

Criando Valor com Aquisições – Por Quê Comprar? Como Integrar? O Caso do Banco Itaú

Autoria: Betania Tanure de Barros, Vera L. Cançado, Heloiza Helena Rocha Faria de Souza, Ruth Steur

RESUMO:

Os processos de aquisições, apesar de crescentes, não vêm apresentando os resultados esperados. Frente a essa questão, este artigo levanta que para que uma aquisição possa ser bem sucedida, criando valor para a empresa adquirente, há a necessidade de adequação entre o objetivo da operação, definido a partir do motivo da compra – aquisição de tecnologia e competências ou estratégia voltada para o mercado –, e a forma como é conduzida a etapa de integração – via pluralidade, mescla e/ou assimilação cultural. Para ilustrar tal questão, analisa-se o caso de aquisição do Banco Francês Brasileiro e do Banco do Estado de Minas Gerais pelo Banco Itaú. No primeiro caso, a motivação da aquisição está relacionada à aquisição de uma *expertise* que o Itaú não detinha – atendimento personalizado a uma carteira de clientes diferenciados; o processo de integração visou preservar as competências do banco adquirido. No segundo, a aquisição relacionada à expansão do mercado, o processo de integração visou a incorporação das operações do BEMGE, imprimindo a cultura Itaú. Assim, pode-se demonstrar que quando a aquisição estava relacionada à aquisição de competências e tecnologia, a integração se deu via mescla e pluralidade cultural; quando visou aspectos relacionados ao mercado, a integração se deu via assimilação cultural.

1 CONTEXTUALIZANDO FUSÕES E AQUISIÇÕES

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por um crescente aumento das operações de fusões e aquisições, envolvendo empresas de diferentes portes e países. Estas transações respondem às necessidades competitivas das grandes empresas, regidas por uma nova lógica produtiva, que implica alterações nos padrões de gestão e de produção, e o estabelecimento de novas formas de relações de trabalho.

No Brasil, as operações de fusões e aquisições se fazem mais presentes a partir da década de 90, em função da redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro e da inserção do país no mercado global. Apesar de existirem questionamentos sobre a atratividade do país no curto prazo, estas operações continuam a ocorrer, envolvendo capital nacional e estrangeiro (Rossetti, 2001). Estudo da KPMG (2001) revela que, entre 1994 e 2001, ocorreram 2.440 transações de fusões e aquisições, entre as quais 1.448 (59,3%) tiveram investimento de capital estrangeiro.

Apesar de crescente, o processo de fusões e aquisições não tem apresentado os resultados esperados. Em âmbito mundial, estudos da consultoria Roland Berger indicam que 60 a 80% das fusões e aquisições falham, devido, principalmente, a efeitos superestimados da sinergia entre empresas, ao preço elevado e a dificuldades 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 por outro, da forma como é conduzida a integração – da adequada autonomia, do *timing* das mudanças a serem implementadas e da equipe de executivos nomeados para condução desse processo. (Duarte, 2001). Quanto mais relacionados os

negócios, maior o grau de integração para se atingir a sinergia necessária para se criar o 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. Barros (2003) ainda ressalta que existem 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.

Essas observações indicam que a integração deve se adequar à estratégia e objetivos pretendidos pela empresa adquirente com a operação de aquisição. A questão central que este artigo levanta é de que para que uma aquisição possa ser bem sucedida, há a 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 uma nova *expertise* ou tecnologia, o processo de integração deverá se dar via mescla e/ou pluralidade cultural, mesmo que esta seja uma estratégia transitória. Para ilustrar 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; e do Banco do Estado de Minas Gerais, no qual a estratégia se baseou na necessidade de ampliar o seu mercado de atuação especialmente no estado de Minas Gerais.

