocidental” que causaria aumento potencial de rotatividade ou distanciamento dos funcionários alemães, restringindo a capacidade dos investidores de implementar estratégias de integração.

O caso em questão neste trabalho envolve culturas diferentes: brasileira e britânica, que poderia apresentar divergências nas preferências laborais, ainda que não tão efusivas. Tal perspectiva mostra que este distanciamento existiu, ainda que a maioria dos funcionários tenha concordado com um alinhamento entre as organizações, quase 40% acham que não houve um equilíbrio adequado.

#### 4.5 Flexibilidade

A Flexibilidade é um fator que toca na preferência da população de cada organização pelo tempo de trabalho flexível ao invés de fixo. De acordo com as respostas coletadas, 50% dos respondentes concordam que os funcionários do Banco X preferiam um tempo flexível, enquanto 84,2% concordam que os funcionários do Banco Y possuíam a mesma preferência.

Assim como no item anterior, a preferência quanto ao tempo de trabalho traduz uma diferença cultural entre as populações organizacionais. Tal tipo de diferença torna necessárias ações de integração que promovam um alinhamento entre os hábitos de trabalho das diferentes populações organizacionais que agora devem trabalhar em conjunto. Entre as possíveis ações, existe a realização de programas de treinamento para preparar os colaboradores para o novo ambiente de trabalho (GIESSNER; HORTON; HUMBORSTAD, 2016).

## 5. CONCLUSÃO

No processo de aquisição, além da viabilidade financeira sob o ponto de vista do retorno do investimento, é necessário olhar com atenção aos pontos de integração e operacionalização, buscando amenizar o impacto organizacional e a manutenção da qualidade na prestação de serviço para o cliente. Fase que, segundo Tanure (2005), necessita de uma presença eficaz das áreas de Pessoas e Estratégia para uma melhor adaptação e estruturação deste processo.

Giessner, Horton e Humberstad (2016) recordam que as organizações usam de diferentes abordagens para retratar o padrão de fusão e a identidade da organização resultante deste processo, o qual se estende à cultura, normas e valores propostos para a organização dali em diante. A partir desta perspectiva, tornou-se imperativo neste trabalho buscar tratar de diferentes aspectos voltados para o lado humano do processo de aquisição.

Deste modo, buscamos explorar a percepção dos funcionários envolvidos em um processo de aquisição brasileiro, a partir dos cinco fatores culturais organizacionais essenciais já definidos por Yang, Lütge e Yang (2019): Adaptabilidade, Consistência, Envolvimento, Equilíbrio e Flexibilidade. Os funcionários participantes trabalhavam para a empresa compradora antes do processo de aquisição e viveram a experiência da transação.

Diante da estrutura de análise proposta, podem-se observar diferentes colocações propostas por Yang, Lütge e Yang (2019), autores que defendem a Adaptabilidade como fator crucial para a integração. A disposição dos colaboradores em aprender e adaptar-se foi confirmada pelos pesquisados. Porém, grande atenção também foi dada ao fator secundário, Consistência, no qual se destaca o papel dos líderes, corroborando com Jordão, Souza e Avelar (2015).

Os níveis mais baixos de concordância estão relacionados à aplicação das novas estratégias a partir do processo de aquisição, seja a integração entre os níveis médios e operacionais, ou a própria difusão dos novos conceitos de visão, missão e valores. Demonstrando que, segundo as respostas obtidas no questionário, os líderes tinham ciência da necessidade de integração, possuíam habilidade que os auxiliavam na comunicação, porém as novas diretrizes estratégicas não ficaram claras para os colaboradores, principalmente para aqueles que estão mais distantes na cadeia hierárquica. Ou seja, a informação e os comunicados eram enviados, porém não havia verticalidade suficiente para chegar ao conhecimento e assimilação daqueles que ocupavam cargos menores dentro da organização.

O estudo acaba evidenciando também que tanto os funcionários do Banco X quanto os do Banco Y não se opõem em trabalhar com os novos grupos, o que facilita o envolvimento e a integração, porém, para quase 85% dos respondentes, os funcionários do Banco Y preferem trabalhar em um horário flexível ao invés de fixo. Isso pode ser caracterizado por uma diferença cultural, que com a nova conjuntura da organização fez os colaboradores dos bancos terem que se adaptar.

Quanto maior for a harmonia entre as culturas e comportamentos diante da aquisição, menos ações de integração serão necessárias para alcançar um alinhamento, conforme exposto por Yang, Lütge e Yang (2019), logo, tais divergências relatam a necessidade de um plano de

ação a ser elaborado e posto em prática neste sentido por parte da organização, visando a adaptação necessária para o novo contexto organizacional e reforçando o principal ponto de atenção para a gestão pós-aquisição.

