

# Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural

## Relating acquisition strategy to cultural integration

Betania Tanure\*  
Vera L. Cançado\*\*

### Resumo

Neste artigo, busca-se discutir a relação entre a estratégia de aquisição (motivo da compra) e as formas de integração cultural entre empresas adquirentes e adquiridas. Para demonstrar essa relação, são analisados os casos da aquisição do Banco Francês Brasileiro e do Banco do Estado de Minas Gerais pelo Banco Itaú, confrontando-os com o caso da aquisição do Banco Real pelo ABN-Amro. Os resultados demonstram que a integração se deu via assimilação quando a motivação da aquisição estava relacionada prioritariamente a questões de mercado – penetração ou expansão geográfica. Em operações voltadas para a obtenção de *know-how* quando a adquirida se encontrava em boa situação financeira, ou ainda apresentava estrutura maior do que a operação local da adquirente, buscou-se preservar suas características, e a integração se deu via pluralidade cultural, evoluindo para mescla.

Palavras-chave: Gestão internacional; Fusões e aquisições; Integração cultural.

**A**s operações de fusão e aquisição (F&A) apresentam crescente papel na economia globalizada nas últimas décadas. Essas transações, que envolvem empresas de diferentes portes e países, respondem às necessidades competitivas das grandes empresas, regidas por nova lógica produtiva. No Brasil, as operações de fusão e aquisição se fazem mais presentes a partir da década de 1990, em função da redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro e da

---

• Texto recebido em 18/3/04 e aprovado para publicação em 7/6/04.

\* Fundação Dom Cabral/PUC Minas. e-mail: betaniat@fdc.org.br.

\*\* Fundação Dom Cabral/Fundação Pedro Leopoldo. e-mail: vcancado@uai.com.br.

inserção do País no mercado global. Apesar de crescente, o processo de fusão e aquisição não tem apresentado os resultados esperados. Em âmbito mundial, estudos da consultoria Roland Berger indicam que 60 a 80% das fusões e aquisições falham, em virtude, principalmente, de efeitos superestimados da sinergia entre empresas, do preço elevado e da dificuldade na integração. No Brasil, pesquisa conduzida por Barros e Rodrigues (2001), com executivos de grandes empresas, corrobora os estudos internacionais, revelando problemas de avaliação incorreta do negócio (34,3%), expectativa de mercado não atendida (32,8%) e questões culturais (19,4%).

Parte desses problemas pode ser, assim, atribuída ao processo de integração entre as empresas adquirente e adquirida. A gestão do processo de integração depende, de um lado, da estratégia de aquisição adotada e, de outro, da forma como é conduzida a integração – da adequada autonomia, do *timing* das mudanças a ser implementadas e da equipe de executivos nomeados para a condução desse processo (DUARTE, 2001). Quanto mais relacionados os negócios, maior o grau de integração para se atingir a sinergia necessária à criação do valor esperado com a aquisição, segundo Lindgren e Spangberg (1981). Assim, no caso de uma aquisição não relacionada, cada empresa, em tese, tenderia a manter sua gestão independente. Existem também diferenças na condução de processos de integração quando as aquisições são motivadas pela obtenção de tecnologia e competências ou por aspectos mais relacionados a mercado, conforme ressalta Barros (2003).<sup>1</sup>

Essas observações indicam que a integração deve se adequar à estratégia e aos objetivos pretendidos pela empresa adquirente com a operação de aquisição. Este artigo questiona que, para que uma aquisição possa ser bem-sucedida, há necessidade de adequação entre a estratégia pretendida com a operação e a forma de integração no período pós-aquisição. Assim, se a adquirente pretende expandir o mercado em negócios relacionados, o processo de integração pode ser efetivado via assimilação cultural.

Entretanto, se a adquirente pretende incorporar nova *expertise* ou tecnologia, o processo de integração deverá se dar via mescla e/ou pluralidade cultural, mesmo que essa seja uma estratégia transitória. Confirmando essa proposição, é apresentado um estudo de caso do Banco Itaú, comparando-se o processo de aquisição do Banco Francês Brasileiro (no qual a estratégia estava centrada na aquisição da *expertise* de atendimento a determinado segmento de clientes e oferta de produtos diferenciados, tecnologia não dominada pelo Itaú) ao do Banco do Esta-

<sup>1</sup> A partir do ano de 2004, a autora passou a adotar o sobrenome Tanure para suas publicações. Esta obra será reeditada com a autoria TANURE.

do de Minas Gerais (no qual a estratégia se baseou na necessidade de ampliar o seu mercado de atuação especialmente no Estado de Minas Gerais).

Esse resultado é confrontado com o caso do Banco Real, adquirido pelo ABN-Amro, cuja integração se deu via pluralidade, uma vez que a adquirida gozava de boa situação financeira e, apesar de aparentemente o mercado ser o fator motivador maior, esse foi acrescido de *know-how*, uma vez que o ABN-Amro não detinha conhecimento da operação de varejo no Brasil. Além disso, o tamanho tão maior da adquirida revelava que a adquirente não tinha corpo gerencial suficiente para implementação de outra estratégia de integração (BARROS, 2001).

## CONCEITUANDO AQUISIÇÕES

Os processos de aquisição, com papel crescente na economia globalizada, envolvem empresas de diferentes portes e países, e respondem às necessidades competitivas das grandes empresas, regidas por nova lógica produtiva. Esses formatos organizacionais implicam diferentes tipos de estrutura e de relacionamento entre empresas, que se deslocam do chamado "posicionamento competitivo" para a "cooperação competitiva" (DUPAS, 2001; SILVA JR., RIBEIRO, 2001).

Nessa nova lógica produtiva global, diversas formas de relacionamento, que vão desde um relacionamento transacional até a unificação entre empresas, assumem crescente proporção tanto em nível internacional como local. Esses relacionamentos podem se caracterizar por diferentes tipos de combinação estratégica que variam do *network* relativamente informal até as operações de fusão e aquisição. Cada tipo de relacionamento exige investimentos de vários níveis, tem formato legal específico e, sobretudo, causa impacto diferenciado nas pessoas. Segundo Barros (2003), esses novos formatos de operação podem evoluir em um *continuum* que vai do simples licenciamento, passando por aliança e parceria, *joint venture*, até as operações de F&A, conforme mostra a Figura 1.

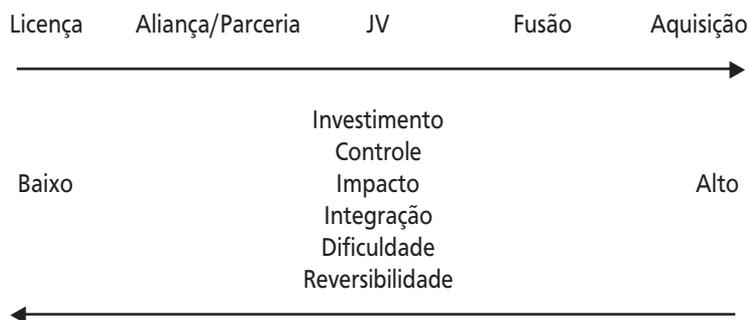


Figura 1. Diferentes tipos de combinação estratégica (BARROS, 2003, p. 19).

O primeiro formato é representado pela venda de um serviço com algum tipo de relacionamento entre as empresas, que, com o tempo, pode evoluir para o licenciamento.