2 CONCEITUANDO AQUISIÇÕES

Os processos de aquisições, inerentes à economia globalizada, levam a uma nova configuração organizacional – as rede ou *networks* empresariais –, implicando diferentes lógicas produtivas e de relações entre as empresas, e entre essas e seus trabalhadores. Segundo Dupas (2001:30), “a regra atual do capitalismo contemporâneo é a de poucos grandes grupos por setor, operando em nível global e buscando a diminuição dos custos de seus fatores de produção”. Por meio de diferentes formas de associação, as grandes empresas buscam alcançar a liderança tecnológica de produtos e de processos. Assim, observa-se a concentração do número de empresas líderes no topo das cadeias produtivas globais, efetivada por processos de aquisição, fusão, *joint ventures* e acordos tecnológicos. Por outro lado, para que elas possam se tornar competitivas, mais eficientes e conquistar novos mercados, elas necessitam reduzir seus custos de operação, o que as leva a fragmentar suas operações por meio de terceirizações, franquias e de contratos diferenciados de trabalho. Isto abre espaço para empresas menores, que alimentam a cadeia produtiva central, com custos de operação mais reduzidos. Dessa forma, nessa nova lógica produtiva, ao mesmo tempo em que se globaliza no topo, alimenta-se e incorpora-se na base as pequenas e médias empresas, formando as redes empresariais, características da economia globalizada.

A concentração de poucas empresas no topo da cadeia produtiva global pode se dar por diferentes tipos de combinação estratégica que variam desde o *network* relativamente informal até a aquisição, com desaparecimento completo de uma delas. Cada tipo de relacionamento exige investimentos de vários níveis, tem formato legal específico e, sobretudo, causa impacto diferenciado nas pessoas. Segundo Marks and Mirvis (1998), citado por Barros (2003), esses novos formatos de operação podem evoluir em um *continuum* que vai do simples licenciamento, passando por aliança e parceria, *joint venture*, fusão até aquisição, conforme FIG. 1.

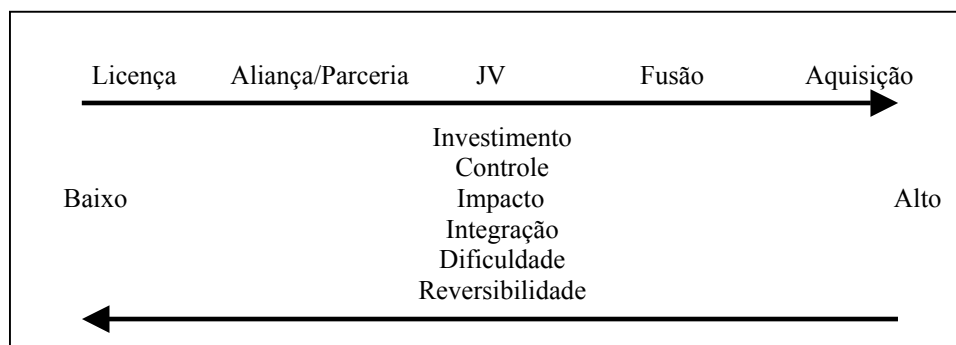


FIGURA 1 – Diferentes tipos de combinação estratégica

Fonte: Barros, 2003:19.

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 um 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 fornecedores ou clientes, na lógica da cadeia de valor. Este 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. O terceiro tipo – *joint venture* – acontece quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, com governança, força de trabalho, procedimentos e cultura própria. O quarto – fusão – envolve uma 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 último formato – aquisição – determina o desaparecimento legal da empresa comprada. (Marks and Mirvis, 1998).

Centrando-se nos processos de aquisição, foco deste artigo, verificam-se etapas consecutivas, que vão desde a escolha da empresa, envolvendo a intenção da operação; a *due diligence*; a negociação propriamente dita; e a integração.

2.1 A intenção de compra

A literatura identifica duas grandes lógicas para a compra de empresas. Uma está ligada à maximização de valor da empresa e outra às motivações do corpo diretivo. A lógica da maximização do valor ocorre quando o principal motivo da compra é aumentar o valor para o acionista, imprimindo sinergia por meio de economia de escala ou transferência de conhecimento. As motivações do corpo diretivo relacionam-se à lógica de mercado, ao aumento de *market share*, do prestígio da direção e à redução do nível de incerteza. (Cartwright and Cooper, 1999).

Rourke (1992) identifica outros motivos para a aquisição de empresas, apontando como razões da aquisição a necessidade de diversificação pura; a melhoria de posição no mercado; a aquisição de tecnologia; e o aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de performance. Segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002), estas razões podem estar ligadas a domínio de mercado para ganhar economia de escala e controle sobre canais de distribuição; expansão geográfica; aquisição e/ou alavancagem de competências; aquisição de recursos; ajuste ao mercado competidor; e desejo irracional de executivos.

