

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS SISTEMAS E DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NAS FUSÕES E AQUISIÇÕES EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Marcel Ginotti Pires

Orientador: Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza

Versão Corrigida

SÃO PAULO
2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCEL GINOTTI PIRES

**A INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS SISTEMAS E DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NAS FUSÕES E AQUISIÇÕES EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pires, Marcel Ginotti

A integração pós-fusão dos sistemas e da tecnologia da informação nas fusões e aquisições em instituições bancárias / Marcel Ginotti Pires.

-- São Paulo, 2011.

323 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Cesar Alexandre de Souza.

1. Sistemas de informação – Integração 2. Fusão e aquisição de empresas 3. Tecnologia da informação 4. Bancos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4038011

Aos meus pequenos filhos e grandes amores, e à minha amada esposa, verdadeiras luzes da minha vida.

Aos meus tios Carolina, Caramuru e Clodoaldo, cujo sentido maior da existência, foi a implementação, na prática, do significado de ser família, com muito amor, carinho e saudades.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o Grande Arquiteto do Universo, por existir e permitir-me este momento.

Ao meu falecido orientador, Prof. Dr. Ronaldo Zwicker, pela amizade e auxílio durante todos os anos de nossa convivência.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cesar Alexandre de Souza, pelo equilíbrio, tranquilidade e competência com que conduziu as suas orientações na fase final desta Tese.

Ao amigo e eterno orientador, Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, sempre presente, parceiro de muitos trabalhos, pelo incansável e insubstituível apoio, pelas leituras atentas, precisas e detalhadas da minha tese.

Ao amigo e incentivador, Prof. Dr. Gilberto Perez, pelo apoio irrestrito e incondicional, sempre pronto a auxiliar-me naquilo que fosse necessário, pelos muitos ensinamentos transmitidos e valiosas contribuições.

Aos professores Moisés Ari Zilber e Sergio Lex, por terem criado condições para o meu licenciamento das atividades docentes e pela confiança no desenvolvimento desta Tese.

Aos professores Fulvio Cristofoli, Alberto Medeiros e Carlos Luporini pelos valiosos auxílios prestados durante a longa jornada do doutorado.

À Eloisa Martins Alessio e Maria Gabriela Brandi Teixeira, pela amizade, carinho e apoio demonstrados durante todo o período do doutorado.

Aos executivos e gestores técnicos das diversas empresas que participaram deste estudo, os meus sinceros agradecimentos, pois sem eles, não haveria esta Tese.

À minha mãe, Maria, e aos meus irmãos, Wagner, Magda e Marcos, pelo amor irrestrito e familiar que somente existe e prospera naqueles que compreendem e professam o conceito de família, a minha confissão de amor, e ao meu pai, que não viveu para alegrar-se com este momento.

À minha esposa Rosângela e aos meus pequenos filhos, Heitor e Arthur, nascidos durante o doutorado, por fazerem parte de minha vida, com muito amor e carinho.

RESUMO

Com esta pesquisa buscou-se identificar os fatores presentes na integração pós-fusão dos Sistemas e Tecnologias de Informação (STIs) que influenciaram a integração e os seus resultados, em fusões e aquisições entre instituições bancárias nacionais. Como estratégia de pesquisa foi adotada a triangulação de métodos qualitativos e quantitativos. Foram realizadas entrevistas com executivos ligados às áreas dos STIs e aplicados questionários às equipes dos bancos pesquisados que estiveram formalmente envolvidos com as atividades de integração. Para o tratamento e análise dos dados qualitativos utilizou-se a técnica da Análise de Conteúdo e para os dados quantitativos a técnica estatística multivariada Modelagem de Equações Estruturais. Os fatores considerados mais influentes para a integração pós-fusão dos STIs foram a qualidade e a *expertise* das equipes de integração dos STIs, que envolveu o conhecimento das características técnicas dos Sistemas de Informação (SIs) e das regras de negócios dos bancos; a gestão da integração, que coordenou os esforços de gerenciamento das atividades de integração dos STIs, valorizando o trabalho em equipe e otimizando o uso dos recursos computacionais; as configurações dos STIs, cuja similaridade entre elas ajudou a acelerar a integração e a redução de problemas técnicos; os conhecimentos oriundos das experiências prévias em que o conhecimento tácito se revelou importante, até mesmo como um fator de empregabilidade, não obstante a ausência de processos internos formais para transformar o conhecimento tácito das equipes técnicas em conhecimento explícito; o alinhamento estratégico dos STIs que apresentou menor relevância para a integração mesmo refletindo as funcionalidades dos SIs dos bancos adquiridos e que foram inseridas nos SIs dos bancos adquirentes, pois o uso dos recursos tecnológicos pode ter impacto limitado; a infraestrutura e arquitetura dos STIs, o fator menos relevante, dadas as facilidades de comunicação entre elas, e a sua desativação nos bancos adquiridos. Entre os resultados positivos, o aumento da eficiência dos STIs e o incremento das respectivas capacidades, associados à melhoria na qualidade dos SIs, constituíram-se nos principais legados da integração, seguidos pelo aumento da satisfação dos usuários desses STIs e pelo impacto positivo nas equipes técnicas dos STIs. A redução de custos da Tecnologia de Informação não apareceu como resultado relevante da integração. O resultado negativo deveu-se à deficiência em explorar as oportunidades de aprendizado com o processo. Outro aspecto significativo revelado pelo estudo, refere-se às sinergias técnicas conseguidas, que poderão alavancar a rentabilização dos bancos adquirentes, dado o potencial das elevadas economias de escala que elas podem proporcionar.

Palavras-chave: Sistemas de Informação; Integração dos Sistemas de Informação; Tecnologia da Informação; Bancos; Fusões e Aquisições; STIs.

ABSTRACTS

With this research we tried to identify present factors in the post-merger integration of Systems and Information Technology (STIs) that influenced the integration and their results in mergers and acquisitions among national banking institutions. As a research strategy it was adopted triangulating between qualitative and quantitative methods. Interviews were conducted with executives linked to the areas of STIs and completed questionnaires with the teams of the banks surveyed who were formally involved with integration activities. For treatment and analysis of qualitative data it was used the technique of Content Analysis and quantitative data with multivariate statistics called Structural Equation Modeling (SEM). The most influential factors for the post-merger integration of STIs were the quality and expertise of the teams for the integration of STIs, which involved knowledge of the technical characteristics of the Information Systems (ISs) and the rules of business of banks; management of integration, which coordinated efforts to manage the integration activities of STIs, valuing teamwork and optimizing the use of computational resources; the configuration of STIs, whose similarity between them helped to accelerate integration and reduction of technical problems; the knowledge from the previous experiences in that tacit knowledge was an important, even as a factor of employability, despite the absence of formal internal process to transform the tacit knowledge of the technical teams in explicit knowledge; the strategic alignment of STIs, which was less relevance to integration even reflecting the features of ISs of banks that were acquired and incorporated in the ISs of the acquiring banks, because the use of technological resources may have limited impact; the infrastructure and architecture of STIs, the factor less relevant, given the communication facilities between them, and their deactivation in the acquired banks. Among the positive results, the increased efficiency of STIs and increasing their capacities, associated with improving the quality of the ISs were the main legacies of integration, followed by increased user satisfaction of STIs and the positive impact on technical teams of STIs. Reduction of Information Technology costs did not appear as a relevant result of integration. The negative result was due to deficiency in exploring the opportunities for learning through the process. Another significant aspect revealed by the study refers to the technical synergies achieved, since these synergies could increase the profitability of the acquiring banks, given the high potential of economies of scale that they can provide.

Keywords: *Information Systems; Integration of Information Systems; Information Technology; Banking; Mergers and Acquisitions; STIs.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE FIGURAS	9
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema e Justificativas	11
1.2 Problema de Pesquisa	13
1.3 Objetivos da Pesquisa	14
1.4 Apresentação do Trabalho	15
2 AS FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SEGMENTO BANCÁRIO.....	19
2.1 As F&As no Segmento Bancário Norte-americano e Europeu	20
2.2 A Concentração Bancária no Mercado Financeiro Nacional	23
2.2.1 A normatização brasileira sobre as concentrações horizontais	27
2.3 Os Receios Governamentais à Concentração Bancária Norte-americana.....	29
2.4 As Mudanças no Cenário Mundial e o Estímulo aos Processos de F&As	30
3 ABORDAGENS CONCEITUAIS RELATIVAS ÀS FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	33
3.1 Conceitos sobre Fusões e Aquisições	34
3.2 Os retornos anormais decorrentes das F&As	44
3.3 A Busca pela Sinergia nas F&As	45
3.4 A Criação de Valor para os Acionistas.....	51
3.5 As F&As como Elemento das Estratégias Organizacionais.....	53
3.6 A Visão Baseada em Recursos Aplicada à TI	57
3.7 <i>Due Diligence</i> na TI	58
3.8 Fatores Associados ao Sucesso e/ou ao Fracasso nas F&As.....	60
3.9 O Impacto das F&As na Capacidade Competitiva das Instituições Financeiras.....	65
4 OS SISTEMAS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	67
4.1 Conceituação de Dado, Informação e Conhecimentos.....	67
4.2 Os Sistemas de Informação	72
4.3 A Tecnologia da Informação	73
4.4 Conceituação sobre a Integração dos STIs	76
4.4.1 As abordagens de integração da TI.....	78
5 FATORES DE INFLUÊNCIA NA INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STIS	83
5.1 O Alinhamento Estratégico da TI.....	84
5.2 As Configurações dos Sistemas e da Tecnologia da Informação	93
5.3 A Infraestrutura e a Arquitetura Tecnológica na Integração dos STIs	98
5.4 Os conhecimentos Oriundos das Experiências Prévias em Integrações de STIs	110
5.5 A Qualidade/ <i>Expertise</i> das Equipes de Integração dos STIs.....	115
5.6 A Gestão da Integração dos STIs	117
6 RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO NA FASE PÓS-FUSÃO DOS STIS.....	123
6.1 Resultados Positivos da Integração Pós-Fusão dos STIs.....	124
6.2 Resultados Negativos da Integração Pós-Fusão dos STIs	128
7 METODOLOGIA DE PESQUISA	133
7.1 O Modelo Conceitual de Pesquisa.....	133
7.2 Definições Operacionais das Variáveis e Justificativas dos Métodos de Pesquisa ..	135
7.3 As Hipóteses da Dimensão Quantitativa	137
7.4 Técnicas de Pesquisa	138
7.4.1 A utilização da triangulação metodológica.....	139
7.5 Ambiente da Pesquisa.....	140

7.5.1	Os sujeitos da pesquisa qualitativa.....	141
7.5.2	Os sujeitos da pesquisa quantitativa.....	141
7.6	Coleta de Dados.....	143
7.6.1	A coleta dos dados qualitativos.....	143
7.6.2	A coleta dos dados quantitativos.....	144
7.7	Nomenclatura Inerente ao Trabalho	144
8	TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA	147
8.1	Tratamento dos Dados Qualitativos	147
8.1.1	Tratamento dos dados da análise qualitativa.....	147
8.1.2	Análise léxica.....	149
8.1.3	Análise semântica	150
8.1.4	Categorização.....	150
8.2	Tratamento dos Dados Quantitativos	152
8.2.1	A variável independente – variável latente exógena: modelo SEM	153
8.2.2	A variável dependente – variável latente endógena: modelo SEM.....	154
8.2.3	Representação do modelo SEM da pesquisa.....	155
8.2.4	Aplicação da modelagem de equações estruturais.....	156
9	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	161
9.1	Identificar o Impacto do Histórico de Aquisições de Bancos no Processo de Integração Pós-Fusão dos STIs.....	161
9.2	Relacionar os Fatores mais Comuns que Influenciam na Integração Pós-Fusão dos STIs em Instituições Bancárias Nacionais	164
9.3	Conhecer as Estratégias Adotadas para a Integração Pós-Fusão dos STIs em Instituições Bancárias Nacionais	182
9.4	Relacionar os Resultados mais Comuns Obtidos na Integração Pós-Fusão dos STIs nas Instituições Bancárias Nacionais	187
9.5	Categorias Adicionais Identificadas na Análise de Conteúdo.....	194
10	ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	201
10.1	Desempenho do Modelo do Estudo.....	201
10.2	Modelo Proposto para a Amostra Completa.....	203
10.2.1	A validação do modelo estrutural e a aplicação da técnica de <i>bootstrapping</i> ..	213
10.3	Modelo Proposto para a Amostra Reduzida	217
10.3.1	A validação do modelo estrutural e a aplicação da técnica de <i>bootstrapping</i> na amostra reduzida	225
10.4	Análise do Modelo Quantitativo.....	228
11	SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	241
11.1	Limitações do Estudo	251
	CONCLUSÕES.....	253
	REFERÊNCIAS	263
	APÊNDICES	273