O segundo – parceria ou aliança estratégica – envolve esforço cooperativo de duas ou mais empresas para alcançar um objetivo estratégico comum. Enquanto a aliança é feita entre concorrentes, a parceria se realiza entre a empresa e os fornecedores ou clientes, na lógica da cadeia de valor. Esse tipo de operação, muitas vezes, tem como motivação a entrada em novos mercados e é concretizada para driblar resistências derivadas de sentimentos nacionalistas e/ou para reduzir o risco de entrada em território não familiar.

Já o terceiro tipo – *joint venture* – acontece quando duas ou mais empresas se reúnem para criar outra, formalmente separada das demais, com governança, força de trabalho, procedimentos e cultura própria.

O quarto – fusão – envolve completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores, o que não ocorre na prática. E, de fato, o número de fusões “reais” é tão baixo que, para propósitos práticos, a expressão fusão e aquisição (F&A) basicamente significa aquisição.

O último formato – aquisição – determina o desaparecimento legal da empresa comprada (MARKS; MIRVIS, 1998). Aquisição constitui a operação no extremo do *continuum*, envolvendo alto grau de investimentos e de controle, maior impacto sobre a gestão, processo de integração mais complexo e menor possibilidade de reversibilidade. Refere-se à compra de mais de 10% do controle acionário de uma empresa por outra, segundo Unctad (2000). As aquisições podem ser caracterizadas como: minoritária (10 a 49% do controle acionário da empresa); majoritária (50 a 99%); e total (100%). Funcionalmente, as aquisições podem ser classificadas como: horizontal (entre empresas que competem em um mesmo segmento); vertical (entre empresas na cadeia de valor – fornecedoras ou clientes); e conglomerada (entre empresas de atividades não relacionadas).

As F&A devem ser entendidas como um processo que ocorre em etapas consecutivas e interdependentes, que vão desde a escolha da empresa, envolvendo a intenção da operação, a *due diligence*, a negociação propriamente dita, e a integração.

## **A intenção de compra**

Diversos são os motivos que levam à aquisição. Segundo Lindgren e Spangberg (1981) e Shelton (1988), as F&A buscam uma potencial criação de valor, baseada

na sinergia, partindo-se do pressuposto de que a empresa adquirida irá contribuir estratégica ou financeiramente para a empresa adquirente. Cartwright e Cooper (1999) e Rourke (1992) indicam que a intenção de compra pode estar relacionada à maximização de valor da empresa para o acionista, por meio de economia de escala ou de transferência de conhecimento; ou pode relacionar-se à lógica de mercado, ao aumento de *market share* e à redução do nível de incerteza; ou ainda à necessidade de diversificação pura; à aquisição de tecnologia; e ao aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de desempenho.

Essas razões, segundo Sterger (1999), podem ainda ser reunidas em dois grupos: tradicional, quando os objetivos da compra estão relacionados à consolidação e à expansão de mercado e, transformacional, relacionados ao desenvolvimento de novo *portfolio*, novo modelo de negócios ou mudança radical de patamar. As aquisições consideradas transformacionais são mais complexas e requerem muito mais atenção, no que diz respeito ao processo de integração pós-aquisição e à gestão das pessoas.

Algumas pesquisas demonstram a interdependência entre a intenção da compra e o processo de integração (BARROS *et al.*, 2003; CANÇADO; DUARTE; COSTA, 2002). As estratégias de F&A podem ser centradas em negócios relacionados ou não relacionados. No caso de F&A que envolve negócios não relacionados, o grau de mudança das empresas seria, em princípio, menor, porque cada empresa poderia manter sua gestão independente. Já nas F&A de negócios relacionados, é mais comum a necessidade de integração das culturas da adquirente e da adquirida.

### ***Due diligence***

Uma vez definida a intenção da compra, inicia-se o processo de aquisição propriamente dito, quando são feitos levantamentos e análises sistematizados sobre a empresa a ser adquirida – a chamada *due diligence*. Normalmente, essa etapa centra-se nas análises financeiras decorrentes dos valores relativos a taxas, impostos ou questões legais que influenciam na estrutura da transação em si, com o objetivo de auxiliar na definição do preço a ser pago (MARKS; MIRVIS, 1998). Também é comum se avaliar a capacidade operacional e a posição mercadológica. Apesar de se reconhecer a importância da gestão de recursos humanos como fator-chave para o sucesso dessas operações, profissionais da área não têm participado efetivamente dessa etapa.

Segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002), pesquisas realizadas nos Estados Unidos indicam que a área de recursos humanos (RH) está envolvida no planejamento das aquisições em apenas 25% das operações, sendo essa participação ainda relativamente maior do que na Europa. Esses autores reforçam que, além da análise

se financeira e legal, é necessária uma auditoria completa do capital humano, estabelecendo aspectos relativos à qualificação do patrimônio humano, identificação de pessoas-chave, sistemas de remuneração, questões trabalhistas e outros. Trata-se de obter um conjunto completo de informações que possa facilitar a elaboração de projeções de natureza financeira e estratégica, visando à equalização de questões que possam comprometer o sucesso da operação.

## **Negociação**

Na etapa de negociação, é elaborado um plano de pré-fechamento da aquisição. É designada uma força-tarefa para a negociação, com experiência anterior em aquisição. Nesse plano, devem constar a estrutura organizacional e hierárquica e a composição do time de integração, designando-se o seu gestor e o cronograma de ações (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Estudo quantitativo e qualitativo, realizado por Barros (2003), em 196 empresas listadas entre as 500 maiores do Brasil, revela que o período de negociação dura em média 9,2 meses. O número médio de profissionais envolvidos nessa etapa é de dez participantes da empresa adquirente e oito da adquirida. Os estudos de caso revelam que o processo de negociação pode acontecer de maneira extremamente profissionalizada e estruturada, tendo à frente da operação executivos que possuem competência para conduzir o processo – formados e capacitados para lidar com situações adversas –; ou de forma mais personalizada, com os proprietários conduzindo as negociações ou delegando-as a outras pessoas.

## **Integração**

Vários estudiosos sobre o tema concordam que esta é uma etapa do processo fundamental para garantir o sucesso da operação. Diversas são as perspectivas teóricas sobre a questão da integração cultural. Para Senn (1992), o processo pode ocorrer por meio de três formas de integração, a saber: autônoma ou semi-autônoma; absorção e assimilação; e co-criação de outra família. Haspeslagh e Jemison (1991) propõem uma três tipos possíveis de arranjos:

- a) absorção, que envolve grande necessidade de interdependência estratégica e baixa necessidade de autonomia organizacional para se atingir o valor esperado;
- b) preservação, quando há baixa necessidade de interdependência estratégica entre as empresas, mas alta necessidade de autonomia organizacional, de forma a se manter as fontes dos benefícios da adquirida intactas;
- c) simbiose que pressupõe alta necessidade de interdependência estratégica e

também de autonomia organizacional para que o valor esperado seja efetivamente atingido.

Estudos realizados por Barros (2001, 2003) e Tanure (2004) também identificam três níveis de aculturação que podem ocorrer na integração: a assimilação, a mescla e a pluralidade cultural. Na assimilação cultural, existe uma cultura dominante, observando-se alto grau de mudança para a empresa adquirida e baixo grau de mudança para a empresa adquirente. A empresa adquirente absorve a outra, fazendo com que a empresa comprada adote os seus procedimentos e sistemas. A reação contrária à mudança e o sentimento de perda são vistos como manifestações naturais da empresa "absorvida".