Todas as razões, segundo Sterger (1999), podem ainda ser reunidas em dois grupos: tradicional, quando os objetivos da aquisição estiverem relacionados à consolidação e expansão de mercado; e transformacional, quando referir ao desenvolvimento de novo portfólio, 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.

Estudos realizados por Cançado, Duarte e Costa (2002) corroboram essas perspectivas e apontam a interdependência entre a intenção da compra (que determinam as estratégias que regem o processo de aquisição de empresas) e o processo de integração. As estratégias de aquisição podem ser centradas em negócios relacionados ou não relacionados, sendo classificadas em: horizontal - empresas que operam com os mesmos produtos ou utilizam os mesmos insumos; vertical - empresas que atuam em uma mesma cadeia produtiva, do processamento da matéria-prima ao produto final; conglomerado - empresas com negócios não relacionados. No caso de uma aquisição não relacionada, o grau de mudança das empresas seria, em princípio, menor porque cada empresa poderia manter sua gestão independente.

2.2 *Due diligence*

Trata-se da etapa inicial do processo de aquisição, quando são feitos levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida. O que é mais comum nesse momento, segundo Marks e Mirvis (1998), é focalizar as implicações 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. Geralmente é designada uma equipe voltada para avaliar os riscos financeiros da operação.

Apesar das questões relativas à gestão de recursos humanos serem identificadas como fatores-chave para o sucesso da operação, profissionais dessa área não têm participado efetivamente em processos de aquisição. Evans, Pucik e Barsoux (2002), baseados em pesquisas realizadas nos Estados Unidos e Europa, afirmam que a área de RH está envolvida no planejamento das aquisições em apenas 25% das operações nos EUA, sendo esta participação ainda relativamente maior do que na Europa. No Brasil, a participação da área de RH chega a apenas 20%, segundo Barros (2003). Na etapa de negociação, o percentual é maior e no processo de integração é bastante superior (em 80% das operações), revelando que a atuação da área de recursos humanos tende a ocorrer depois que a compra foi efetivada.

Por outro lado, observa-se também, que quando a área de RH é envolvida nesta fase, é mais comum se restringir à análise de aspectos trabalhistas. Estudos realizados por Barros (2003) indicam a importância de se incluir nas equipes de *due diligence* profissionais capacitados para analisar, avaliar e organizar de forma adequada os dados sobre gestão de pessoas. Estes devem compreender os impactos gerados pelos sistemas de recursos humanos nos valores, normas e comportamentos da empresa e elaborar o mapeamento cultural da empresa a ser adquirida, na perspectiva de compará-lo à cultura organizacional da adquirente. Evans, Pucik e Barsoux (2002) recomendam ainda uma auditoria completa do capital humano, contemplando 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 a equalização de questões que possam comprometer o sucesso da operação. Pode-se dizer que a integração inicia-se, de forma subliminar, na etapa preliminar do processo de aquisição, desde o primeiro contato com as pessoas responsáveis pelo levantamento de informações, incluindo-se aí a etapa de negociação.

2.3 *Negociação*

Na etapa de negociação, é elaborado um plano de pré-fechamento da aquisição. Esse é o momento no qual devem ser colocadas questões adequadas e pertinentes, tanto no nível formal como informal. Normalmente, é designada uma força-tarefa para a negociação, com

experiências anteriores em aquisições para a elaboração desse plano de fechamento do negócio. Essa equipe representa os interesses das organizações envolvidas na aquisição, tendo como objetivo sobrepor os *gaps* que possam comprometer a negociação. Assim, podem ser clarificados os motivos que tenham ficado ambíguos, além de propiciar uma visão mais crítica do processo, com aprofundamento nas questões que envolvem a aquisição. (Haspeslagh e Jemilson, 1991). Nesse plano devem constar a estrutura organizacional e hierarquia, a composição do time de integração e o cronograma de ações, segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002). É importante ainda, a seleção do gerente e do time de integração, que terão a responsabilidade da combinação das duas empresas.

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 nesta etapa é de 10 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-a a outras pessoas.