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATM:	<i>Automated teller machine</i>
CADE:	Conselho Administrativo de Direito Econômico
CEF:	Caixa Econômica Federal
CICS:	<i>Customer Information Control System</i>
BB:	Banco do Brasil
BEP:	Banco do Estado do Piauí
BESC:	Banco do Estado de Santa Catarina
BIM:	<i>British Institute of Management</i>
BNC:	Banco Nossa Caixa S/A
F&A:	Fusões e Aquisições
FDIC:	<i>Federal Deposit Insurance Corporation (E.U.A.)</i>
LBO:	<i>Leveraged buyout</i>
P&D:	Pesquisa e Desenvolvimento
PLS:	<i>Partial least squares</i>
PROER:	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
PROES:	Programa de Incentivo para a Reestruturação do Sistema Financeiro Estatal
SDE:	Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça
SEAE:	Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda
SEM:	<i>Structural Equation Models</i>
SI:	Sistema de Informação
TDD:	<i>Technology Due Diligence</i>
TI:	Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de fusões e aquisições	35
Quadro 2 – Métricas utilizadas para avaliar o resultado da F&A	53
Quadro 3 – <i>Checklist due diligence</i> para a TI	60
Quadro 4 – Fatores associados ao sucesso das F&As	63
Quadro 5 – Fatores associados ao fracasso das F&As	64
Quadro 6 – Abordagens utilizadas na integração dos STIs	80
Quadro 7 – Principais conceitos teóricos do capítulo 4	81
Quadro 8 – Diferenças de alinhamento estratégico das visões tradicionais em <i>linkage</i>	90
Quadro 9 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: alinhamento da TI	92
Quadro 10 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: configurações dos STIs	97
Quadro 11 – Matriz das estratégias de integração dos sistemas de informação.....	106
Quadro 12 – Fatores que influenciam a integração dos STIs - Infraestrutura/Arquitetura STIs	109
Quadro 13 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: conhecimento oriundo das experiências prévias em integrações.....	114
Quadro 14 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: qualidade/expertise da equipe (gestores/ <i>staff</i>)	116
Quadro 15 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: gestão da integração	122
Quadro 16 – Resultados positivos identificados na integração dos STIs	127
Quadro 17 – Resultados negativos identificados na integração dos STIs	131
Quadro 18 – Variável independente	136
Quadro 19 – Variável dependente	137
Quadro 20 – Hipóteses do trabalho	138
Quadro 21 – Relação entre objetivos e questões associadas: roteiro qualitativo	148
Quadro 22 – Síntese das categorias observadas na pesquisa qualitativa.....	151
Quadro 23 – Relação entre objetivos e categorias observadas – análise qualitativa.....	151
Quadro 24 – Objetivos e questões associadas: roteiro quantitativo	153
Quadro 25 – Fatores que influenciam a integração pós-fusão dos STIs	202
Quadro 26 – Resultados da integração pós-fusão dos STIs	202
Quadro 27 – Variáveis excluídas.....	229

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – FDIC: estatísticas bancárias – EUA	21
Tabela 2 – Quantitativo de bancos pela estrutura de capital	24
Tabela 3 – <i>Ranking</i> dos bancos no Brasil (2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010).....	26
Tabela 4 – Critérios de Qualidade: execução inicial – Modelo Original – <i>Smart PLS</i>	204
Tabela 5 – Critérios de Qualidade: após ajustes iniciais – PLS	210
Tabela 6 – Critérios de qualidade: após exclusão dos construtos - PLS	212
Tabela 7 – Resultado da análise do modelo proposto: amostra completa.....	215
Tabela 8 – Correlação entre os construtos e RAIZ(VME) na diagonal principal: amostra completa	216
Tabela 9 – Critérios de Qualidade: modelo original - PLS - amostra reduzida	218
Tabela 10 – Critérios de Qualidade: resultado após ajustes - PLS - amostra reduzida.....	222
Tabela 11 – Critérios de Qualidade: exclusão dos construtos – amostra reduzida	224
Tabela 12 – Resultado da análise do modelo proposto: amostra reduzida – <i>bootstrapping</i> ..	227
Tabela 13 – Correlação entre os construtos e RAIZ(VME) na diagonal principal: amostra reduzida	228

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Processo de integração de aquisição	37
Figura 2 – Tipos de abordagens de integração de aquisição	39
Figura 3 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter	55
Figura 4 – O triângulo estratégico	57
Figura 5 – Os objetivos de gestão para o portfólio de TI	76
Figura 6 – O Modelo de alinhamento estratégico	84
Figura 7 – Tipologia dos modos de integração dos SIs	94
Figura 8 – Os elementos da Infraestrutura de TI	99
Figura 9 – Representação Gráfica: influência das variáveis na decisão de integração dos SI	108
Figura 10 – Influências no sucesso da integração dos SIs	119
Figura 11 – Influência e medidas de sucesso da integração dos SIs	120
Figura 12 – Modelo Conceitual: fatores de influência e resultados da integração pós- fusão dos STIs	135
Figura 13 – Variável independente e seus construtos	153
Figura 14 – Variável dependente e seus construtos	154
Figura 15 – Modelo Proposto deste Trabalho	156
Figura 16 – Modelo proposto após processamento com <i>Smart PLS</i>	204
Figura 17 – Modelo original ajustado após exclusão das variáveis	211
Figura 18 – Modelo original ajustado após exclusão dos construtos	212
Figura 19 – Modelo após processamento do Smart PLS com a técnica de <i>bootstrapping</i>	214
Figura 20 – Modelo proposto após processamento com <i>SmartPLS</i> : amostra reduzida	217
Figura 21 – Modelo original ajustado após exclusão das variáveis: amostra reduzida	222
Figura 22 – Modelo proposto após exclusão dos construtos: amostra reduzida – PLS	224
Figura 23 – Modelo após processamento do SmartPLS com a técnica <i>bootstrapping</i> : amostra reduzida	226

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Justificativas

A presente tese investiga os fatores que influenciam a integração na fase de pós-fusão, dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STIs) nos processos de fusões e aquisições bancárias (F&A) e os resultados obtidos a partir dessa integração.

O acelerado processo de fusões e aquisições (F&As) de instituições financeiras, ocorrido no mercado financeiro mundial, tem acarretado um aumento na pressão competitiva entre as instituições bancárias, obrigando-as a um incremento na velocidade de adaptação das suas estruturas e processos organizacionais de modo a se manterem mais competitivas em um cenário dominado cada vez mais por poucos e gigantescos conglomerados financeiros. E são as F&As que representam os principais métodos de consolidação empregados pelas empresas (GROUP OF TEN, 2001).

No Brasil, na década de 90, houve uma acentuada redução do número de bancos, principalmente a partir da implantação do Plano de Estabilização da Moeda, denominado de Plano Real, ocorrido em 1994, acarretando a remodelagem do sistema financeiro nacional mediante a aquisição e liquidação de instituições financeiras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009b).

No contexto deste trabalho, os termos Fusões e Aquisições foram utilizados de maneira análoga e de modo intercambiável, pois se referem às transações que envolvem a combinação de duas empresas independentes para formar uma ou mais entidades controladas de modo unificado, conforme proposto pelo Group of Ten (2001).

O setor financeiro no Brasil foi responsável por um terço do volume das operações de fusões das empresas brasileiras em 2008 (EXAME Maiores e Melhores, 2009, p. 218). Em dezembro de 2009, a Consultoria PriceWaterhouseCoopers (2009b) divulgou um relatório no qual apresentava o setor financeiro como o primeiro colocado no *ranking* das F&A, com 11% das transações que envolveram corretoras, bancos e fundos de investimentos, com 68 eventos ocorridos naquele ano.

As mudanças tecnológicas, notadamente as relacionadas à Tecnologia da Informação (TI) empregada nas instituições bancárias, que são organizações intensivas no uso da TI (PORTER; MILLAR, 1985), emergem como uma das áreas que mais tem contribuído para as F&As e, conseqüentemente para o sucesso das integrações bancárias. A TI pode propiciar diferenciação competitiva, particularmente durante a integração dos sistemas e tecnologia da informação (STIs), agilizando os processos de integração e permitindo que as instituições disponibilizem uma oferta maior de produtos e serviços para todos os clientes, aumentando a disponibilidade desses serviços e oferecendo maior comodidade e rapidez aos clientes para transacionarem com os bancos.

A integração da TI, nos processos de F&A, envolve dois componentes representados pela integração dos sistemas de informação, que suportam as unidades de negócios e a integração da própria TI da organização (ZHAO, 2006). Assim sendo, ambos os componentes foram endereçados neste trabalho sob a expressão “integração dos STIs”.

Nas empresas que utilizam intensivamente a TI, como as instituições financeiras, a integração dos SIs podem proporcionar altas economias de escala em muitos departamentos, funções, processos e, também, reduzir a redundância e a capacidade subutilizada, apresentando um maior potencial para a obtenção de sinergias na integração dos seus STIs. Realmente, é esperado que a extensão da integração dos SIs nas fusões entre empresas do setor de serviços sejam muito maiores (WEBER; PLISKIN, 1996).

A literatura relativa às F&As, embora vasta nas áreas de estratégia corporativa e mesmo no impacto da cultura organizacional, não oferece um conjunto de estudos acadêmicos significativos em termos de análise e do papel desempenhado pela integração dos Sistemas de Informação nos resultados organizacionais e na própria gestão desse processo, definido por Henningsson e Carlsson (2007) como a compreensão da relação dinâmica da integração dos SIs e o contexto das F&As e a ação da pressão ambiental na solução da integração, que é o objetivo que este trabalho se propõe a avaliar.

Desse modo, a crescente concentração bancária nacional e internacional, a contínua e ascendente importância que a TI representa para a sobrevivência e competitividade das instituições financeiras, associada à necessidade de integrações dos STIs de modo mais rápido e eficiente, bem como a ampliação dos fatores que estimulam as F&As em nível mundial

(AHERN; WESTON, 2007, BROADDUS, 1998), criaram as condições necessárias para o desenvolvimento desta pesquisa, cujo problema de pesquisa e objetivos estão apresentados a seguir.

1.2 Problema de Pesquisa

Köche (1997, p. 108) destaca que o problema de pesquisa “[...] é um enunciado interrogativo que questiona sobre a possível relação que possa haver entre (no mínimo) duas variáveis conhecidas, pertinentes ao objeto de estudo investigado e passível de testagem ou observação empírica.” Assim sendo, neste trabalho, ele foi definido como:

Que fatores, presentes na integração pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação, levam a resultados positivos e negativos nas fusões e aquisições das instituições bancárias brasileiras?

O problema de pesquisa enunciado foi desdobrado em duas outras questões para ser mais produtivamente respondido. Dessa forma, as duas novas questões estão enunciadas da seguinte maneira:

Quais são os fatores que influenciam na integração pós-fusão dos sistemas e tecnologia da informação nas fusões e aquisições das instituições bancárias?

Com a primeira questão, procurou-se identificar, a partir das respostas dos gestores dos STIs dos bancos envolvidos e da literatura existente sobre a integração dos STIs, o conjunto de fatores considerados relevantes que influenciam o processo de integração pós-fusão dos STIs nas F&As das instituições bancárias.

Quais são os resultados obtidos pela integração pós-fusão dos sistemas e tecnologia da informação nas fusões e aquisições das instituições bancárias?

Com a segunda questão, determinar os resultados obtidos pela integração pós-fusão dos STIs nas F&As das instituições bancárias, estabelecendo aqueles que são compreendidos como relevantes. A resposta das duas questões permitiu que o problema de pesquisa deste trabalho fosse respondido.