A mescla cultural ocorre quando existe convivência de culturas sem dominância de uma delas, com moderado grau de mudança tanto para a empresa adquirida quanto para a empresa adquirente. Essa estratégia é mais comum em processos de fusão, principalmente quando as empresas têm peso, tamanho e força similares. Os parceiros procuram fundir as empresas, absorvendo características de ambas e preservando, preferencialmente, o que cada uma tem de melhor. Apesar de ser idealizada como a alternativa preferível de integração cultural, uma vez que preservaria o melhor de cada experiência, é preciso enfatizar que o custo de coordenação é muito grande, envolvendo maiores riscos políticos e exigindo mais tempo. Alcançar o equilíbrio na convivência de duas culturas é possível em termos teóricos, mas na prática tende a existir uma cultura que dominará, de forma ostensiva ou sutil. A ocorrência do domínio não significa que a cultura organizacional predominante não seja alterada pela convivência e pelo questionamento. Desse processo resulta uma terceira cultura.

A pluralidade cultural ocorre quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida, com baixo grau de mudança tanto para a empresa adquirida quanto para a empresa adquirente. É caracterizada pela convivência de diferentes culturas, sendo vista como uma fase transitória, mesmo que não seja rápida. Ao longo do tempo, as características da empresa compradora tendem a interferir nos processos da empresa adquirida. Esse movimento é impulsionado, na maioria das vezes, pela introdução de novos métodos de trabalho e de sistemas de acompanhamento e controle adotados pelas adquirentes.

Tomando como base aspectos centrais desse referencial teórico, construiu-se o modelo que serviu como norteador para a análise do estudo de caso realizado no Banco Itaú, na aquisição do Banco Francês Brasileiro e do Banco do Estado de Minas Gerais.

## ESTUDO DE CASO

O modelo norteador para a elaboração e análise do caso é apresentado na Figura 2:

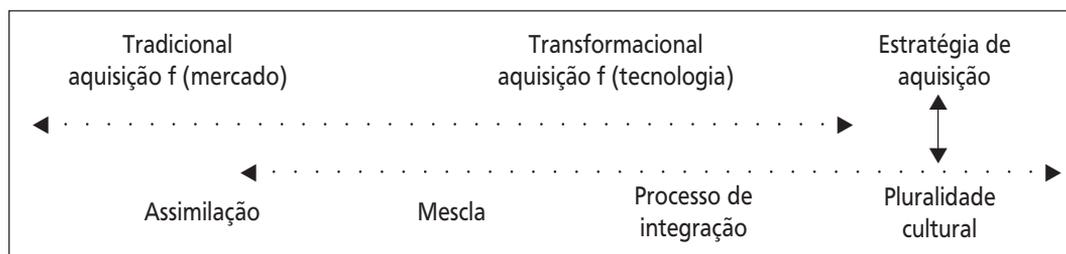


Figura 2. Relação entre estratégia de aquisição e o processo de integração (Elaborado pelas autoras).

O estudo de caso foi conduzido por pesquisadoras da Fundação Dom Cabral, durante o ano de 2001/2002. Foram utilizadas fontes primárias, sendo entrevistados 58 colaboradores do Banco Itaú (incluindo pessoal oriundo do Banco Francês Brasileiro e do Bemge), dos vários níveis hierárquicos, do presidente ao nível operacional. As entrevistas seguiram um roteiro e foram registradas por meio de anotações. Outras informações levantadas no site da empresa na internet – [www.itau.com.br](http://www.itau.com.br) – em documentação formal. A análise dos dados foi realizada por meio da compilação e comparação das diversas fontes de informação em confronto ao modelo teórico proposto.

Esses dados foram então comparados com o estudo de caso da aquisição do Banco Real pelo ABN-Amro, realizado por Tanure e publicado em Barros (2001a, 2003). Essa confrontação visou fortalecer o argumento central deste artigo, ou seja, a relação existente entre a estratégia de aquisição (motivação para a compra) e a forma de integração cultural adotada.

### O Banco Itaú

O Itaú é um banco múltiplo que opera carteiras comercial, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário. Foi fundado em 1945 e iniciou sua trajetória de crescimento, por meio de fusões e aquisições, ainda na década de 1970, com a união entre o Itaú e o Banco Federal de Crédito. Em 2001, foi reconhecido como a marca mais valiosa do Brasil (US\$ 970.000 mil) e classificado como o segundo maior banco privado do País, com patrimônio líquido de US\$ 3.265.912 mil e ativo de US\$ 35.255.544 mil. O sucesso do banco, na visão de um dos seus principais executivos, está no DNA do Itaú: "Trata-se de um banco total-

mente movido pela racionalidade e não pela paixão. O Itaú é um banco sistematizado. Tudo está escrito no manual. Todas as decisões são baseadas em muitos estudos”.

Para oferecer a seus clientes atendimento e produtos especializados, o Banco Itaú introduziu, em 1993, o modelo de segmentação de mercado. Ao longo dos anos, por meio de inúmeras aquisições, o Itaú vem acumulando experiência na administração da integração de instituições financeiras totalmente distintas, de origem pública, privada, nacional ou estrangeira. O foco dos estudos deste artigo são as aquisições do Banco Francês Brasileiro, em 1995, e do Banco do Estado de Minas Gerais (Bemge), em 1998.

### **A aquisição do Banco Francês Brasileiro (BFB)**

O Banco Francês Brasileiro, filial no Brasil do banco francês *Crédit Lyonnais*, foi inaugurado em 1948. Desde a década de 1980, já atuava com duas linhas de atendimento, voltadas genuinamente para o cliente: o *Société*, para pessoas jurídicas; e o *Personnalité*, para pessoas físicas, com um perfil de pessoas de alta renda e elevada capacidade de poupança e de investimento, sendo considerado o melhor banco nesses segmentos. Em 1995, o BFB era o maior banco estrangeiro do Brasil em patrimônio líquido e ativo. Tinha 45 agências, aproximadamente 2.500 funcionários, 54 mil clientes, 3,1 bilhões de dólares em ativos, 243 milhões de dólares em patrimônio líquido, prejuízo de 18,2 milhões de dólares e um lucro líquido de 2,3 milhões de dólares no período após a aquisição.

Para o Itaú, a aquisição do BFB era uma oportunidade de aumentar sua participação em segmentos que, embora já operasse, não detinha *expertise*. A principal motivação do Itaú para essa aquisição estava mais ligada à tecnologia de relacionamento e de produtos de grande complexidade do que à carteira de clientes. Por isso, “desde o início, a intenção era não incorporar o BFB, mas mantê-lo como banco autônomo, evitando que ele fosse descaracterizado pelo Itaú”, relata Ruy Villela, um dos diretores-executivos da instituição.

O processo de negociação inicia-se em fevereiro de 1995 e, na visão de Sílvio de Carvalho, coordenador do grupo de aquisição do Banco Itaú, “foi longo e complexo dada às inúmeras barreiras e exigências legais para efetuar a transação”. Após a abertura do *data room*, apenas três instituições permaneceram no processo, quais sejam: Bank Boston, Banco Itaú e Sogeral. Em julho de 1995, o Itaú envia à França uma carta de intenções, fixando as condições e exigindo exclusividade. Para a *due diligence*, o Itaú elege um coordenador do processo e indica um executivo de cada área do banco para analisar os dados, formular questões e entrevistar o executivo do banco a ser comprado, responsável pela área equivalente. Em outu-

bro de 1995, quando o contrato é assinado, o Itaú assume a gestão do Banco Francês Brasileiro. Essa operação foi a maior do mercado brasileiro, em 1995, fechada por US\$ 455.349 mil, correspondendo a 54% do capital do BFB.