Sendo assim, este trabalho busca trazer uma contribuição para as empresas que visam uma transação de F&A, para que possam preparar o processo de integração de modo adequado, levando em consideração os fatores intangíveis cruciais e as tendências aqui apontadas, além de questões meramente financeiras como tradicionalmente ocorre. Especialmente procurando dar foco às áreas de Recursos Humanos e Estratégia, uma vez que estão aqui evidenciados diferentes fatores que destacam o papel destas áreas para o sucesso da aquisição, e onde residem os principais cuidados que as empresas participantes devem tomar durante o processo.

Um segundo ponto revelado na pesquisa, que também está relacionado aos papéis do RH e da Estratégia, é a importância da uniformidade do contexto da informação dentro dos vários níveis hierárquicos da organização, para que o poder de comunicação dos líderes tenha alcance necessário a todos os setores envolvidos dentro da organização, evitando os ruídos e barreiras que as informações podem encontrar durante um processo de F&A.

A principal limitação deste estudo foi o receio de alguns participantes de responder o questionário. Mesmo com um índice 54,3% de respostas, muitos não se sentiram à vontade para participar, apesar de ter o sigilo garantido. A justificativa mais apresentada estava ligada ao fato desses colaboradores ainda trabalharem na organização. Além de limitação, este fato revela uma sensibilidade ainda existente ao tema da aquisição.

Para pesquisas futuras, a sugestão é analisar a percepção também dos funcionários do Banco Y ou de funcionários que passam pelo processo de aquisição, mas no ponto de vista da organização que está sendo adquirida. Pois estes também enfrentam conflitos organizacionais e devem se adaptar a uma nova cultura. Indicamos também pesquisas qualitativas sobre o tema, visando explorar os temas aqui tratados em maior profundidade. É relevante também a realização de pesquisas semelhantes em organizações que passaram por F&A de outros setores, diferentes do financeiro.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Betânia Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. 184 p. cap. 6, p. 125-142.

BARROS et alli. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betânia Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, p. 17-49.

BRITO, G. A. S.; BATISTELLA, F. D.; FAMÁ, R. Fusões e Aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações. **Revista de Administração**, v. 40, n. 4, p. 353-360, 2005.

HOFFMANN, E., VIEIRA, D., MENEZES, K. (2017). IPOS, SETORES, NACIONALIDADE E EXPERIÊNCIA: O QUE IMPORTA PARA O SUCESSO DAS ESTRATÉGIAS DE FUSÃO E AQUISIÇÃO? **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 16 (1), 22-37.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-louis. **The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management**. New York: Mcgraw-hill, 2002. 554 p.

- FINK, A. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, 1995a (The Survey Kit, v.1)\_\_\_\_\_. How to design surveys. Thousand Oaks, Sage, 1995b (The Survey Kit, v.5)
- GIESSNER, Steffen R.; HORTON, Kate E.; HUMBORSTAD, Sut I Wong. Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice. **Social Issues and Policy Review**, [s.l.], v. 10, n. 1, p.47-81, jan. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/sipr.12018>.
- GUPTA, Oliver; ROOS, Göran. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. **Journal of Intellectual Capital**, [s.l.], v. 2, n. 3, p.297-309, set. 2001. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930110400092>.
- Gupta, P. Mergers and Acquisitions (M&A): The Strategic Concepts for the Nuptials of Corporate Sector. **Innovative Journal of Business and Management** 1: 4 pag. 60-68, July – Aug, 2012.
- JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; SOUZA, Antônio Artur; AVELAR, Ewerton Alex. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 67, n. 4, p.542-549, abr. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.011>.
- MORGAN, Gareth. A Criação da realidade social: As organizações vistas como culturas. In: MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 5. p. 115-144.
- NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. Disponível em: < [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/438\\_438\\_artigo\\_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/438_438_artigo_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf) >. Acesso em: 1 jul. 2019.
- PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes et al. Impactos das estratégias de fusão e aquisição na rentabilidade dos bancos adquirentes: uma aplicação dos modelos de intervenção no setor bancário brasileiro. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p.101-134, set. 2012.
- PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K.L. **Survey research in management information systems: An assesment**. Journal of Management Information System, 1993.
- PIVA, D. F. P.; AMORIM, F. R.; TERRA, L. A. A. Os Impactos das Relações de Fusão e Aquisição Sobre os Modelos Estratégicos do Setor Bancário Brasileiro: Estudo de Caso. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 1, 2015. p 37-45.
- REGO, Alexandre Carvalho. Fusão, aquisição e o impacto na cultura organizacional - estudo de caso Santander e Real. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 4, n. 5, jun. 2014.
- ROSSETTI, J. P. **Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos**. In: BARROS, B. T. (Org.). Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 3, p. 76-87.
- SANSON, Marco. Gestão de pessoas na fusão e aquisição de empresas: uma pesquisa bibliométrica. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 3. 2015.
- SAVÃO, A. C. M.; TANURE, B. Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 179-189, dez. 2005.
- TANURE, Betania; CANÇADO, V. Lopes. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.
- TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.

YANG, Yanan; LÜTGE, Christoph; YANG, Hongwei. Organizational culture affecting post-merger integration. **Review of International Business and Strategy**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 139-154, 2019.