1.3 Objetivos da Pesquisa

Foram dois os objetivos definidos para o presente trabalho, que podem ser descritos da seguinte maneira:

Identificar os fatores que influenciam na integração pós-fusão dos STIs nas F&As das instituições bancárias

desdobrado nos objetivos específicos:

- 1) Identificar o impacto do histórico de aquisições de bancos no processo de integração pós-fusão dos STIs;
- 2) Relacionar os fatores mais comuns que influenciam na integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais;
- 3) Conhecer as estratégias adotadas para a integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.

O segundo objetivo foi definido como:

Identificar os resultados decorrentes da integração pós-fusão dos STIs nas F&As das instituições bancárias

tendo como objetivo específico:

- 4) Relacionar os resultados mais comuns obtidos da integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.

Os objetivos da pesquisa serão buscados com base nas opiniões dos executivos e dos gestores técnicos dos STIs que participaram dos processos de F&As em bancos.

1.4 Apresentação do Trabalho

O trabalho encontra-se dividido em 12 secções, que abordam aspectos diferenciados do seu desenvolvimento.

No capítulo 2, é feita uma breve exposição sobre a ocorrência de F&As nos setores bancários norte-americano, europeu e brasileiro, nos quais se abordam as condições que estimulam esses eventos. Tem como objetivos a apresentação de um panorama da ocorrência das F&As no setor bancário norte-americano e europeu e no mercado financeiro nacional, inclusive apresentando o tratamento dado pelo CADE aos eventos caracterizados como representantes da concentração horizontal. Abordam-se, também, certas restrições do governo norte-americano sobre o aumento da concentração bancária e algumas abordagens conceituais sobre F&As.

O capítulo 3 relaciona alguns dos conceitos centrais abordados neste trabalho, tais como os Sistemas de Informação (SI), Tecnologia da Informação (TI) e conhecimento, introduzindo, também, os conceitos de integração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação (STIs), utilizados para a sua fundamentação teórica.

No capítulo 4, apresentam-se as abordagens conceituais sobre as fusões e aquisições, com as principais justificativas desses eventos, que são os retornos anormais decorrentes das F&A, a busca pelas sinergias, a criação de valor para os acionistas e o impacto na capacidade competitiva das instituições bancárias. Finalmente, demonstra-se que as F&As são representativas das estratégias organizacionais.

O capítulo 5 aborda a seleção efetuada dos fatores relevantes que influenciam a integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias. Os fatores foram selecionados a partir de uma extensa pesquisa e revisão bibliográfica da literatura disponível na área de integração dos STIs, culminando com a seleção de seis fatores, estudados neste trabalho.

O capítulo 6 destaca, justamente, os resultados obtidos da integração pós-fusão dos STIs nas instituições bancárias. Analogamente aos procedimentos de pesquisa e seleção efetuados no capítulo 5, os resultados estudados neste trabalho foram selecionados a partir de uma extensa pesquisa e revisão da literatura disponível, que, após sucessivas exclusões, permitiu que esse conjunto fosse abordado nas pesquisas efetuadas.

Tanto os fatores selecionados no capítulo 5 quanto os resultados descritos no capítulo 6 representam a seleção final da revisão, que foi depurada repetidas vezes.

O capítulo 7 apresenta o modelo conceitual da pesquisa, detalhando as variáveis de pesquisa e suas respectivas definições operacionais. Destaca a metodologia adotada para as duas abordagens implementadas na pesquisa, descrevendo os ambientes nos quais elas foram efetuadas, os métodos de coleta de dados e o tratamento efetuado em cada uma das abordagens, que foram a qualitativa e a quantitativa.

O capítulo 8 detalha o tratamento efetuado com os dados obtidos e relata as associações estabelecidas entre as questões qualitativas, as questões quantitativas e os objetivos de pesquisa ao qual elas se referem. Procura-se, ainda, detalhar, nesse capítulo, as técnicas utilizadas nas abordagens desta tese, que são a análise de conteúdo para a abordagem qualitativa e a modelagem de equações estruturadas (SEM) para a manipulação dos dados quantitativos. São apresentadas, ainda, as hipóteses formuladas para a análise quantitativa validadas no decorrer da análise qualitativa dos dados.

Nos capítulos 9 e 10, são detalhadas e apresentadas as análises efetuadas nas abordagens deste trabalho, sendo primeiramente apresentada a análise qualitativa e, posteriormente, a quantitativa. Buscou-se, também, nesses dois capítulos, a interpretação das análises efetuadas, tendo como suporte o referencial teórico desenvolvido neste trabalho.

O capítulo 11 sintetiza os resultados obtidos nas pesquisas efetuadas, com o confronto daquilo que foi identificado no decorrer dos trabalhos. Esse confronto entre os resultados pretendeu possibilitar uma visão mais abrangente sobre os fatores que influenciarem na integração pós-fusão dos STIs e os resultados decorrentes dessa integração, tendo sido originados de amostras distintas.

Finalmente, no último capítulo, foram sintetizados os resultados obtidos nas duas pesquisas, dando-se conta da resposta ao problema de pesquisa e do atingimento dos objetivos propostos.

2 AS FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SEGMENTO BANCÁRIO

Nesse capítulo abordam-se as F&As ocorridas nos mercados bancários norte-americano e europeu, além do mercado nacional, que será focalizado neste trabalho. No Brasil, existem normatizações que regulam os processos de concentrações, principalmente aquelas caracterizadas como horizontais, que são mais comuns tanto no segmento bancário nacional quanto no mercado bancário mundial. O CADE (Conselho de Defesa Econômica) é o organismo responsável pela elaboração dessas normatizações, embora o Banco Central seja o grande normatizador do segmento bancário nacional.

Diversos são os motivos que têm influenciado as F&As e entre eles podem ser citados alguns fatores ambientais, determinantes na forma e no modo de ocorrência dessa consolidação. Esses fatores podem ser divididos em duas categorias: aqueles que encorajam e os que desencorajam a consolidação da indústria financeira. Entre os que encorajam, podem ser citados: as mudanças tecnológicas, a desregulamentação do mercado, a globalização, a institucionalização dos investimentos e a introdução do Euro como moeda única da comunidade europeia, fator esse exclusivo da Europa, enquanto os fatores que desencorajam ou impedem a consolidação do segmento financeiro foram as regulamentações e as diferenças na cultura e governança corporativa (GROUP OF TEN, 2001).

A fusão compreende uma transação em que uma entidade é combinada com outra, de modo que, no mínimo, uma delas perde inteiramente a sua identidade original, enquanto a aquisição é, frequentemente, classificada como uma transação na qual uma firma obtém o controle de outra empresa sem combinar os ativos das firmas envolvidas (GROUP OF TEN, 2001).

As F&As representam eventos constantes e permanentes, que são resultado de uma dinâmica de mudanças estruturais, como a unificação europeia, e estão relacionadas também com as forças mundiais de mudança (ALTUNBAS; IBÁÑEZ, 2004), que, igualmente, afetam o Brasil, sendo, ainda, estimuladas por diversos fatores.

As F&As são eventos importantes e complexos que estão reconfigurando o setor financeiro, que é altamente competitivo e dinâmico, e representam uma tendência crescente no mercado (GROUP OF TEN, 2001).

2.1 As F&As no Segmento Bancário Norte-americano e Europeu

As F&As refletem poderosas forças de mudanças na economia mundial, que foram relacionadas como: a) o passo das mudanças tecnológicas foi acelerado; b) os custos das comunicações e dos transportes foram grandemente reduzidos; c) conseqüentemente, os mercados assumiram escopo internacional; d) as formas, fontes e intensidade da competição foram expandidas; e) novas indústrias apareceram; f) o aumento das regulamentações em algumas áreas e a desregulamentação em outras indústrias. E acima de todas essas, estão àquelas relacionadas às mudanças tecnológicas (AHERN; WESTON, 2007).

A ocorrência contínua de F&As, no segmento bancário, tem acelerado a consolidação, em resposta à necessidade dos bancos em serem maiores, mais diversificados e oferecerem serviços mais abrangentes para competirem globalmente (KEELER, 2000).

As F&As representam temas recorrentes na literatura de administração pois envolvem eventos que ocorrem frequentemente e alteram de maneira significativa a continuidade das organizações. Além disso, por representarem um fenômeno que não parece estar em declínio, principalmente após a crise financeira mundial que teve início em 2008, os processos de F&A bancária precisam ser mais bem compreendidos, principalmente em termos dos benefícios reais que podem propiciar ao mercado como um todo e aos acionistas em particular.

De qualquer modo, as F&As constituem parte das estratégias organizacionais para obterem os objetivos de crescimento e diversificação que não podem ser obtidos dentro do limitado tempo que o crescimento interno permite (MERALI; MCKIERNAN, 1993).

No cenário das F&As, existem, ainda, dois grandes interessados no resultado real desses eventos, que são representados pelas autoridades antitrustes e pelos bancos reguladores no mundo inteiro, particularmente se isso aumenta a eficiência dos bancos. E esse aumento de eficiência pode ocorrer em decorrência do aumento de escala ou por uma combinação de resultados que os tornam mais lucrativos que antes da integração. Além disso, os bancos podem conduzir os ganhos de eficiência pela mudança do *mix* de entrada-saída de maneira que otimizem os custos e a renda obtida (AL-SHARKAS et al., 2008).

Os processos de F&As podem ser examinados sob a perspectiva da teoria econômica neoclássica, que afirma que uma nova combinação de ativos será mais produtiva do que a soma de suas partes, dessa maneira os ganhos de sinergia serão realizados. Basicamente, a nova combinação de ativos será mais valiosa do que a combinação existente anteriormente. Adicionalmente, entendem que a racionalidade comercial para os processos de fusão é que eles podem gerar um valor presente líquido positivo dos investimentos efetuados. Dessa forma, as fusões incrementam valor quando o valor da firma combinado é maior do que a soma dos valores anteriores das empresas, mas, para que isso aconteça, as instituições envolvidas precisam ser ajustadas rapidamente, reduzindo a perda de clientes para a concorrência e obtendo, efetivamente, os ganhos sinérgicos prometidos pelas instituições (AL-SHARKAS et al., 2008).

Nos EUA, apesar do elevado número das F&As, pode-se perceber que o mercado de bancos comerciais ainda é muito fragmentado e competitivo. Dados da FDIC – *Federal Deposit Insurance Corporation* - que é a agência independente do governo federal dos EUA, que garante todos os depósitos efetuados nos bancos norte-americanos, revelam que, entre 31.03.2009 e 31.12.2010, 508 bancos comerciais desapareceram naquele país, indicando que existe um espaço bastante grande para a continuidade das ondas de fusão e aquisição bancárias (BROADDUS, 1998). Isso pode ser observado na Tabela 1, na qual constam, também, os ativos das instituições bancárias comerciais.

Tabela 1 - FDIC: estatísticas bancárias – EUA

FDIC – ESTATÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES DEPOSITÁRIAS					
Todos os Bancos Comerciais – Em US\$ 1000					
	Data	Nacional	Ativos inferiores a US\$ 100 M	Ativos entre US\$ 100 M a US\$ 1 B	Ativos superiores a US\$ 1 B
Número de Instituições	31/3/2009	7037	2716	3796	525
Total Ativos	31/3/2009	12,006,853,344	149,360,605	1,111,333,165	10,746,159,574
Número de Instituições	31/3/2010	6772	2469	3780	523
Total Ativos	31/3/2010	12,086,503,000	138,728,000	1,098,100,000	10,849,700,000
Número de Instituições	31/12/2010	6529	2325	3694	510
Total Ativos	31/12/2010	12,067,600,000	131,900,000	1,058,600,000	10,877,000,000

Fonte: Adaptada de FDIC (2011,2010a,2010b, 2009)

A eclosão da crise financeira em setembro de 2008 acelerou a ocorrência de F&As, particularmente no mercado norte-americano, em que uma das maiores instituições financeiras faliu, o Lehman Brothers, e outros grandes bancos se aproximaram da insolvência, o que obrigou o governo federal a intervir no sistema financeiro norte-americano, injetando vultosas quantias nos principais bancos do país, tais como o Citibank e o Bank of America, e disponibilizando linhas de crédito com juros reduzidos para aumentarem a liquidez e solvência do sistema financeiro norte-americano (EXAME, 2009, p. 219).