Para conduzir o processo de integração, foram indicados dois executivos do Itaú – Sérgio Freitas, responsável pelo segmento *Société*; e Ruy Vilella, pelo *Personnalité*. Eles faziam a interface entre o BFB e o Itaú e tomavam as decisões em conjunto com o presidente do Itaú. As informações e as decisões a ser tomadas eram passadas para os executivos do BFB, por meio de freqüentes reuniões. Esse fato trazia um pouco de tranqüilidade, mas o processo em si causava muita angústia e apreensão; no dia seguinte da assinatura do contrato, 1º de novembro de 1995, já havia acontecido a transferência de um grupo significativo de pessoas para o Itaú.

Embora a parte comercial do BFB tenha sido mantida completamente separada do Itaú, muitas adaptações foram feitas nos segmentos *Société* e *Personnalité*, visando à integração de competências e à informatização de procedimentos. "Descobrimos que o BFB era um banco de boas idéias, mas muito fraco na operação", relata um dos diretores-executivos. Como estratégia, o Banco Itaú optou por incorporar o *Société* e preservar o *Personnalité*.

### **Incorporando o Société**

O Banco Itaú, desde 1982, já operava com o segmento *corporate* – Itaucorp – com produtos de pequena à média complexidade, enquanto o BFB operava com produtos de média à alta complexidade. Decidiu-se, então, manter o *Société* atendendo às maiores corporações – grande número delas fazia parte também da carteira de clientes Itaú – e transferir o *middle market* do BFB para o Itaú. A reação das corporações de médio porte foi positiva, uma vez que passaram a contar com produtos mais adequados às suas necessidades e a se sentirem mais bem atendidas. Em relação ao segmento de grandes corporações, verificou-se uma competição entre os dois bancos na disputa pela preferência desses clientes.

Esse período, logo após a aquisição, foi marcante para a maioria dos funcionários do BFB, especialmente para aqueles que pertenciam à área comercial. "Precisávamos provar ao Itaú que tínhamos competência e mostrar nossa *expertise*. Tínhamos orgulho de pertencer ao BFB e, ao mesmo tempo, precisávamos garantir nossa sobrevivência". Apesar desse espírito, a convivência entre o pessoal que vinha do Itaú para conhecer o trabalho e transferir as competências BFB para o Itaú era saudável.

Durante aproximadamente dois anos, a operação comercial permaneceu separada, com ambos os bancos atuando com produtos diferentes, no mesmo segmento de grandes corporações. A estratégia do Itaú era a de fazer a incorporação dessa área, sem perder algumas características importantes para o tipo do negócio, que

no BFB eram mais fortes, como a criatividade e a flexibilidade, além da informalidade. Mas a maioria das pessoas reconhece que esse período serviu especialmente para o Itaú disciplinar o BFB. "Aprendemos a avaliar melhor os riscos e a implementar sempre a melhor opção apontada pelos estudos e simulações feitos a priori", afirma um gerente ex-BFB.

Ao longo do processo, dos 2.500 empregados do BFB, aproximadamente 900, a maioria das áreas de recursos humanos, auditoria, contabilidade, ou seja, toda a retaguarda do banco foi transferida. Decidiu-se também pela troca de bandeira (transformação de BFB em Itaú) de aproximadamente 12 agências, localizadas em cidades de porte médio, como Juiz de Fora (MG) e Pelotas (RS). Na visão da maioria das pessoas que veio do BFB, essa foi uma época de muito receio e instabilidade para os empregados. Muitas pessoas não conseguiram se adaptar ao novo estilo. Algumas pediram demissão e outras foram demitidas. Assim, as atividades de *back-office* foram totalmente incorporadas pelo Itaú, e as atividades de linha de frente aos poucos, adequaram-se às exigências de maior controle pelo novo acionista. A implementação da estratégia de incorporação, na visão dos profissionais que viveram o processo, foi lenta, mas cuidadosamente planejada.

Em 1999, quando o segmento *Société* foi totalmente incorporado pelo Itaú, já não havia, na visão da maioria das pessoas, nenhum sentido em mantê-lo separado. "A integração foi total e revelou-se um grande negócio para o Banco", afirma o presidente da instituição, Roberto Setúbal. Hoje, os gerentes comerciais oferecem todos os produtos e trabalham de acordo com uma estrutura matricial que prevê gestores de clientes. Tais gestores contam com o apoio de dois gerentes: um que conhece muito bem os clientes e um pouco dos produtos, e outro que conhece muito bem os produtos e um pouco dos clientes. Na junção das duas áreas comerciais, foram demitidas pessoas dos dois bancos. Atualmente, restam aproximadamente 15% de pessoas que já estavam no Itaú e 15% que eram do BFB; os outros foram recrutados no mercado, procedimento que foi incorporado após a aquisição do BFB. Essa diversidade na origem dos profissionais que integram a Itaucorp propiciou, na visão do vice-presidente do Itaú, Antônio Jacinto Matias, "a reunião de diferentes pessoas com talentos e conhecimentos complementares e altamente sofisticados sobre operações financeiras".

### **Preservando o *Personnalité***

Após estudos feitos por uma consultoria externa sobre a rentabilidade da carteira de clientes, a decisão do Itaú foi a de manter a linha de negócios *Personnalité* totalmente independente. Buscou-se preservar as características de comercialização de produtos personalizados e diferenciados, conservando-se a rede de agências, a gestão de produtos, o marketing, a seleção e o desenvolvimento de re-

cursos humanos. As áreas relativas à infra-estrutura (*back office*) foram rapidamente incorporadas ao Itaú. Segundo um executivo do banco: "Se concordávamos que o *know-how* de atendimento e diferenciação de produtos tinha valor para o Itaú, não podíamos ceder à tentação de buscar todas as sinergias. Mantivemos toda a operação bem distinta".

Embora mantendo a marca BFB *Personnalité*, o processo de integração e, especialmente, de adaptação das pessoas a outro estilo de gestão foi intenso. A comunicação com os empregados reforçava a continuidade do BFB *Personnalité* e procurava tranquilizá-los quanto ao receio de o banco se "itauzar", perdendo o seu diferencial de relacionamento. Como a estratégia era a de preservação, tornava-se cada vez mais importante reforçar um *status* diferenciado, protegendo o *Personnalité* da forte influência do Itaú.

Muitas pessoas, no entanto, não se adaptaram à nova forma de organização do trabalho e à intensificação dos controles e preferiram candidatar-se ao Programa de Demissão Voluntária (PDV), ou foram demitidas ao longo do processo de integração. O Banco Francês Brasileiro era mais informal, menos hierarquizado. "Éramos uma família e trabalhávamos em um ambiente bem mais alegre. Por outro lado, vivíamos quase no marasmo; quando o Itaú chegou, a coisa começou a mudar".

Para manter o BFB *Personnalité*, alguns fatores críticos de sucesso foram citados em vários depoimentos. Entre eles, a manutenção de uma política de recrutamento e de remuneração diferenciada; a realização de pesquisas com os clientes; o monitoramento freqüente das reações dos clientes a qualquer mudança introduzida; o cuidado com os detalhes em qualquer abordagem com o cliente; o reforço da marca *Personnalité*; a intensificação do relacionamento com os clientes. "Vivemos um período em que o BFB foi uma fonte de ensaio para ver o que funcionava de fato. Fomos bem-sucedidos porque conseguimos administrar bem todas as sutilezas", afirma um de seus diretores.