2.4 Integração

Vários estudiosos sobre o tema concordam que esta é uma etapa do processo fundamental para garantir o sucesso da operação. Quando uma empresa é incorporada à outra, obrigatoriamente, se encontram duas culturas diferentes, tendo cada uma delas pressupostos, crenças, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer. A integração destes dois mundos varia em função dos objetivos a serem atingidos com a aquisição, determinando a maneira de conduzir a gestão das pessoas. (Barros, 2003).

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: autônoma ou semi-autônoma; absorção e assimilação; e co-criação de uma nova família. Haspeslagh e Jemison (1991) propõem uma tipologia, na qual duas dimensões explicam a lógica do processo de integração: a necessidade de interdependência estratégica, de forma a se criar um valor que não existiria se as empresas operassem separadamente; a necessidade de autonomia organizacional, no sentido da manutenção das capacidades estratégicas da adquirida intactas. Três tipos possíveis de arranjos são, então, sugeridos pelos autores: (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 uma alta necessidade de interdependência estratégica e também de autonomia organizacional para que o valor esperado seja efetivamente atingido.

Child e Faulkner (1998) apontam que, em alianças, o manejo da diversidade cultural implica quatro possibilidades, considerando-se as dimensões dominação e integração: (a) sinergia, quando ocorre a integração cultural com base na combinação das culturas da adquirida e adquirente, sem que haja a dominação de uma delas; (b) dominação, quando a integração se dá com base na predominância da cultura de um dos envolvidos, com a aquiescência do outro parceiro; (c) segregação, quando ocorre uma influência equilibrada e balanceada entre as culturas das empresas envolvidas, sem se buscar uma integração entre elas, cada parceiro sendo responsável por parte das tarefas ou processos; (d) colapso, quando ocorre a dominação de uma das culturas, sem que se busque a integração e sem a aquiescência de um dos parceiros. Essa é a pior opção de um processo de aliança, podendo ser o resultado de um processo inadequado de

segregação. A melhor opção para os processos de integração seria a sinergia, com a otimização do potencial de cada parceiro e a promoção de um ambiente de aprendizagem.

Estudos realizados por Barros (2001, 2003) 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 para a empresa adquirida e moderado grau de mudança para a empresa adquirente. Essa estratégia é mais comum em processos de fusão, principalmente quando as empresas têm pesos, tamanhos 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 melhor alternativa de integração cultural, pois 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. Deste 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 para a empresa adquirida e baixo grau de mudança 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, nas aquisições do Banco Francês Brasileiro e do Banco do Estado de Minas Gerais:

3 ESTUDO DE CASO – Banco Itaú

O modelo norteador para elaboração e análise do caso é apresentado na FIG. 2

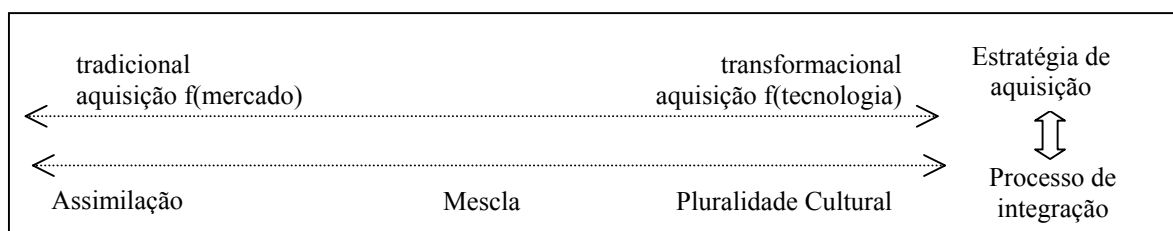


FIGURA 2 – Relação entre estratégia de aquisição e o processo de integração

Fonte: 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, desde o presidente ao nível operacional. As entrevistas seguiram um roteiro

baseado nos aspectos teóricos norteadores do estudo e foram registradas por meio de anotações. Para o levantamento de dados de fontes secundárias, foram utilizadas informações do site da empresa na internet – www.itaubr.com - e de documentação formal existente na empresa. A análise dos dados foi realizada por meio da compilação e comparação das diversas fontes de informação em confronto ao modelo teórico proposto, apresentado na FIG. 2:

3.1 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; iniciou sua trajetória de crescimento, por meio de fusões e aquisições, ainda na década de 70, com a união entre 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 totalmente 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.