Em um relatório divulgado pelo Group of Ten (2001), foi analisada a consolidação da indústria bancária ocorrida na década de 90 em treze países: Canadá, Itália, Japão, Reino Unido, EUA, Espanha, Suíça, Bélgica, Holanda, França, Alemanha, Espanha e Austrália. Buscou-se, nessa análise, traçar um panorama desse segmento, identificando as causas e os *drivers* das F&A ocorridas nos respectivos países e os respectivos níveis de consolidação. Foi demonstrado que o processo de consolidação foi desigual entre os países analisados, tendo sido mais fortemente percebido no Canadá, Itália e Japão e afetado menos fortemente a França e a Alemanha, o país com menor nível de concentração bancária. O período analisado no relatório avaliou a extensão da consolidação bancária nesses países, no período de 1990 a 1999.

Conforme previsto pelo Group of Ten (2001), Altunbas e Ibáñez (2004) comprovaram que o processo de consolidação bancária na Europa teve continuidade – e segundo eles, continuaria a ter - pois algumas das forças que impulsionam essa consolidação – tais como as mudanças tecnológicas e a globalização financeira – continuam a existir. Além disso, o número de bancos por 1.000 habitantes na União Européia é quase o dobro daquele existente nos EUA, sugerindo que existe espaço para os processos de consolidação, além do fato de que há, também, um considerável grau de heterogeneidade entre os países da União Europeia em termos de concentração de bancos. Nesse caso, deve-se compreender a extensão da consolidação como o número de F&As entre bancos no período de 1990 a 1999, dividido pelo número médio de bancos no mesmo período, vezes 100.

2.2 A Concentração Bancária no Mercado Financeiro Nacional

No mercado bancário brasileiro, o fenômeno da concentração bancária ganhou impulso após a implantação do Plano Real em 1994, que acarretou profundas mudanças nesse segmento. As diversas crises financeiras ocorridas na década de 90, como a do México em 1995 e a da Ásia, em 1997, além da estabilização da moeda nacional, deixaram evidentes as fragilidades desse setor no Brasil. Visando minimizar a fragilidade sistêmica desse setor no Brasil, medidas foram tomadas objetivando adequar o segmento financeiro às exigências do Primeiro Acordo de Capital do Comitê da Basileia e isso se fez por meio da adoção de dois programas de ajustes, denominados de PROES e PROER. O PROES (Programa de Incentivo para a Reestruturação do Sistema Financeiro Estatal) foi direcionado ao atendimento das necessidades do setor público enquanto o PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional) foi direcionado a atender o setor privado (PROER). A combinação dos dois programas modificou profundamente o segmento financeiro brasileiro (FARIA et al., 2006).

A ação do governo federal deu-se pela edição de dois programas de saneamento financeiro, denominados de PROES e PROER. O PROES tinha como objetivo a liquidação e privatização de bancos públicos (cujo exemplo relevante foi a aquisição do Banco BANESPA, do Estado de São Paulo, pelo banco espanhol Santander), enquanto o PROER tinha um objetivo equivalente mas focalizado no segmento privado nacional, incentivando fusões, aquisições e transferências acionárias entre bancos nacionais e estrangeiros, assim como a flexibilização do acesso ao mercado financeiro brasileiro para outras instituições financeiras estrangeiras (como o Banco inglês HSBC que adquiriu o banco paranaense Bamerindus) (FARIA et al., 2006).

Faria et al. (2006) destacam que uma das características do processo de concentração bancária brasileira foi a ação de alguns bancos privados nacionais, que participaram ativamente dos processos de F&As ocorridos no país, tendo sido os maiores beneficiários desse movimento. Nesse contexto, destacaram-se os três grandes bancos nacionais: o Bradesco, o Itaú e o Unibanco.

Retratado em números, somente no período de 1994 a 1998, 104 instituições financeiras no Brasil sofreram ajustes, sendo que a maioria delas foi liquidada pelo Banco Central (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009b). Esse número revela o grande impacto ocorrido no ambiente competitivo bancário nacional provocado pela estabilização da moeda, que reduziu os ganhos das instituições financeiras com a inflação e mudou diversas normas de operação bancária, inclusive relativas à exposição de riscos dessas empresas.

Embora o período de 1996 a 2006 tenha sido relevante em termos de números de instituições financeiras, o maior número de eventos ocorreu de 1994 a 1998. A continuidade das F&As no mercado nacional acarretou um grande aumento na concentração dos ativos dos principais bancos do país, ampliando a escala competitiva das principais instituições financeiras no Brasil. Isso pode ser mais bem evidenciado pelo fato de que, considerando-se os dois bancos federais, o BB e a CEF, e acrescido dos grandes bancos de capital privado nacional, representados pelos bancos Bradesco e ItaúUnibanco, juntamente com o banco SantanderReal, têm-se quase 80% dos ativos financeiros do sistema financeiro no Brasil (AUSTIN RATING, 2009 apud CARVALHO, 2009).

A ação do governo federal pode ser evidenciada na Tabela 2, em que são apresentados os números relativos à acelerada concentração bancária no Brasil. Na Tabela 2, os bancos são diferenciados em relação à sua estrutura de controle do capital, sendo identificados os bancos públicos, os bancos privados nacionais e aqueles com participação estrangeira, demonstrando-se o recuo das instituições financeiras no Brasil.

Tabela 2 – Quantitativo de bancos pela estrutura de capital

Bancos (1)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Dez										
Públicos (2)	32	27	22	19	17	15	15	15	14	14	13
Privados	198	190	182	175	175	167	152	150	150	147	146
Nacionais	131	118	105	95	91	81	76	78	82	82	81
Nacionais com Participação Estrangeira (3)	26	23	18	15	14	14	11	10	10	8	9
Controle Estrangeiro (4)	25	33	43	50	57	61	56	53	49	49	48
Estrangeiros (5)	16	16	16	15	13	11	9	9	9	8	8
Total	230	217	204	194	192	182	167	165	164	161	159

Fontes: Banco Central do Brasil e Cosif (transação PCOS200 - doc. 4016)

A Tabela 2, exposta anteriormente:

- 1 - inclui bancos múltiplos, bancos comerciais e caixa econômica;
- 2 - inclui caixas econômicas (estaduais até jan./1999, e a Caixa Econômica Federal);
- 3 - inclui bancos que detêm participação estrangeira;
- 4 - bancos múltiplos e comerciais com controle estrangeiro (exceto filiais);
- 5 - filiais de bancos estrangeiros.

Após a crise financeira mundial iniciada em setembro de 2008, houve uma ação mais efetiva dos bancos federais em busca de uma maior ampliação da sua participação no mercado financeiro. Esse movimento resultou na aquisição total ou parcial de outras instituições financeiras pelo Banco do Brasil, tais como: Banco Nossa Caixa; BESC (Banco do Estado de Santa Catarina); parte do Banco Votorantim e Banco do Estado do Piauí, enquanto a CEF adquiriu parte do Banco Panamericano, conforme destacado no Tabela 3, que reproduz, ainda, as principais F&As ocorridas no Brasil entre 2007 e 2010.

Particularmente no caso do Banco do Brasil, a escala de atuação foi ampliada de maneira significativa, decorrente do aumento da sua participação no segmento financeiro nacional, com um forte aumento na área de crédito e na participação de ativos. O total de ativos do BB atingiu, em 11/2009, um total de R\$ 685,7 bi à frente do Itaú Unibanco, com R\$ 612 bi. Em relação à rentabilidade observada, essa foi de 23,7% no trimestre de julho a setembro, comparado a uma rentabilidade de 18,7% do Itaú e dos 20,3% do Bradesco. E para que isso acontecesse, as participações do BNC e do Banco Votorantim foram significativas (SCIARETTA, 2009).

Ribeiro (2009) afirma, contudo, que a rápida expansão no mercado brasileiro do BB, a partir de 2008 / 2009, foi viabilizada muito mais pela crise financeira mundial, que teve o seu início em setembro de 2008, do que por méritos competitivos.

Em função dessa crise, o governo federal, por meio da Medida Provisória nº 443, deu poderes para que os bancos públicos pudessem adquirir instituições financeiras, resultando na compra de parte do Banco Votorantim, que estava passando por problemas de liquidez, e do BNC.

Como consequência dessas ações, o BB assumiu a liderança em números de agências no Estado de São Paulo e na parcela de financiamentos de veículos, posicionando-se como um dos três maiores do país (RIBEIRO, 2009).

Tabela 3 - Ranking dos bancos no Brasil (2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010)

Ranking dos Bancos no Brasil (2007/2008 - 2008/2009 - 2009/2010)							
(Valores expressos em US\$ milhões)							
Banco	Ano	Ordem por Patrimônio	Total do Ativo Ajustado	Patrimônio Líquido Ajustado	Lucro Líquido Ajustado	Rentab. Patrim. (em %)	Número Empreg.
Banco do Brasil *	2007	2	206.668,60	13.725,80	2.234,50	15	81.855
	2008	4	222.916,60	12.855,90	3.022,60	21	88.972
	2009	4	376.333,40	17.847,40	5.397,20	26,7	103.971
Nossa Caixa	2007	15	26.713,70	1.493,40	79,7	5,2	16.651
	2008	11	23.196,20	1.330,70	180,9	12,7	14.847
	2009						
Santander **	2007	7	67.103,60	4.950,10	805,1	12,9	22.843
	2008	1	88.439,40	20.997,00	387,1	1,8	20.662
	2009	2	190.444,40	25.171,00	2.558,60	9,8	48.647
ABN Amro Bank	2007	5	115.515,60	6.682,70	1.353,70	18,3	31.124
	2008						
Bradesco	2007	1	177.922,90	18.074,60	4.672,90	23,8	65.050
	2008	3	197.324,60	15.848,20	3.355,70	19,7	69.411
	2009	3	293.228,40	24.201,20	5.449,20	21,2	68.962
Itaú Unibanco ***	2007	3	172.862,90	8.678,80	2.748,20	27,4	46.282
	2008	2	270.726,20	18.683,80	3.339,10	16,6	108.027
	2009	1	349.560,00	29.359,80	4.951,90	15,8	101.640
Unibanco	2007	4	89.059,70	6.682,70	1.353,70	25,9	NI
	2008						
Banco Votorantim	2007	8	45.256,40	3.470,10	514,3	14,4	772
	2008	6	36.247,30	2.825,50	238,7	7,9	912
	2009	7	55.079,00	4.147,70	357,7	7,8	1.112
CAIXA – CEF	2007	6	140.796,70	5.901,70	1.120,80	17,2	74.949
	2008	5	126.540,40	5.426,80	1.323,50	21,7	78.175
	2009	5	196.288,50	7.538,20	1.490,60	16,5	81.306
HSBC Bank	2007	10	40.273,40	2.745,00	687	23,6	27.010
	2008	7	48.374,80	2.574,10	623,5	23	25.122
	2009	6	58.278,50	4.357,10	476,9	9,7	23.442
Itaú BBA	2007	9	55.751,50	3.048,20	331	10,3	931
	2008						
SAFRA	2007	11	40.939,90	2.343,60	430,1	14,6	4.716
	2008	8	25.948,70	1.903,30	337,3	14,9	4.535
	2009	8	37.655,60	2.896,00	503	16,9	4.064
Panamericano	2007	21	2.972,20	740,3	101,7	13	64
	2008	19	2.336,80	630,4	55,9	8,5	74
	2009	20	5.181,90	910,6	68,8	7,3	104
Banco do Brasil * Compreende a incorporação do Banco Nossa Caixa							
Santander ** Compreende a incorporação do Banco ABN Amro Bank							
Itaú Unibanco Inclui também a incorporação dos bancos Itaú BBA e Unibanco ***							
Ajustado Significa que o item foi atualizado pelos efeitos da inflação							
Total Ativo Ajustado = Total do Ativo - Diferido - Rel. Interdependência (AC e RLP) + PL Ajustado-PL Legal							

Fonte: Adaptada de EXAME (2008, p. 214-215; 2009, p. 220-221; 2010, P. 350-351)

2.2.1 A normatização brasileira sobre as concentrações horizontais

No Brasil, a concentração econômica é regulada pela Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda e pela Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça que emitem o Guia para análise econômica de atos de concentração horizontal, guia esse baseado na Lei nº 8.884/1994, denominada Lei de Defesa da Concorrência. No referido Guia (2001), são apresentados os procedimentos e os princípios que a SEAE e a SDE adotam na análise antitruste, de modo a atuarem como “[...] um instrumento de aplicação da regra da razão” (2001), referindo-se, exclusivamente, a atos de concentração horizontal. É o princípio da razoabilidade, ou a regra da razão, que constitui o princípio fundamental de controle dos atos de concentração.