Em torno de 1998, "o fruto já havia amadurecido e começamos a achar que já estava na hora de mudar a marca BFB *Personnalité* para Itaú *Personnalité*". A mudança da marca, em fevereiro de 1999, foi um evento significativo e muito trabalhado com os clientes. Para os clientes, na visão do Itaú, nada mudou – cada gerente é responsável por uma carteira de 250 clientes, visando garantir atendimento individualizado. Mas, para os funcionários, houve muitas modificações, como, por exemplo, perda do poder e de autonomia. "O Itaú *Personnalité* roda dentro da estrutura do Itaú e isso traz dificuldades. Às vezes, sentimos que o *Personnalité* não é prioridade para algumas áreas internas do Itaú", esclarece um dos funcionários desse segmento.

Embora algumas pessoas não percebam diferenças entre o Itaú e o Itaú *Personnalité*, essa não é uma visão compartilhada pela maioria. Alguns afirmam que o

Itaú *Personnalité* é resultado de uma miscigenação de estilos gerenciais. Para alguns funcionários, a contratação do diretor-gerente, Júlio Tabuaço, oriundo do Citibank, bem como de outros profissionais do mercado, contribuiu muito para diferenciar o Itaú *Personnalité* do BFB e do Itaú. "A cara do Itaú *Personnalité* tem traços que são do Júlio", observa um dos superintendentes. Outros profissionais, no entanto, são categóricos ao afirmar que prevalece o "jeitão do Itaú" e resta pouca coisa do BFB. Nesses anos, o Itaú *Personnalité* foi construindo sua identidade. Deixou de ser BFB, assumiu algumas características do Itaú e moldou, principalmente, valendo-se dessas influências, traços que o diferenciam de seus concorrentes e do próprio Banco Itaú.

Tão logo foi encerrado o período de ajustes na transição do BFB *Société* para o Itaú e as reestruturações no segmento *Personnalité*, o Banco Itaú já começou a obter resultados da aquisição do BFB. "A compra do BFB deu dimensão internacional para o Itaú", afirma um dos diretores-executivos. Na opinião do presidente do banco, Roberto Setúbal, essa operação serviu para sedimentar o *know-how* em processos de aquisição: "A compra do BFB foi a primeira operação de aquisição feita comigo na presidência. Hoje, avalio que o processo foi lento, mas nós conseguimos aprender muito com essa operação".

### **Banco do Estado de Minas Gerais (Bemge)**

O BEMGE passou por processos de modernização e preparação para a privatização, no intervalo de quatro anos, entre o lançamento do Programa Nacional de Desestatização, em 1994, até a sua aquisição pelo Itaú, em 1998. A corrida de bancos privados nacionais e estrangeiros para ampliar o *market share* no País tornava o Bemge um dos bancos mais atraentes, já que sua cobertura extrapolava os limites do Estado de Minas Gerais. Entre os interessados, estavam os bancos Santander, Bozano Simonsen, Bradesco e Itaú.

Para o Itaú, a aquisição do Bemge significava a ampliação de sua participação em um mercado onde não possuía uma rede significativa de agências. Aberto o *data room*, o Itaú enviou uma equipe de profissionais para avaliar as condições do banco e chegou à conclusão de que, caso conseguissem vencer a disputa pela compra, o negócio seria bem-sucedido, porque os dois bancos possuíam características complementares. A equipe de avaliação, composta por aproximadamente 40 pessoas, era coordenada pela Controladoria do Banco Itaú e tinha uma metodologia com critérios claros, que vão desde a composição da equipe até a forma de avaliação do negócio, fruto de experiências anteriores. "O Bemge era um banco bem estruturado, tinha credibilidade e uma carteira de clientes significativa. Faltava-lhe, no entanto, uma visão mais comercial, voltada para as necessidades

dos clientes e, nesses aspectos, o Itaú poderia agregar valor e torná-lo mais forte”, afirma um dos integrantes da equipe de avaliação.

No dia 14 de setembro de 1998, o Banco Itaú disputou a compra do Bemge com o Bradesco e venceu o leilão, oferecendo US\$ 494 milhões. No dia seguinte, já estavam no Bemge quatro diretores do Itaú para dar início ao processo de incorporação. Um diretor-executivo exercia o papel de coordenação, e cada um dos outros três respondia pelas áreas de sistemas/operação, comercial e recursos humanos. A primeira reunião de apresentação foi realizada com todos os superintendentes do Bemge após três dias. A equipe de integração, coordenada por Ronald Anton de Jongh, possuía aproximadamente 50 profissionais. A equipe se distribuía em áreas de especialidades, coordenada por um profissional com cargo de diretor, que, efetivamente, assumia a operação da área. A comunicação entre equipe de transição e funcionários do Bemge acontecia, principalmente, através de reuniões. Também o boletim diário – **Bom Dia Itaú** – passou a ser distribuído para todas as agências.

Nesse processo, os primeiros passos visaram identificar o perfil dos funcionários Bemge, rever e ajustar os processos e sistemas de trabalho e, sobretudo, os procedimentos na área de crédito. Uma grande mudança aconteceu na forma de organização do trabalho. No Bemge, um gerente era encarregado tanto da parte comercial como da operacional e, no Itaú, essas funções eram separadas. “Essa divisão foi o principal marco da mudança”, afirma um dos atuais gerentes de agência, tendo acontecido aproximadamente dois meses após a aquisição.

Paralelamente às mudanças internas, houve grande esforço de relacionamento com clientes. Visitas a empresas, órgãos públicos e clientes foram programadas, e a primeira campanha visava aproximar o cliente. A nova filosofia comercial foi passada mediante treinamentos e muitas conversas. Os primeiros a receber treinamento foram os superintendentes. “Eles se transformavam em multiplicadores”, afirma um profissional da área de recursos humanos. Segundo ele, um dos desafios era transformar pessoas acostumadas a trabalhar mais com RDB e CDB em administradores de fundos e vendedores de um *mix* mais variado de produtos. A incorporação da área operacional durou aproximadamente seis meses. O Itaú possui uma metodologia de ação definida e, ao mesmo tempo, flexível para se adequar à estratégia comercial. O Bemge já possuía uma estrutura de trabalho bem próxima à do Itaú.

A reação dos funcionários do Bemge às mudanças trazidas pela incorporação variou conforme o nível hierárquico e o grau de contato com a equipe de transição. As pessoas que ocupavam cargos de chefia e/ou mantinham contato mais freqüente com os profissionais do Itaú, na maioria, afirmam que “a incorporação foi tranqüila e a postura do Itaú foi sempre respeitosa e cordial”. Outros funcio-

nários, principalmente os de agências, sentiram-se mais inseguros. Mas, para quase todos os funcionários, foi um período de ansiedade.

Em apenas cinco meses, deu-se início à virada de bandeira, ou seja, a agência deixou de ser Bemge e passou a ostentar a marca Itaú. A primeira operação foi realizada em uma das agências que ficavam em São Paulo. Essa foi uma escolha intencional: "Fizemos um piloto em uma agência fora de Minas para evitar muito barulho, caso ocorressem problemas com os clientes". Além desse teste para a virada de bandeira, o Itaú realizou uma pesquisa em Minas para sentir qual seria a reação dos mineiros com a mudança da marca. Para surpresa do Itaú e decepção do Bemge, a preferência do público era pela marca Itaú. "Sofremos muito com esse resultado, os entrevistados achavam o Bemge velho, ultrapassado... e o Itaú moderno, sério. Um banco sólido", recorda-se um ex-funcionário do Bemge. Para implementar esse processo, os funcionários Bemge receberam treinamento intensivo, e os clientes foram comunicados com antecedência. O Itaú chegou a virar mais de 30 agências por mês em Minas Gerais, sem nenhuma repercussão negativa na mídia. "Um ano depois, muitos gerentes Bemge pediram para virar a bandeira de sua agência".