3.2 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 80, 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 relacionada 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.

O processo de negociação inicia-se em fevereiro de 1995 e, na visão de Sílvio de Carvalho, coordenador do grupo de aquisições do Banco Itaú, “foi longo e complexo dada às inúmeras barreiras e exigências legais para efetuar a transação”. Após abertura do *data room*, apenas três instituições permaneceram no processo: 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 outubro 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 decisões a serem tomadas eram passadas para os executivos do BFB, por meio de frequentes reuniões. Esse fato trazia um pouco de tranquilidade, 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 a integração de competências e a 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*.

3.2.1 Incorporando o *Société*

O Banco Itaú, desde 1982, já operava com o segmento *corporate* – Itaucorp – com produtos de pequena a média complexidade, enquanto o BFB operava com produtos de média a alta complexidade. Decidiu-se, então, manter o *Société* atendendo às maiores corporações – grande parte delas faziam 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, pois 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 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 e Pelotas. Na visão da maioria das pessoas que vieram 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 foram, aos poucos, adequando-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 Roberto Setúbal. Hoje, os gerentes comerciais oferecem todos os produtos e trabalham de acordo com uma estrutura matricial que prevê gestores de clientes. Estes 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 de Antônio Jacinto Matias, vice-presidente do Itaú, “a reunião de diferentes pessoas com talentos e conhecimentos complementares e altamente sofisticados sobre operações financeiras”.

3.2.2 *Preservando o Personnalité*

Após estudos feitos por uma consultoria externa sobre a rentabilidade da carteira de clientes, a decisão do Itaú, foi de manter a linha de negócios *Personnalité*, totalmente independente. Buscou-se preservar as características de comercialização de produtos personalizados e diferenciados, mantendo-se a rede de agências, a gestão de produtos, o marketing, a seleção e desenvolvimento de recursos humanos. As áreas relativas a infraestrutura (*back office*) foram rapidamente incorporadas ao Itaú. Segundo um executivo do Itaú “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 um outro estilo de gestão foi intenso. A comunicação com os empregados reforçava a continuidade do BFB *Personnalité* e procurava tranquilizá-los quanto ao receio do banco se “itauzar”, perdendo o seu diferencial de relacionamento. Como a estratégia era 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 PDV – Programa de Demissão Voluntária, 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 junto aos clientes. Para os clientes, na

visão do Itaú, nada mudou – cada gerente é responsável por uma carteira de 250 clientes, visando garantir um atendimento individualizado. Mas, para os funcionários muita coisa está diferente, observando-se 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*, esta 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, a partir 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 de Roberto Setúbal, presidente do banco, essa operação serviu para sedimentar o *know how* em processos de aquisições - “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”.

3.3 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, pois 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 e 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, estas 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 um 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 através de 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 funcionários, 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. Esta foi uma escolha intencional - “Fizemos um piloto em uma agência fora de Minas para evitar muito barulho, caso ocorressem problemas com os clientes”. Além deste teste para 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 este 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 uma 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's 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 órgãos públicos, deputados e governadores levou o Itaú 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 possui aproximadamente 460; o nível de retenção de clientes é alto e os profissionais do BEMGE têm agregado valor ao Itaú, alguns participando, inclusive, do processo de incorporação de outros bancos estatais adquiridos pelo Itaú.