Os procedimentos descritos no referido Guia (2001) são “[...] aplicáveis às integrações horizontais de empresas, isto é, concentrações que envolvam provedores de bens ou serviços que sejam competidores entre si,” mas podem ser adaptados naqueles casos que envolvam agentes econômicos consumidores de um mesmo bem ou serviço.

Inicialmente, é de responsabilidade do SEAE a emissão de parecer técnico sobre os atos de concentração. Recebido esse parecer da SEAE, a SDE deverá manifestar-se em até trinta dias, e, em seguida, encaminhar o processo ao CADE, que decidirá no prazo de sessenta dias.

O objetivo da análise do referido processo é determinar se a concentração econômica afeta, positiva ou negativamente, o bem-estar econômico. É citado no referido Guia (2001):

As concentrações podem, ao diminuir o número de participantes no mercado, facilitar a adoção de condutas anticompetitivas (aumento de preços, redução de qualidade, diminuição da variedade ou redução das inovações). Entretanto, os atos de concentração, na medida em que proporcionem vantagens competitivas para as empresas participantes (economias de escala, economias de escopo e redução dos custos de transação, entre outros), podem também aumentar o bem-estar econômico. (GUIA, 2001)

A referida análise das concentrações constará de cinco etapas principais, adotadas pela SEAE e SDE. São elas (GUIA, 2001):

- 1) Etapa I: Definição de mercado relevante;
- 2) Etapa II: Determinação da parcela de mercado sob controle das empresas requerentes.
Os atos que não gerarem o controle de uma parcela de mercado

suficientemente alta obterão parecer favorável das Secretarias, sendo dispensável a continuação da análise. Os demais serão objeto de análise nas etapas subsequentes;

- 3) Etapa III: Exame da probabilidade de exercício do poder de mercado. Quando não for provável o exercício do poder de mercado, a concentração receberá parecer favorável. Quando for provável o exercício do poder de mercado, a concentração será objeto de investigação na Etapa IV;
- 4) Etapa IV: Exame das eficiências econômicas geradas pelo ato;
- 5) Etapa V: Avaliação da relação entre custos e benefícios derivados da concentração e emissão de parecer final. Quando as eficiências forem iguais ou superiores aos custos (efeito líquido não negativo), as Secretarias emitirão parecer favorável à concentração. Quando as eficiências forem inferiores aos custos, a concentração será proibida ou terá condicionada a sua aprovação à adoção de medidas consideradas necessárias.

Adicionalmente, o GUIA (2001) estabelece o chamado “Critério Geral”, que diz:

Se, por um lado, o exercício de poder de mercado reduz o bem-estar econômico, os eventuais incrementos de produtividade, melhorias de qualidade, maior diversidade de produtos, entre outros possíveis efeitos da concentração, representam um aumento do bem-estar econômico. A SEAE e a SDE estabelecerão como critério básico para a emissão de um parecer favorável à operação, os atos que tenham um efeito líquido não-negativo sobre o bem-estar econômico.

O GUIA (2001) destaca que alguns tipos de concentrações geram um efeito líquido não negativo, não reduzindo o bem-estar econômico. As condições descritas são as seguintes:

- a) não gerarem o controle de uma parcela substancial de mercado;
- b) gerarem o controle de parcela substancial de mercado em um mercado em que seja improvável o exercício do poder de mercado;
- c) gerarem o controle de parcela substancial de mercado em um mercado em que seja provável o exercício do poder de mercado, mas cujos potenciais efeitos negativos, derivados da possibilidade de exercício do poder de mercado, não sejam superiores aos potenciais incrementos de bem-estar gerados pela concentração.

Contudo, se, em geral, as empresas dos diversos segmentos econômicos podem ter os seus processos de concentração avaliados durante um tempo relativamente longo pelas instituições de defesa da concorrência citados anteriormente, isso pode ser mais difícil para as empresas no segmento financeiro, pois a dinâmica apresentada na concorrência é diferente e no Brasil a participação estatal é muito significativa. Essa situação resultou em uma divergência sobre o poder de julgamento e normatização das F&As no segmento bancário brasileiro, discussão essa que se encontra no âmbito do poder judiciário, mais precisamente no Superior Tribunal de Justiça (STJ). Em lados antagônicos estão o Banco Central do Brasil (BCB) e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que se atribuem essa responsabilidade (BASILE, 2009). O processo em andamento refere-se à aquisição do Banco de Crédito Nacional (BCN) pelo Bradesco, motivando multa pelo CADE pelo fato de os bancos não terem notificado o referido órgão. Nesse julgamento, os bancos argumentam que é de responsabilidade do BCB a competência exclusiva para julgamento de operações no mercado financeiro. O CADE, por outro lado, alega que a Lei antitruste (Lei nº 8.884) não isenta nenhum segmento econômico de seus julgamentos. A decisão da justiça deverá resolver esse impasse, embora exista uma nítida tendência até o presente momento de atribuir essa responsabilidade ao BCB, inclusive pela própria exposição e intranquilidade que rumores sobre a aquisição de instituições financeiras pode acarretar na disponibilidade de recursos financeiros e liquidez dessas empresas.

2.3 Os Receios Governamentais à Concentração Bancária Norte-americana

A dinâmica da competição entre as organizações é influenciada pelas F&As, principalmente quando elas são horizontais, pois provocam, também, a redução do número de competidores dentro do mercado. No segmento bancário podem ser citados alguns receios decorrentes dessa concentração, tais como: a redução dos serviços bancários, os custos ascendentes para os clientes e a redução da disponibilidade de crédito, particularmente para os pequenos negócios (BROADDUS, 1998).

Quando bancos são adquiridos, uma reclamação que ocorre refere-se à redução da qualidade dos serviços da nova instituição em relação ao antigo banco. Isso pode ser verdadeiro por duas razões. A primeira refere-se à mudança do *mix* e dos preços dos produtos do banco antigo para o banco novo. Mas isso é necessário pois as vantagens de custo da empresa

adquirente estão associadas à padronização dos produtos e serviços que oferece ao mercado, de modo distinto dos bancos menores, que são capazes de formatar produtos e serviços mais adequados às necessidades dos seus clientes. E em segundo lugar, o crescimento das firmas provoca uma acomodação natural na qualidade dos serviços e iniciativas (Ibid., 1998).

Os custos ascendentes para os clientes refletem a ampliação da cobrança pelos serviços e produtos que o banco entrega aos clientes. E isso parece ser decorrente de um desempacotamento de serviços, isto é, mudá-los para serviços particulares ao invés de fornecer um conjunto de serviços dentro de um pacote (Ibid., 1998).

A terceira preocupação decorrente da onda de fusões refere-se ao crédito para pequenas empresas, que se tornaria mais difícil de ser ofertado pelos grandes bancos. Isso, porém, não tem ocorrido no mercado bancário norte-americano e tende a ser decorrente da tecnologia e da competição entre os bancos, que os tem forçado a oferecerem às pequenas empresas um menu de empréstimos padronizados (Ibid., 1998).

O risco detalhado por Broaddus (Ibid., 1998) é que os grandes bancos podem sentir-se incentivados a ampliarem os seus investimentos e empréstimos de risco na esperança de obterem maiores retornos, enfraquecendo os seus balanços. Assim sendo, a falência de um grande banco pode ser muito custosa de resolver, agravando o problema denominado de “muito grande para quebrar” e o risco que ele oferece. Convém destacar que foi exatamente essa situação, de ampliação excessiva de empréstimos de alto risco, que conduziu à denominada “crise do *subprime*”. Essa crise, que teve início em setembro de 2008, com a quebra do banco de investimentos norte-americano, Lehman Brothers, afetou, significativamente, o sistema financeiro mundial, notadamente instituições financeiras norte-americanas e europeias, que revelaram estar demasiadamente expostas a essa modalidade de empréstimos de alto risco.

2.4 As Mudanças no Cenário Mundial e o Estímulo aos Processos de F&As

A consolidação financeira mundial foi estimulada pela ocorrência e aparecimento de diversas condições ambientais que potencializaram essa dinâmica. Essas condições, também denominadas de “*drivers*”, geraram condições para a ocorrência de “ondas” de concentração

mundial, cujos efeitos foram profundos e distintos, uma vez que as F&As refletem mudanças estruturais significativas no ambiente competitivo (BROADDUS, 1998; AHERN; WESTON, 2007). Um exemplo dessa tendência pôde ser percebido na dinâmica da aquisição do ABNAmro Bank na Europa, movimento esse que culminou com a aquisição do RealAmro Bank no Brasil pelo Santander. Esse evento representa um reflexo direto desses “*drivers*”, em que se destacam a globalização e desregulamentação do sistema financeiro (SALGADO et al., 2007, p. 20-29; BROADDUS, 1998).

De modo geral, diversos fatores têm motivado o aumento dos processos de F&As durante as últimas décadas. Fatores como mudanças das condições de mercado, uma crescente disponibilidade de capital, mudanças políticas, como a redução da presença do Estado nas atividades econômicas, conforme verificado nos países comunistas do Leste Europeu, por exemplo; a redução das restrições legais de alguns países e do intervencionismo normativo estatal; a necessidade de compartilhar riscos e a existência de complexos problemas indivisíveis, que têm incrementado a necessidade de compartilhamento de habilidades e *expertise* entre elas, têm sido elencados como motivadores desses eventos (CARTWRIGHT; COOPER, 1996, p. 18-20).

As forças de mudanças são relevantes, pois contribuem para o sucesso dos processos de F&As. Ahern e Weston (2007) destacaram que as forças de mudanças e motivações para as F&As mais significativas são aquelas representadas por: mudanças tecnológicas, globalização, comoditização, baixo crescimento em algumas indústrias, excesso crônico de capacidade, que conduz à consolidação, fragmentação, grandes investimentos de capital sujeitos a riscos elevados, volatilidade de preços, desregulamentação e aumento das capacidades. Em relação ao segmento financeiro, destacam-se as forças representadas pela globalização e desregulamentação. Diferentes tipos de forças de mudanças criam diferentes tipos de ganhos potenciais para segmentos econômicos particulares.

Entre as forças citadas, a tecnologia parece destacar-se, sendo considerada como uma das direcionadoras das ondas de fusão observadas, particularmente no mercado norte-americano. Os avanços das tecnologias de comunicação e de processamento de dados ocorridas significaram uma redução dos custos da gestão de informações dos bancos de dados com um aumento na eficiência da sua utilização (BROADDUS, 1998).

As desregulamentações governamentais e internacionais, particularmente aquelas ligadas à globalização, também possuem um papel relevante no processo de concentração bancária. Nos EUA, destaca-se a *Riegle-Neal Interstate Banking Act of 1994*, que eliminou as restrições bancárias interestaduais, autorizando os bancos a atuarem em âmbito nacional e acarretando um grande aumento nas F&As bancárias norte-americanas, que culminaram com mais de 600 fusões entre 1997 e 1998, enquanto a média verificada naquele mercado situava-se entre 150 a 200 ocorrências anuais (Ibid., 1998).

Entre as justificativas econômicas para as fusões, também, podem estar relacionadas às economias de escala baseadas em custo, marca, receitas; economias de escopo baseadas nas receitas; poder de mercado; busca de eficiência e custo da agência dos gestores (aumento do tamanho impacta no aumento dos salários e fortalece a resistência gerencial), conforme exposto por Dermine (1999).