Todas essas mudanças exigiram grande movimentação de pessoal. O receio inicial de demissões em massa não se efetivou. Aproximadamente 80% do pessoal foi aproveitado pelo Itaú. Aqueles que saíram, na maioria dos casos, não se adaptaram à nova forma de trabalho. "Depois do Itaú, o nível de exigência, o controle sobre resultados e a carga de trabalho aumentaram significativamente", afirma um gerente de agência. Por outro lado, o Itaú considerava que "o pessoal do Bemge era bom e aprendia rápido, mas gastava muito tempo com conversas e cafezinhos. Eram parecidos com a maioria dos funcionários públicos, não estavam preocupados em dar resultado", conforme observa um dos profissionais do Itaú.

As mudanças de maior impacto nesse processo estão relacionadas aos avanços na área tecnológica e na instauração de uma cultura de vendas. "O Itaú trouxe para nós, ex-Bemge, um novo conceito de varejo pautado na extensão da rede, na padronização de procedimentos, na tecnologia e na variedade de produtos" afirma um dos superintendentes comerciais, reforçando que as mudanças no segmento comercial foram as que mais trouxeram desafios.

Além dessa nova visão comercial, os funcionários passaram a conviver com uma nova política de recursos humanos. O Itaú valoriza mais o profissional que dá resultados e incentiva-os a aprimorar conhecimentos, fazendo cursos de especialização, MBA, etc. A aquisição do Bemge trouxe, por sua vez, contribuições importantes para o Itaú. A principal delas foi a criação de uma área específica para lidar com o poder público. Apesar de não ter sido identificada logo de imediato, a experiência acumulada pelo Bemge no relacionamento com órgão públicos, depu-

tados e governadores levou o Itaú a incorporar essas práticas em sua estrutura, criando uma Diretoria Comercial Poder Público em São Paulo. Essa diretoria é ocupada por um ex-funcionário do Bemge e citada como um símbolo de valorização das pessoas do banco comprado. Na visão de alguns poucos profissionais, outras práticas parecidas com as utilizadas pelo Bemge estão sendo incorporadas como resultado dessa convivência entre pessoas de origem diferentes em São Paulo e em Minas Gerais. "O Itaú está quebrando um pouco do seu orgulho com as pessoas do Bemge".

Praticamente em todos os depoimentos, ex-funcionários revelaram ter saudades do Bemge, mas a maioria afirma que hoje são totalmente Itaú. As razões desse sentimento estão ligadas, por um lado, ao clima de amizade e companheirismo que existia no Bemge e, por outro, às possibilidades de crescimento pessoal e profissional que existem no Itaú. O Itaú trouxe para os funcionários do Bemge a visão de mercado e o foco em resultados. As dificuldades de adaptação foram superadas, e hoje as pessoas estão perfeitamente integradas aos princípios e normas que regem o Banco Itaú. Enfim, o Itaú é visto pela maioria das pessoas como um banco voltado quase que exclusivamente para resultados. Mas, ainda assim, a maioria quer continuar trabalhando no banco e se sente valorizada em termos profissionais. O futuro, na visão dessas pessoas, parece ser mais promissor em instituições sólidas e vencedoras. As expectativas em relação aos resultados da aquisição têm se confirmado. O Itaú possuía 73 agências em Minas Gerais e hoje conta com aproximadamente 460; o nível de retenção de clientes é alto, e os profissionais do Bemge têm agregado valor ao Itaú, alguns participando até do processo de incorporação de outros bancos estatais adquiridos pelo Itaú.

### **Comparando os processos**

Os casos sobre as aquisições feitas pelo Itaú demonstram que o banco desenvolveu, com base na própria experiência, uma forma estruturada de avaliar, negociar e integrar empresas. Por meio de experiências iniciadas ainda na década de 1970, o banco foi desenvolvendo *know-how* específico e bem sedimentado, que baliza as suas operações de aquisição. Essas aquisições correspondem à estratégia de segmentação de mercado, adotada pelo Itaú, desde o início da década de 1990. Seguindo a lógica de racionalidade administrativa, o conhecimento adquirido é registrado em manual que norteia a equipe encarregada do processo. Na percepção dos executivos do banco, é a racionalidade desse processo estruturado que garante o sucesso das inúmeras aquisições. Segundo os objetivos da compra, o Itaú vem adotando estratégias diferenciadas no processo de aquisição. O Quadro 1 apresenta as principais diferenças na aquisição e integração do FBF e do Bemge pelo Itaú.

Quadro 1. Diferenças na estratégia de aquisição e no processo de integração – Caso Itaú/Banco Francês Brasileiro/BEMGE.

Variáveis	FBF <i>Société</i>	BFB <i>Personnalité</i>	Bemge
<b>Intenção</b>	Maximização do valor; aquisição do tipo tradicional; aumento da participação em segmentos onde não tinha <i>expertise</i>		Motivação do corpo diretivo: penetração no mercado mineiro; aquisição transformacional
<b>Due diligence</b>	Data room – consulta a documentos – carta de intenção equipe = coordenador + um executivo de cada área Itaú e BFB		Data room – metodologia estabelecida – equipe = Controladoria + 40 especialistas
<b>Negociação</b>	Longa e profissionalizada; de fevereiro a outubro de 1995		Altamente profissionalizada
<b>Estratégia</b>	Aquisição de tecnologia de relacionamento e de produto		Penetração no mercado mineiro
<b>PROCESSO DE INTEGRAÇÃO</b>			
<b>Equipe</b>	Um executivo	Um executivo	Diretor geral + diretorias por áreas de especialidade (50 profissionais)
<b>Decisão</b>	Conjunto com o Presidente do Banco Itaú – expediente no BFB		Itaú assumiu a operação
<b>Comunicação</b>	Reuniões para passar as decisões aos executivos BFB	Intenso – reforçar a continuidade do BFB	Reuniões; boletim diário <b>Bom Dia Itaú</b> ; treinamentos intensivos e muita conversa; formação de agentes multiplicadores.
<b>Mudança processos</b>	Manter atendimento grandes corporações (competição c/ Itaú); operação separada p/ dois anos. Transferir Midle Market p/ Itaú	Manutenção da rede de agências; do MKT e de RH; <i>back office</i> incorporado; intensificação de controles; disciplinar BFB Virada de bandeira = 4 anos	Alteração na organização do trabalho: separação da área comercial e operacional no padrão Itaú em dois meses; foco no relacionamento com os clientes; Virada de bandeira = 5 meses
<b>Mudança pessoas</b>	Transferência 900 pessoas p/ Itaú ( <i>back office</i> ); BFB provar competência e mostrar <i>expertise</i> ; avaliar riscos; decisões racionais medo e instabilidade Quadro atual – 15% Itaú + 15% BFB + 70% mercado	Alterações de um ambiente mais familiar, informal e criativo para ambiente hierarquizado e disciplinado. Demissão dos que não se adaptaram ou adesão ao PDV; perda de poder e autonomia; políticas de seleção e remuneração diferenciadas Inicial = Pluralidade cultural	Chefias – incorporação tranquila e muito respeitosa; para a operação – insegurança e medo; inadaptação devido ao aumento de controles, nível de exigências e carga de trabalho; permanência de 80% do quadro BEMGE; melhor política de RH e valorização das pessoas; sentem-se Itaú hoje.
<b>Estratégia de integração cultural</b>	Inicial = Mescla	Mescla	Assimilação cultural

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pelos resultados apurados, as aquisições – BFB e Bemge – contribuíram para o Itaú chegar à posição de liderança que ocupa no mercado brasileiro. Segundo o presidente do Itaú, Roberto Setúbal: "Fomos muito felizes com as incorporações que fizemos nos últimos anos. Conseguimos aprender com as experiências vividas e hoje podemos afirmar, especialmente em relação à compra do Bemge, que não faríamos nada diferente". Essa avaliação positiva é feita também pela maioria dos executivos do Banco Itaú. O êxito obtido com as aquisições, explica um de seus dirigentes, está no fato de o banco saber descartar qualquer negócio que não ofereça o nível de retorno preestabelecido. Todas as aquisições são minuciosamente analisadas com antecedência, em total coerência com o estilo racional e austero de administração adotado pelo banco. "Desenvolvemos competência para fazer *taylormade* com o BFB e adaptar para fazer em quantidade no Itaú", afirmam profissionais do Itaucorp e do *Personnalité*.