4 Comparando os processos

Os casos sobre as aquisições feitas pelo Itaú demonstram que o banco desenvolveu, a partir da própria experiência, uma forma estruturada de avaliar, negociar e integrar empresas. Por meio de experiências, construída ao longo de anos, iniciada ainda na década de 70, o banco foi desenvolvendo um *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 90. 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
Intenção	Maximização do valor; aquisição do tipo tradicional Aumentar participação em segmentos onde não tinha <i>expertise</i>		Motivação do corpo diretivo: penetrar no mercado mineiro; aquisição transformacional
Due Diligence	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
Negociação	Longa e profissionalizada; de fevereiro a outubro de 1995		Altamente profissionalizada
Estratégia	Aquisição de tecnologia de relacionamento e de produto		Penetração no mercado mineiro
PROCESSO DE INTEGRAÇÃO			
Equipe	Um executivo	Um executivo	Diretor geral + diretorias por áreas de especialidade (50 profissionais)
Decisão	Conjunto com o Presidente do Banco Itaú – expediente no BFB		Itaú assumiu a operação
Comunicação	Reuniões para passar as decisões aos executivos BFB	Intenso – reforçar a continuidade do BFB	Reuniões; boletim diário Bom dia Itaú; Treinamentos intensivos e muita conversa; formação de agentes multiplicadores.
Mudança processos	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
Mudança pessoas	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	Chefias – incorporação tranqüila 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 da pessoas; sentem-se Itaú hoje.
Estratégia de integração cultural	Inicial = Mescla	Inicial = Pluralidade cultural Mescla	Assimilação cultural

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 do banco saber descartar qualquer negócio que não ofereça o nível de retorno pré-estabelecido. 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 Itaúcorp 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 a aculturação ao Itaú, e efetuada a troca de bandeira, de forma a imprimir a cultura do adquirente ao adquirido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As aquisições do Banco Francês Brasileiro, em 1995, e do Banco do Estado de Minas Gerais, em 1998, fazem parte da estratégia de crescimento do Itaú e ilustram como o banco, ao adotar diferentes formas de integração em função das estratégias de aquisição diferenciadas, obteve sucesso nessas operações, 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 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 o adquirente. Durante os primeiros anos, mais marcadamente até a troca da bandeira do *Personnalité*, houve um alto grau de preservação das características individuais de cada cultura, sem prevalecência 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 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 neste caso confirmar a tal assertiva, uma vez que a integração via pluralidade cultural terminou evoluindo para a mescla cultural, nesse processo. Essa perspectiva nos conduz à indagação de se, com o passar de mais 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, a 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 permaneceu no Itaú, sentindo-se hoje totalmente integrados.

Pode-se concluir que a hipótese levantada por esse artigo – diferentes estratégias de aquisição implicam diferentes processos de integração – se comprova nestes casos específicos. Também o modelo proposto, construído a partir do referencial teórico, revela-se robusto o suficiente para analisar tais processos. Frente aos resultados deste estudo de caso, sugere-se a realização de um estudo quantitativo, envolvendo uma 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 mescla, poderá também chegar à assimilação cultural.

Nossos agradecimentos ao Centro de Tecnologia Empresarial – CTE – parceria da Fundação Dom Cabral com 26 empresas, pelo financiamento da pesquisa que originou este caso. Nosso especial agradecimento ao Banco Itaú, pela abertura e disponibilização das informações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARROS, Betania Tanure (Org). *Fusões e aquisições no Brasil* - entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.
2. BARROS, Betânia Tanure. Encontro das culturas organizacionais. In: _____ (org.) *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 6.
3. BARROS, Betânia Tanure ; RODRIGUES, Suzana Braga. Compreendendo a dimensão cultural. In: _____ (org.) *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 5.
4. CANÇADO, Vera L.; DUARTE, Roberto Gonzalez; COSTA, Karine Ferreira (2002) Processo de Mudanças no Período Pós-Aquisição: O Caso ABB/Montes Claros CLADEA, XXXVII, Porto Alegre, out. 2002. *Anais Eletrônicos*, Porto Alegre: CLADEA, 2002.
5. CARTWRIGHT, S.; COOPER, C.L. Organizational Marriage: Hard Versus Soft Issues? *Personal Review*, v.24, n.3, p.32-42, 1995.
6. CHILD, John; FAUCLKNER, David. *Strategies of co-operation* – managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.
7. 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).
8. 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.
9. EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill, 2002.
10. HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press, 1991.
11. KPMG CORPORATE FINANCE. *Fusões e aquisições: transações realizadas no Brasil 1994-2001*. São Paulo: KPMG, 2001.
12. 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.
13. MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. *Joining Forces: making one plus one equal three in merger, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
14. MIRVIS, P.H.; MARKS, M. L. *Managing the merger: making it work*. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
15. 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.
16. 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.
17. SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992.
18. STEGER, U. The transformational merger. *Financial Times Mastering Management Review*, Issue 30:46-50, 1999.