O papel dos governos, igualmente, tem sido relevante nas F&As. Ahmad et al. (2007) citou o caso do Banco Central da Malásia, que atuou no sentido de fundir um grande número de instituições de depósito, concentrando-os em dez grandes bancos. Nesse estudo, os grandes bancos tornaram-se adquirentes enquanto bancos de baixo risco tiveram alta probabilidade de serem adquiridos e os bancos de alto risco tornaram-se alvo para *takeovers*. Os autores destacaram, também, que fatores como a *performance* dos gestores, índices financeiros e mudanças na produtividade não foram percebidos como significativos nos estudos efetuados. Destacaram, ainda, que bancos mais “conectados” ao governo tiveram maiores chances de se tornarem bancos adquirentes, enquanto os bancos menos “conectados” tornaram-se bancos alvo.

3 ABORDAGENS CONCEITUAIS RELATIVAS ÀS FUSÕES E AQUISIÇÕES

Nesse capítulo abordam-se as teorias das F&As, apresentando, de modo detalhado, a proposta de Haspeslagh e Jemison (1991), tratando a aquisição (ou mesmo a fusão pois eles não diferenciam os dois tipos de eventos) como um processo composto de fases, perspectiva essa adotada neste trabalho.

Em seguida, são detalhadas algumas das justificativas mais habituais percebidas pelos teóricos neste trabalho, em que são avaliados os aspectos dos retornos anormais (ou não) decorrentes das F&As, conforme alegado pelos executivos mas que não são facilmente verificados na realidade dos mercados e das empresas.

Os aspectos financeiros ou econômicos ocupam uma posição de destaque nas justificativas apresentadas ao mercado e visam suportar as ações empreendidas pelas empresas para ampliarem a concentração nos segmentos em que elas atuam. Contudo, para que os benefícios alegados dessa concentração sejam obtidos, se torna imperioso que as sinergias potenciais da F&A realmente consigam ser obtidas, gerando valor para as empresas e para os acionistas. E as sinergias são importantes para a obtenção dos retornos financeiros esperados pelo mercado, independentes da métrica utilizada (conforme representados no Quadro 2).

Após uma breve discussão sobre sinergias e criação de valor, a perspectiva financeira da concentração é acrescida por uma visão relativa ao impacto das F&As nas empresas e no mercado. Essa visão discute, brevemente, o impacto em termos de capacidade competitiva das instituições resultantes segundo as considerações de Porter (estratégias de posicionamento) e da teoria da visão baseada em recursos, justamente por serem essas abordagens as que melhor explicam e justificam a ação das organizações em direção ao aumento da participação no mercado em que atuam.

Ressalte-se que, nesse capítulo, somente dois itens resumidos ocupam-se de abordar os sistemas de informação e/ou a tecnologia da informação. E o fazem apenas para introduzirem algumas considerações que serão detalhadamente abordadas nos próximos capítulos mas que precisam ser introduzidos no capítulo 2 por se relacionarem melhor com ele.

A *due diligence* na TI precisa ser considerada durante o processo pré-fusão pois a sua ausência pode gerar para a organização adquirente um dispêndio maior de recursos no processo de integração, reduzindo as vantagens que a ela pode obter com a aquisição.

3.1 Conceitos sobre Fusões e Aquisições

As fusões e aquisições representam as duas classes principais que agrupam as operações de crescimentos externos, sendo que existem dois modos distintos de se obterem fusões, representados pela incorporação e pela fusão de iguais. A incorporação resulta na absorção completa da companhia-alvo, que deixa de ter um nome após a operação, enquanto, na fusão de iguais, uma nova companhia é construída a partir das companhias adquirente e adquirida (GROUP OF TEN, 2001). Um dos objetivos mais destacados do crescimento externo refere-se à integração horizontal, no qual a soma das companhias impactará no aumento das dimensões do mercado (GIACOMAZZI et al., 1997).

As fusões e aquisições diferenciam-se em relação à integração ou não das operações após os processos. No caso da fusão, ocorre uma integração completa das duas firmas, o controle pode ser mais facilmente exercido - pois envolve um maior nível de controle -, o que não ocorre, necessariamente, com o processo de aquisição, que pode ser parcial ou total. As aquisições são mais apropriadas quando existem razões operacionais, geográficas e legais para se manterem as estruturas corporativas. Pode-se distinguir, também, a fusão como uma transação que envolve duas firmas que tenham o mesmo tamanho enquanto as aquisições são transações nas quais uma parte claramente obtém o controle de outra (GROUP OF TEN, 2001).

Picot (2002, p.15) argumenta que, em diversos idiomas, não existe uma tradução equivalente para os termos *mergers* e *acquisitions*, mas esses conceitos compreendem o campo da concentração de empresas e a cooperação entre negócios. Dessa maneira, ele usa esses termos como sinônimos de um amplo espectro de acordos, tais como: compra e venda de empresas, concentração de empresas, alianças, cooperação e *joint-ventures*, formação de companhias, sucessão da corporação/ garantia da independência de negócios, IPO, mudança da forma legal e reestruturação. Analogamente, Ahern e Weston (2007), também, observam que os conceitos de F&As deveriam ser mais amplos, envolvendo os próprios termos de fusão e aquisição bem

como *takeovers*, alianças, *joint-ventures*, licenciamento, *spin-offs*, reorganização, reestruturação, *buyouts* alavancados (LBO), entre outros.

De modo mais simples, Daft (2003, p. 86) define fusão como a combinação de duas ou mais empresas em uma empresa enquanto a aquisição tem sido definida como compra de toda uma companhia ou ativos específicos por outra companhia, implicando, em termos gerais, uma nova combinação dos ativos existentes (AHERN; WESTON, 2007).

Em um estudo efetuado em 1967, Kitching (1967), tratando as aquisições e fusões de modo indistinto, categorizou-as conforme descrição no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de fusões e aquisições

TIPOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES	
Tipo	Descrição
HORIZONTAL	Envolve empresas do mesmo segmento econômico, com aproximadamente os mesmos clientes e fornecedores; Aquisição de um negócio dentro da mesma indústria (CAPRON, 1999); A soma das companhias impactará no aumento das dimensões no mercado (GIACOMAZZI et al., 1997)
VERTICAL	Os principais clientes e fornecedores da empresa compradora, e na mesma indústria
MARKETING CONCÊNTRICO	Refere-se aos mesmos tipos de clientes como o da companhia compradora mas de tecnologia diferente
TECNOLOGIA CONCÊNTRICA	Refere-se à mesma tecnologia como empresa compradora mas diferentes tipos de clientes
CONGLOMERADO	Envolvem clientes e tecnologias diferentes daquelas da empresa compradora

Fonte: Adaptado de Kitching (1967)

No referido estudo, Kitching (1967) procurou determinar a ocorrência dos diversos tipos de F&As pois isso implicava considerações particulares sobre os riscos envolvidos pelas empresas participantes. Uma das conclusões obtidas evidenciava que as fusões do tipo horizontal, muito comuns entre as instituições financeiras, apresentavam um menor risco. No outro extremo, o risco mais elevado era representado pelo tipo concêntrico. Na amostra, o tipo mais comum observado foi o de aquisições do tipo conglomerado, evidenciando uma característica das F&A na década de 60 nos EUA, que era o aumento do portfólio de negócios das empresas. Mas o estudo buscou avaliar as causas de sucesso e fracasso dos processos de F&A mediante uma pesquisa qualitativa com gestores de organizações que participaram desses eventos focalizando nos resultados financeiros obtidos pelas empresas após os eventos, que não demonstraram serem anormais para as firmas adquirentes.

Contra-pondo-se à tendência observada na década de 60, com a expansão do tipo conglomerado, as décadas de 80 e 90 serão caracterizadas pelo predomínio das aquisições horizontais, principalmente no segmento financeiro.

Larsson e Finkelstein (1999) afirmam que o sucesso das F&As tem sido avaliado de modo fragmentado, sob perspectivas parciais, tais como visões econômicas, financeiras, sob a perspectiva da estratégia organizacional e da gestão de recursos humanos. Em função disso e reconhecendo a necessidade de um modelo mais abrangente, propuseram um modelo ou *framework* que integrasse as diversas perspectivas citadas anteriormente, utilizando-se de um *sample* de 61 *cases* de F&As. Isso evidencia que, ao se observar o sucesso ou fracasso de uma F&A, as perspectivas que foram avaliadas precisam ser consideradas pois a visão segmentada que conduziu à referida conclusão pode não ser evidenciada por outras perspectivas.

A *performance* de uma organização foi definida por Zollo e Singh (2004) como a variação da *performance* geral da firma adquirente, medido como o desvio, no longo prazo, no retorno dos ativos em relação à concorrência.

Adicionalmente, o sucesso de uma aquisição depende da habilidade dos gestores em conciliar a necessidade de interdependência estratégica entre as duas firmas, que é necessária para transferir capacidade estratégica e a necessidade de autonomia organizacional da firma adquirida que é necessária para preservar as capacidades estratégicas adquiridas. E é exatamente o equilíbrio entre esses dois fatores que determinam uma abordagem de integração apropriada. Dessa maneira, três abordagens na aquisição podem ser diferenciadas, pois envolvem processos diferentes e geram diferentes resultados. São elas: absorção, preservação e simbiose. Na absorção, duas empresas tornam-se uma única; na preservação, resguarda-se a identidade cultural da firma adquirida, e, na simbiose, têm-se uma adaptação e combinação mútua da organização. Contudo, para ocorrer a criação de valor, a integração deve ser decorrente de um processo evolucionário de adaptação, ao invés de ser uma atividade planejada e completamente previsível (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 145-149).

Haspeslagh e Jemison (1991, p. 105-106) argumentam que a integração é a parte que os gestores menos apreciam em uma aquisição pois ela é difícil, consome tempo, apresenta incertezas e é repleta de riscos e retrocessos. A integração, segundo eles, compreende um processo interativo e gradual nos quais indivíduos de duas organizações aprendem a trabalhar

em conjunto e cooperativamente na transferência de capacidades estratégicas. A Figura 1 apresenta os pontos da dinâmica envolvida no processo de integração de aquisição.

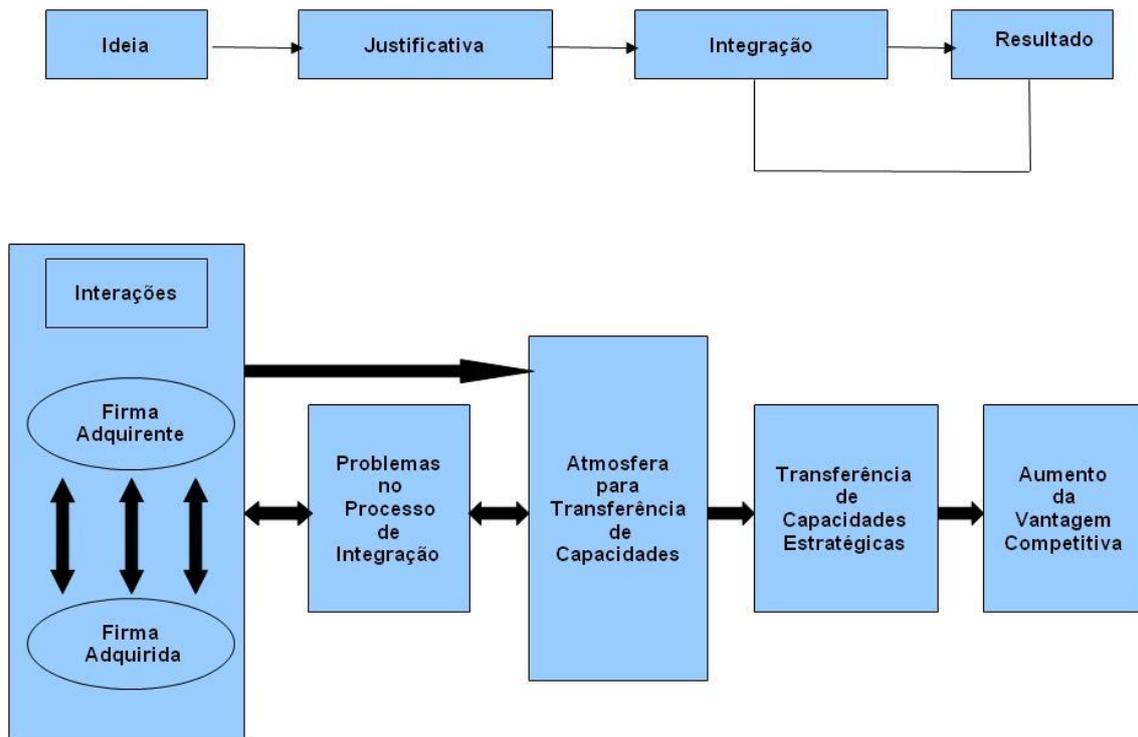


Figura 1 – O Processo de integração de aquisição

Fonte: Haspeslagh e Jemison (1991, p. 107)

Os problemas no processo de integração identificados de modo recorrente por Haspeslagh e Jemison (1991, p. 122-132) foram três:

- a) **Determinismo:** o primeiro refere-se à tendência do gestor de se agarrar à justificativa original em face de uma realidade diferente ou alterada em comparação com aquela originalmente estabelecida para a aquisição, pois a realidade é frequentemente muito diferente daquilo que era esperado, independentemente de quão completa foi a análise pré-aquisição efetuada;
- b) **Destruição de valor:** o segundo revela o impacto da aquisição nos gestores e nos próprios empregados, mudando a ordem estabelecida e os padrões de atividades de ambas as firmas, pois as mudanças trazem incerteza, medo e uma tendência de auto-preservação de parte dos empregados, destruindo valor para os acionistas;

- c) **Vácuo de liderança:** a falta de uma liderança apropriada para articular novos projetos para as firmas combinadas, sendo ela importantes para auxiliar as pessoas de ambas as firmas a desenvolver, compreender e abraçar os propósitos da aquisição.