A aquisição do Bemge, por sua vez, ampliou o *market share* e incorporou competência para lidar com o poder público. O objetivo fundamental das estratégias que presidem a gestão do Banco Itaú tem sido direcionado a um balanceamento equilibrado de crescimento com rentabilidade, buscando criar valor para o acionista no longo prazo. Assim, verifica-se que o Itaú foi incorporando experiências e adquirindo um *know-how* específico, que tem gerado resultados positivos, diferentemente de outros casos apontados na literatura.

Pode-se observar, pelos casos apresentados, que fatores determinantes da aquisição influenciam em todas as etapas do processo, sobretudo, na escolha da estratégia de integração da empresa adquirida. Na compra do BFB pelo Itaú, a tecnologia de relacionamento e de produto foi a motivação principal que determinou a estratégia adotada pelo adquirente durante o processo de integração – mescla no *Société* –; e pluralidade cultural, no *Personnalité*. Essa estratégia de pluralidade, com o passar do tempo (quatro anos), foi sendo substituída pela mescla, com a construção de uma nova cultura, diferente das duas anteriores. Para garantir a incorporação do *know-how* do BFB, todos os cuidados foram tomados para que o Itaú não impusesse o "seu jeito de ser e de fazer". Já no caso do Bemge, a penetração no mercado mineiro foi a principal motivação, o que implicou processo de integração bastante diferenciado – a assimilação cultural. Rapidamente, no período dos primeiros seis meses, foram alterados processos de trabalho e estrutura, desenvolvido intenso treinamento das pessoas, visando à aculturação ao Itaú, e efetuada a troca de bandeira, de forma a imprimir a cultura do adquirente ao adquirido.

### **Comparando com o caso ABN-Amro/Banco Real**

Para enriquecer as análises efetuadas neste artigo e reforçar seu argumento

central – a existência de uma relação entre a estratégia de aquisição e o processo de integração –, serão sumarizados os dados da aquisição do Banco Real pelo ABN-Amro nos Quadros 2 e 3, a partir do caso apresentado por Barros (2001a, 2003).

Quadro 2. Processo de aquisição ABN-Amro/Banco Real.

Processo	Motivo/adquirente	Motivo/adquirida
Intenção	Penetração no varejo – mercado brasileiro (compra de <i>market share</i> e <i>know-how</i> )	Questão sucessória; incerteza quanto ao posicionamento no mercado globalizado; ameaça de mudança na legislação
Due diligence/Negociação	Confidencial – segredo; pequena equipe; clima de confiança e cooperação; assinatura de carta de intenção; proposta formal em 03/1998.	
Integração	Pluralidade na Fase 1; Mescla na Fase 2 e mais rapidamente no segmento corporativo	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quadro 3. Principais características do processo de integração.

Prioridade	Participação do corpo gerencial	Sistemas e processos de trabalho	Gestão da adquirente	Gestão da adquirida	Modelo resultante
Proposta de respeito, transição lenta, com a formação de equipes de trabalho.	Reestruturação em nível mundial – matricial com divisões operacionais. Presidência com um executivo brasileiro.	Implantação dos sistemas de controle e gestão do ABN.	Mais orientado para resultados, transparência, busca de consenso, descentralização e lealdade à empresa.	Traços da cultura brasileira: centralização, paternalismo, lealdade às pessoas, evitação de conflitos.	Modelo de gestão mais participativo, voltado para resultados.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Atendendo à estratégia de crescimento do ABN-Amro – tornar-se um banco universal afluyente na América Latina, por meio de aquisições de bancos endógenos ou subsidiários de bancos multinacionais –, ocorreu a aquisição do Banco Real, empresa familiar estável no ramo financeiro, mas que, potencialmente, enfrentaria problemas sucessórios.

Alguns aspectos foram marcantes nesse processo de aquisição. A negociação entre as duas empresas foi longa e cercada de grande sigilo, tendo durado mais de dois anos; foi conduzida pelo proprietário do Banco Real e por um de seus executivos. Apesar da forte relação emocional do proprietário com a empresa, a decisão de venda, a negociação e a realização da operação com o ABN-Amro *Bank* foram pautadas pela racionalidade, efetivando-se no momento em que a empresa estava no ponto *optimum* do seu valor no mercado. O processo de integração entre as duas empresas também guarda características peculiares, uma vez que as

operações do Banco Real no Brasil, que apresentavam bom desempenho, eram de um porte muito maior do que o da adquirida. A integração se deu via pluralidade e posteriormente mescla, implantando-se processos racionalizados e focados em resultados, com respeito e adequação às características de gestão mais personalizadas encontradas na adquirida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os casos de aquisição apresentados, apesar de não serem passíveis de generalização de seus resultados, contribuem para reforçar as considerações teóricas a respeito da relação entre a estratégia de aquisição e as formas de integração cultural entre empresas adquirentes e adquiridas.

Os casos das aquisições do Banco Francês Brasileiro e do Banco do Estado de Minas Gerais demonstram como o Banco Itaú, ao adotar diferentes formas de integração em função das estratégias de aquisição diferenciadas, obteve sucesso, desenvolvendo um *know-how* específico para tais processos.

Pode-se observar que a compra do BFB foi motivada pela aquisição de tecnologia de relacionamento e de produto – *expertise* diferenciada –, baseada na flexibilidade e criatividade, com a oferta de produtos personalizados a clientes corporativos e a pessoas físicas com alta renda. Ciente da necessidade de preservar a diferenciação do segmento *Personnalité*, a estratégia de integração adotada foi a de pluralidade cultural, caracterizada pela convivência de diferentes culturas, com baixo grau de mudanças tanto para a empresa adquirida como para a adquirente.

Durante os primeiros anos, mais marcadamente até a troca da bandeira do *Personnalité*, houve alto grau de preservação das características individuais de cada cultura, sem prevalência do Itaú sobre o BFB ou vice-versa. Pode-se observar que o *timing* (quatro anos até a virada de bandeira), os processos de comunicação e de decisão buscaram reforçar a continuidade do BFB. Entretanto, com o passar do tempo, foi se construindo uma nova cultura, com a assimilação dos valores de racionalidade administrativa, introdução de novos métodos de trabalho, de sistemas de acompanhamento e controle, característicos do Itaú, preservando-se, por outro lado, a criatividade e a flexibilidade características do BFB. Essa conjugação de diferentes formas de atuação levou à estruturação de um processo criativo organizado, diferente do que existia anteriormente no Itaú ou no BFB.