O segundo aspecto, ligado ao processo de integração de aquisições, envolve a criação de uma atmosfera propícia antes que qualquer capacidade possa ser transferida entre as firmas e, para que isso possa ocorrer, são necessários alguns ingredientes-chaves: a compreensão recíproca da cultura e organização da firma, a boa-vontade das pessoas de ambas as organizações em trabalharem juntas após a aquisição, as habilidades em transferir e receber as capacidades, a disponibilidade de recursos para auxiliarem com maior rapidez uma atmosfera capaz de suportar essa transferência e a compreensão da relação causa-efeito dos benefícios esperados da aquisição (Ibid., 1991, p. 111-112).

Haspeslagh e Jemison (1991, p. 107-117) afirmam que a transferência de capacidades estratégicas pode ser dividida em quatro tipos:

- a) compartilhamento dos recursos operacionais, tais como força de vendas, facilidades de compartilhamento de manufaturas, nomes de marcas, espaço em escritórios ou canais de distribuição, de modo a gerarem economias de escala e de escopo, que criam valor para a organização;
- b) transferência das habilidades funcionais, que não é fácil nem imediata porque envolve um processo de ensino e aprendizagem antes que as habilidades possam ser transferidas;
- c) transferência de habilidades gerais de gestão, pois, quando elas são transferidas, os gerentes de uma firma, notadamente da firma adquirida, são influenciados pelos fluxos gerais de gestão da direção estratégica do adquirente, alocação de recursos, planejamento financeiro, controle e gestão dos recursos humanos, implicando, principalmente, interações verticais nos níveis de gestão gerais entre a unidade adquirida e a organização adquirente que se reporta a ela;
- d) combinação de benefícios pois os benefícios relacionados ao tamanho da organização, tais como poder de mercado e poder de compra, requerem pouca coordenação para colocá-la em prática, bem como a transferência de recursos financeiros. Assim sendo, cada tipo de transferência de capacidades envolve diferentes mudanças. E a atmosfera

para a transferência de capacidades é importante por causa de sua influência no intercâmbio e aprendizagem que acontece após uma aquisição, sendo criada na interação das pessoas de ambas as firmas, que estão sob o controle direto dos seus gestores.

Haspeslagh e Jemison (1991) destacam que a abordagem da firma para a integração pode ser compreendida considerando-se duas dimensões centrais da aquisição, representadas pelo relacionamento com a firma adquirida e a maneira pela qual se espera criar valor. A primeira dimensão relaciona-se à natureza da interdependência que necessita ser estabelecida entre as firmas para tornar possível o tipo de transferência de capacidades estratégicas que é esperado. A outra dimensão é associada com a necessidade para preservar intacta as capacidades estratégicas após a aquisição (Ibid., 1991; p. 139).

Na Figura 2, apresentada, a seguir, têm-se as abordagens de integração de aquisição por meio da combinação dos dois fatores centrais citados anteriormente, criando aquilo que eles consideram como metáforas úteis para guiarem a tarefa de integração.

		Necessária para Interdependência Estratégica	
		Baixa	Alta
Necessária para Autonomia Organizacional	Alta	PRESERVAÇÃO	SIMBIOSE
	Baixa	MANUTENÇÃO	ABSORÇÃO

Figura 2 – Tipos de abordagens de integração de aquisição
 Fonte: Haspeslagh e Jemison (1991, p. 145)

Haspeslagh e Jemison (1991, p. 145-150) afirmam que a combinação entre necessidades distintas da autonomia organizacional e interdependência estratégica pode oferecer *insights* e auxiliam na sugestão de abordagens específicas para a integração, sendo que as combinações podem ser dos seguintes tipos:

- a) **Absorção:** a abordagem de aquisição por absorção são aquelas nas quais as tarefas estratégicas requerem um alto grau de interdependência para criar o valor esperado mas tem uma baixa necessidade de autonomia organizacional para realizar aquela interdependência. A integração, nesse caso, implica uma completa integração das operações, organizações e cultura de ambas as organizações. A intenção, neste caso, é dissolver as diferenças entre as empresas. Adicionalmente, a empresa adquirente precisa ter a ousadia de suas convicções para certificar-se que a visão da organização está sendo transmitida. Outro aspecto destacado é a questão cultural que limita a habilidade da firma em obter o valor esperado;
- b) **Preservação:** nesse caso, existe uma elevada necessidade para autonomia e uma baixa necessidade para interdependência na combinação das firmas. Nessa situação, a tarefa principal da gestão é manter a fonte dos benefícios adquiridos intacta, por causa da deterioração na firma adquirida dos seus modos de gestão, práticas e motivação que poderiam comprometer o sucesso. Nesse contexto, embora a necessidade de interdependência seja baixa, essa forma de autonomia e proteção que ela implica são difíceis de serem fornecidas. No caso da preservação, é importante compreender como pode ser criado um valor suficiente para compensar o prêmio pago pela aquisição. Duas fontes de criação de valor são destacadas pelos autores, a proteção e cuidado com a organização adquirida e a aprendizagem, ambas em termos de fazerem aquisições posteriores em novas áreas de atuação e em termos de aprendizagem em suas bases de negócios;
- c) **Simbiose:** representa o modo mais complexo de mudança gerencial. Ela envolve uma alta necessidade tanto de interdependência estratégica (por causa de uma substancial transferência de capacidades que precisa acontecer) quanto de autonomia organizacional (porque as capacidades adquiridas precisam ser preservadas em um contexto organizacional que é diferente do adquirente). Nesse tipo de aquisição, as duas organizações coexistem inicialmente, tornando-se, progressivamente, interdependentes. Essa coexistência e dependência mútua são obtidas lentamente a despeito da tensão crescente do conflito necessário para a transferência de capacidades estratégicas e a

manutenção da autonomia e cultura de cada organização. Além disso, esse tipo de organização necessita, simultaneamente, preservar limites e limitar a permeabilidade. A necessidade de preservar autonomia em aquisições simbióticas pode ser, gradualmente, aumentada somente na extensão que a própria companhia adquirente muda suas próprias práticas organizacionais para adaptar-se à nova situação. O sucesso é, verdadeiramente, combinar as organizações de modo simbiótico, em que cada firma assume as qualidades originais da outra organização.

Adicionalmente aos fatores já apresentados, dois outros foram considerados relevantes pelos autores, que são a qualidade e o tamanho da firma adquirida. Nas pesquisas efetuadas pelos autores, foi sugerido que, em termos de *trade-offs* entre preço e qualidade, não existem muitas barganhas reais na aquisição. Adicionalmente, os gerentes podem superestimar suas habilidades em transformar uma firma adquirida e a qualidade faz uma diferença importante, especialmente quando ela se refere à qualidade do time geral. Deve-se compreender qualidade em termos relativos, como a habilidade dos gestores da companhia adquirente produzir a finalidade estratégica da aquisição. A dificuldade real, nesse caso, é a dificuldade de preservar a autonomia que a integração pode estrategicamente requerer (Ibid., 1991, p. 150).

A questão do tamanho da aquisição envolve o tamanho absoluto e relativo das firmas envolvidas. Existe um razoável custo fixo em fazer qualquer aquisição, independente do seu tamanho, especialmente em termos organizacionais. Os autores afirmam que, em um nível mais fundamental, as diferenças significativas entre as firmas referem-se mais ao estágio de desenvolvimento do negócio adquirido tanto no sentido de mercado quanto organizacional ao invés do seu tamanho. Aquisições que representam somente uma plataforma que necessitará de substanciais investimentos futuros para se tornarem viáveis, imporão mais exigências na maturidade e qualidade da tomada de decisão dos adquirentes do que teria um investimento em uma posição de negócios que, essencialmente, pode olhar além de si próprio. Além disso, diferenças na maturidade organizacional, também, podem causar problemas de integração, pois no momento da integração, cada firma terá atingido diferentes estágios de desenvolvimento ou complexidade e o sucesso dessa integração é problemático (Ibid., 1991; p. 151-152).

As aquisições podem contribuir para o crescimento e renovação das organizações de várias maneiras pois introduz novas ideias e expõe parte da firma a novas capacidades, mercados e

regiões, permitindo que os gestores seniores possam testar e introduzir inovações em abordagens de gestão que podem se tornar importantes fontes de vantagem competitiva (Ibid., 1991; p. 253).

A aquisição pode envolver ou não o estabelecimento do controle administrativo de uma organização por outra e objetiva o aumento da capacidade competitiva da organização adquirente. Contudo, a aquisição, também, pode envolver a cooperação entre empresas concorrentes, pois elas podem ter interesses comuns. Isso pode ser observado claramente no consórcio formado por três grandes bancos europeus (Banco Santander, Royal Bank of Scotland e Fortis) que adquiriu, em 2007, os ativos do grupo holandês ABN Amro Bank, que controlava o Banco Real no Brasil. Por esse acordo, o Banco Santander ficou com as atividades latino-americanas do ABN Amro na América Latina, além das operações europeias, como a da Itália. O Fortis, que é a maior companhia de serviços financeiros da Bélgica ficou com o braço financeiro de consumo, a gestão de ativos e a unidade de *private banking* do ABN Amro enquanto o RBS adquiriu as operações na Ásia e as operações do banco de investimentos (SALGADO et al., 2007, p. 20-29).

Sobre as F&As, Henningsson (2008) afirma que as pesquisas, nessa área, se desenvolveram baseadas em três abordagens principais, identificadas por ele como sendo: a) F&As como uma ferramenta para a estratégia organizacional; b) com o objetivo de analisar e obter a união organizacional entre duas empresas e c) estudo dos eventos e atividades durante os processos de F&As.

A primeira compreenderia um foco em organização industrial, nas quais três tipos básicos de sinergias positivas seriam buscados, denominadas de sinergias técnicas, economias pecuniárias e diversificação. Além disso, abordaria, também, a teoria da visão baseada em recursos ou RBV e a perspectiva dos processos estratégicos, que focaliza os fatores organizacionais relacionados a políticas, cultura e conhecimento (HENNINGSSON, 2008).

O item b) busca avaliar a integração organizacional entre duas firmas e o potencial sinérgico decorrente dessa combinação ou união compreende os modos de aquisição, tais como a preservação, absorção, simbiose e *holding* (HASPELAGH; JEMISON, 1991 apud HENNINGSSON, 2008).

A terceira abordagem avalia as F&As sob a perspectiva de processos ou de suas fases propriamente ditas, tal como abordado por Haspeslagh e Jemison (1991 apud HENNINGSSON, 2008).