Como enfatizado na literatura, a integração via pluralidade cultural tende a ser uma fase transitória, mesmo que não seja rápida. Assim, pode-se também, nesse caso, confirmar a tal assertiva, uma vez que a integração via pluralidade cultural terminou evoluindo para a mescla cultural nesse processo. Essa perspec-

tiva nos conduz à seguinte indagação: com o passar do tempo, esse processo não tenderia a evoluir para a assimilação cultural? Sugere-se uma pesquisa longitudinal para verificar tal possibilidade.

No caso da incorporação do BFB *Société*, o processo de integração via mescla cultural foi incentivado com maior força e em tempo bem mais curto. Na mescla cultural, ocorre a convivência de culturas sem dominância de uma delas (teoricamente), com moderado grau de mudanças tanto para a empresa adquirida como para a adquirente, resultando desse processo uma terceira cultura. Diversos depoimentos e dados do caso referem-se, de modo geral, às contribuições do BFB ao Itaú, no desenvolvimento da competência com operações sofisticadas e personalizadas, aliando-se a ousadia do BFB à capacidade de controle do Itaú. Além disso, a convivência do Itaú com as práticas do BFB contribuiu para melhorias nas políticas de remuneração e de recrutamento de pessoal, bem como no aumento do grau de flexibilidade e no aprimoramento da capacidade de negociação. A composição do atual quadro de pessoal – 15% Itaú, 15% BFB e o restante de mercado – reforça o surgimento dessa nova cultura.

Em relação ao Bemge, na opção por aumentar a participação no mercado mineiro, observou-se a assimilação no processo de integração. Nesse processo de assimilação cultural, a empresa adquirente absorve a outra, fazendo com que a empresa adquirida adote os seus procedimentos e sistemas. Assim que o Itaú efetivou a negociação, uma grande equipe de especialistas assumiu a operação do Bemge, sendo o processo de comunicação e de treinamento intenso, com o objetivo de possibilitar a aculturação ao Itaú. A virada da bandeira, que pode ser considerado o marco simbólico da alteração, ocorreu no prazo de cinco meses, e as alterações nos processos de trabalhos foram imediatas. Do quadro de pessoal do Bemge, 80% dos funcionários permaneceram no Itaú, sentindo-se hoje totalmente integrados.

No caso da aquisição do Banco Real pelo ABN-Amro, observou-se que a integração visou à preservação das competências da adquirida, tendendo à pluralidade e evoluindo lentamente para a mescla. No segmento corporativo, no qual a adquirente já detinha certo *know-how* no Brasil, essa evolução aconteceu mais rapidamente. O Banco Real se encontrava em boa situação financeira, apresentava desenvolvimento tecnológico compatível e diferenciado e boa imagem no mercado. Além disso, o porte das operações do Real no Brasil era maior do que o do banco adquirente ABN-Amro, que não teria capacidade gerencial e técnica de curto prazo para assumi-las.

Assim, pode-se concluir que a questão levantada por este artigo – diferentes estratégias de aquisição implicam diferentes processos de integração – se comprova nesses casos, confirmando e avançando as conclusões de estudos anterior-

res realizados por Barros (2003) e por Child e Faulckner (1998). Observou-se que a assimilação está mais relacionada a motivações ligadas ao mercado – penetração ou expansão geográfica desvinculada de aquisição de *know-how* –, assim como à situação de crise das empresas adquiridas. Em operações voltadas para a obtenção de tecnologia ou de *know-how*, ou quando a adquirida se encontrava em boa situação financeira, ou ainda apresentava estrutura maior do que a operação local da adquirente, buscou-se preservar suas características e a integração se deu pela pluralidade cultural, evoluindo para a mescla cultural.

Portanto, esse modelo revela-se robusto o suficiente para analisar tais processos. Ante os resultados deste estudo de caso, sugere-se a realização de um estudo quantitativo que envolva amostra significativa de empresas, a fim de verificar a possibilidade de generalização desta hipótese. Estudos longitudinais poderão comprovar se a integração via pluralidade, que evolui para a mescla, poderá também chegar à assimilação cultural.

### Abstract

This paper aims to discuss the relationship between acquisition strategy (the reason for purchasing) and the different ways of cultural integration between purchasing and selling companies. This relationship is demonstrated by analysing the acquisition cases of which *Banco Francês Brasileiro* and *Banco do Estado de Minas Gerais* by *Banco Itaú*, then comparing them to the case in which *Banco Real* was acquired by ABN-Amro. Results show that the integration happened by assimilation when the motivation for the purchase was primarily related to market issues or geographic expansion. In operations that sought the acquisition of know-how, when the acquired company was financially sound or when its structure was larger than the acquirer's local operations, the aim was to preserve its characteristics and thus integration came about through cultural plurality which evolved into a blending of cultures.

Key words: International management; Mergers and acquisitions; Cultural integration.

## Referências

- BARROS, Betania Tanure (Org.). **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROS, Betânia Tanure. Encontro das culturas organizacionais. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 6.
- BARROS, Betânia Tanure; RODRIGUES, Suzana Braga. Compreendendo a dimensão cultural. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 5.
- BARROS, Betânia Tanure. ABN Amro Banco Real: (a) case study of a strategic acquisition. BALAS, 2001, San Diego CA, abril 2001. **2001 BALAS Proceedings – Teaching cases**. San Diego: BALAS and Instituto Coppead de Administração, 2001a.
- CANÇADO, Vera L.; DUARTE, Roberto Gonzalez; COSTA, Karine Ferreira. Processo de mudanças no período pós-aquisição: o caso ABB/Montes Claros. CLADEA, XXXVII, Porto Alegre, out. 2002. **Anais Eletrônicos**, Porto Alegre: CLADEA, 2002.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. Organizational Marriage: Hard Versus Soft Issues? **Personal Review**, v. 24, n. 3, p. 32-42, 1995.
- CHILD, John; FAUCLKNER, David. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.
- DUARTE, Roberto Gonzalez. **Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices**: the case of Brazil. Cambridge: Queens' College, 2001. (Thesis Ph.D. degree. Centre for International Business and Management).
- DUPAS, Gilberto. O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global. In: BARROS, Betania Tanure (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 1.
- EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The global challenge**: frameworks for international human resource management. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. **Managing acquisitions**: creating value through corporate renewal. New York: The Free Press, 1991.
- KPMG CORPORATE FINANCE. Dados Estatísticas. Acesso ao site <http://www.kpmg.com.br/site.asp?menuid=7&submenuid=102&conteudoid=150>, em 04 de abril de 2003.
- KPMG CORPORATE FINANCE. **Fusões e aquisições**: transações realizadas no Brasil 1994-2001. São Paulo: KPMG, 2001.
- LINDGREN, U.; SPANGBERG, K. Management of the post-acquisition process in diversified MNCs. In: OTTERBERCK, L. (Ed.). **The management of headquarters**: subsidiary relationships in multinational corporations. Aldershot: Gower, 1981.
- MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining forces**: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MIRVIS, P. H.; MARKS, M. L. **Managing the merger**: making it work. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betania Tanure (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3.
- ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, Stephen L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SILVA Jr., Antonio Batista; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. Parcerias e alianças estratégicas. In: BARROS, Betania Tanure (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 4.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

STEGER, U. The transformational merger. **Financial Times Mastering Management Review**, n. 30, p. 46-50, 1999.

UNCTAD – United Nations Conference on trade and development. **World Investment Report 2000**: cross border mergers and acquisitions and development. New York, United Nations, 2000.