De modo geral, os eventos de F&As são acompanhados de declarações otimistas sobre os possíveis ganhos resultantes da nova situação das empresas participantes. Contudo, os teóricos buscam identificar se os ganhos e as vantagens econômicas decorrentes da concentração bancária prometidas pelos gestores foram efetivamente obtidos no período posterior às F&As. Entre os diversos objetivos declarados, o foco nos aspectos financeiros parece ser o principal (JOHNSTON; YETTON, 1996; COSTA Jr., 2008, p. 74; ALTUNBAS; IBÁÑEZ, 2004), embora sejam citados com frequência os ganhos potenciais oriundos das sinergias, da ampliação da escala competitiva da empresa e do aumento do seu poder de barganha, da obtenção de retornos superiores anormais para os acionistas controladores decorrente de uma *performance* superior aos concorrentes e da criação de valor para os acionistas. Contudo, embora a literatura disponível seja abundante na análise dos retornos financeiros obtidos pelas empresas participantes das F&A, também têm demonstrado a grande dificuldade de identificarem, claramente, os elevados ganhos prometidos pelos gestores e, principalmente, avaliarem o processo de pós-aquisição e a integração das empresas, particularmente dos seus STIs.

A Figura 01, de Haspeslagh e Jemison (1991), representa o fluxo de uma aquisição como sendo composta por quatro fases distintas, identificadas como ideias, justificativas, integração e resultados. Nesse capítulo, serão efetuadas algumas análises relativas às justificativas normalmente apresentadas pelos gestores, compreendidas como consequências das estratégias definidas pelos gestores. As principais justificativas são:

- a) os retornos anormais decorrentes das F&As;
- b) a busca pelas sinergias nas F&As;
- c) a criação de valor para os acionistas;
- d) o impacto na capacidade competitiva das instituições financeiras;
- e) as F&As como representações das estratégias organizacionais.

3.2 Os Retornos Anormais Decorrentes das F&As

Um dos aspectos mais avaliados em uma F&A é o retorno financeiro para o acionista controlador ou para a própria empresa, principalmente se esse retorno pode ser considerado como “anormal”, em decorrência de uma situação competitiva diferenciada, embora isso não ocorra com a frequência desejada pelas empresas envolvidas. Os retornos anormais podem ser decorrentes de uma maior concentração no ambiente competitivo e, conseqüentemente, de maior poder de barganha e de influência nos preços estabelecidos pelas empresas, além de eventuais mas significativos ganhos de eficiência (representados por ganhos de escala, por exemplo).

No mercado brasileiro, Costa Junior (2008, p. 74) procurou avaliar a ocorrência de retornos anormais para um conjunto de empresas adquirentes nos processos de F&As durante o período de 2002 a 2006, sendo que o segmento bancário foi preponderante nesse período. No referido estudo, constatou-se que o tipo de aquisição mais comum foi o horizontal, que revela a busca por uma maior concentração por parte das empresas. Contudo, não pode ser constatada a ocorrência de uma *performance* operacional anormal pós-operação, no que se refere às expectativas do mercado sobre as possíveis sinergias advindas da combinação das empresas, de modo que as expectativas em relação aos lucros anormais das firmas combinadas não foram corroboradas, inclusive em relação aos bancos analisados no estudo (Ibid.,2008, p.109-111).

Autores como Al-Sharkas et al. (2008) sugerem que os processos de fusão têm aumentado a eficiência dos bancos e os bancos que participam desse processo têm utilizado, de modo mais eficiente, a tecnologia disponível, a denominada eficiência técnica, além de estarem reduzindo o *mix* de custos, denominados de eficiência de alocação. Afirmam que existe uma racionalidade econômica para futuras fusões na indústria bancária pois as F&As podem permitir que a indústria bancária, que é grande utilizadora de recursos de TI, possa adquirir vantagens pelas oportunidades criadas pela evolução tecnológica.

Al-Sharkas et al. (2008) afirmam que fusões de pequenos bancos registram maiores ganhos de eficiência quando comparados com fusões de grandes bancos e que a causa mais significativa de eficiência entre bancos que participaram de processos de fusão foi decorrente de uma

maior eficiência técnica quando comparados a bancos que não participaram de processos de fusão. Um banco é eficiente tecnicamente se ele opera em uma fronteira eficiente, subdividindo-se a sua eficiência técnica em pura eficiência técnica e eficiência de escala, uma redução proporcional até que o banco obtenha retorno constante de escala e eficiência alocativa se ele escolhe, adequadamente, o correto *mix* de entrada dados os preços de entrada.

Além disso, os bancos que participaram de processos de fusão experimentaram maior crescimento de produtividade, decorrente mais do avanço tecnológico do que de um aumento da eficiência tecnológica. Contudo, não foi possível evidenciar a ocorrência de ganhos anormais.

Ainda sobre os retornos anormais, Copeland et al. (2002, p.285) destacam que a teoria econômica sugere que a concorrência, eventualmente, eliminará esses retornos.

3.3 A Busca pela Sinergia nas F&As

De Marco et al. (2000) destacam que a finalidade declarada das F&As bancárias é sempre expressada pela obtenção de significativa vantagem competitiva decorrente da exploração das sinergias permitidas por grandes tamanhos, isto é, economias de escala e economias de escopo, sendo que a captura dessas sinergias representam uma das razões mais importantes para a operação de F&A. Esses autores destacam que a obtenção de economias de escala é possível pelo compartilhamento da infraestrutura central, a padronização dos *softwares*, o fornecimento de serviços comuns tais como *back-office* ou, simplesmente, pelo aumento do poder de barganha.

A importância das sinergias está muito associada à *performance organizacional* obtida pelas firmas envolvidas em fusões, pois elas podem explicar as diferenças de *performance* percebidas nos vários tipos de fusões existentes. As fontes de sinergias foram relacionadas por Lubatkin (1983) como economias técnicas, economias pecuniárias e economias de diversificação.

As economias técnicas compreendem as fontes mais conhecidas de sinergias, que são as economias de escala, pois envolvem uma alteração do processo produtivo que, mesmo

mantendo-se os mesmos fatores de produção de entrada, acarretam uma quantidade maior de produtos finais. O uso mais eficiente dos recursos internos da firma pode impactar na oferta de produtos com preços inferiores aos da concorrência, permitindo-lhe ampliar o seu *market-share* e aumentar os lucros. As economias técnicas foram classificadas em seis tipos: a) *marketing*; b) economias de produção; c) experiência; d) *schedulling*; e) economias de compensação e f) economias bancárias (LUBATKIN, 1983).

As economias de *marketing* e de produção são, geralmente, associadas com fusões horizontais e / ou fusões concêntricas. Além disso, a experiência ou “curva de experiência”, também, é associada com a redução de custos. As fusões verticais podem beneficiar-se mais das economias de *schedulling* que ocorrem quando duas firmas são unidas em dois níveis de produção (SHEPHERD, 1979 apud LUBATKIN, 1983). Todos os tipos de fusões podem ser beneficiados pelas economias de compensação e bancárias e o número de relações bancárias pode ser reduzido por meio da consolidação (HOWELL, 1970 apud LUBATKIN, 1983).

As economias pecuniárias representam uma segunda fonte de sinergias, associadas, geralmente, com fusões horizontais e verticais, com um menor número de fusões concêntricas. Elas são obtidas pelo poder da firma em estabelecer preços no mercado, decorrente do seu tamanho, sendo os tipos mais conhecidos o monopólio (um único vendedor ou fornecedor que força o comprador a aceitar um preço mais elevado) e monopsônico (mercado com um único comprador que força o fornecedor a aceitar um preço mais baixo) (PORTER, 1980 apud LUBATKIN, 1983). Esses dois tipos de economias não oferecem ganhos de eficiência para a sociedade.

A terceira fonte de sinergia é representada pelas economias de diversificação, relacionadas mais profundamente com as fusões de conglomerados e, em menor nível, com as fusões de *marketing* concêntrico. Isso é obtido pelo aumento da *performance* da firma em relação aos seus atributos de risco ou uma redução dos atributos de risco da empresa em relação à sua *performance* (LUBATKIN, 1983).

Considerando-se a união organizacional, a sinergia ocorre quando duas unidades operacionais podem trabalhar juntas de modo mais eficiente (menor custo) e / ou mais efetivamente (com uma alocação mais apropriada dos recursos escassos, dadas as restrições ambientais) do que se estivessem separadas (LUBATKIN, 1983).

E é exatamente a obtenção das sinergias por parte da empresa resultante e de como elas estão relacionadas à *performance* da empresa que traduz o sucesso das F&As. Assim sendo, parece pertinente o desenvolvimento de uma abordagem teórica que tenha como objetivo estabelecer os benefícios sinérgicos entre as empresas participantes das F&As. Os tais benefícios sinérgicos foram relacionados ao potencial estratégico da combinação, ao grau da integração organizacional após o negócio ter sido concluído e a falta de resistência dos empregados para a integração da junção das firmas. Essa perspectiva permitiu a conceituação de *performance* nas F&As em termos de realização sinérgica, definindo-a como o benefício líquido atual (redução de custo por unidade, aumento dos lucros etc.) criado pela interação de duas firmas envolvidas em uma fusão ou aquisição (LARSSON; FINKELSTEIN, 1999).

Embora não tenha sido uma pesquisa efetuada com instituições financeiras, Larsson e Finkelstein (1999) concluíram que:

- a) independente de qualquer similaridade entre as firmas envolvidas na junção, a presença de operações complementares aumenta a probabilidade de sucesso da aquisição impulsionando a realização da sinergia;
- b) integração organizacional foi o fator individual mais importante em explicar a realização da sinergia, assim como F&A com alto potencial de combinação foi a mais bem sucedida quando associada com uma alta integração organizacional do que quando os efeitos da integração foram menos fortes;
- c) F&As que dependiam de ganhos da combinação de produções similares e operações de *marketing* tenderam a obter mais resistência de empregados do que F&As focalizadas em realizar benefícios complementares.

Sobre as sinergias, Kitching (1967) já havia observado que o elemento crítico para o sucesso não era o potencial sinérgico que poderia ser liberado pela combinação das duas organizações. Era a existência ou ausência dos denominados “gerentes de mudanças” – definidos como os homens que poderiam catalisar a combinação dos processos -, o elemento crítico para o sucesso. Além disso, destaca, ainda, que em fusões financeiras, a sinergia é obtida com maior facilidade do que em qualquer outro tipo de fusão. E isso pode ser explicado pelo fato de que recursos adicionais são obtidos com mais facilidades quando o ativo das companhias fundidas são maiores e o custo de capital pode ser reduzido.

Kitching (1967) afirma que as sinergias podem ser obtidas por dois modos: a) pode ser consequência da centralização do controle, das relações públicas, legal, e outros serviços no nível da corporação e b) pode estar associada ao ambiente de gestão, nos quais homens conservadores ou frustrados são agora motivados para se tornarem gerentes de mudança e tornarem mais efetivo e lucrativo o uso dos recursos.

A afirmação de Kitching (1967) é contestada por Lubatkin (1983) que argumenta que o *ranking* dos tipos de fusões de Kitching é exclusivamente decorrente de sinergias decorrentes de economias técnicas, que foram baseadas em opiniões de executivos, além do tamanho da amostra ser considerado pequeno para generalizações de resultados. Além disso, Lubatkin (1983) reitera que as afirmações de Kitching são divergentes da teoria de gestão estratégica, exemplificando que as fusões de conglomerados acarretam *performance* superior àquelas observadas em fusões horizontais e concêntricas.

Hitt et al. (2001, p. 83-88) afirmam que a criação de sinergias mediante uma aquisição está associada à presença de quatro fundamentos que precisam estar presentes para possibilitar essa criação. Entretanto, afirmam que a sinergia é somente uma possibilidade da vantagem competitiva e criação de valor até que ações apropriadas e efetivas sejam tomadas. A sinergia não pode ser criada enquanto as pessoas não compreenderem a natureza das inter-relações que podem existir por meio da combinação das operações das firmas. Os fundamentos são: a) adaptação estratégica; b) adaptação organizacional; c) ações gerenciais e d) criação de valor. As F&As são efetuadas para criar valor para os acionistas. A sinergia motiva para as aquisições pois sugere que as transações ocorrem na antecipação de ganhos econômicos que podem resultar da fusão dos recursos de duas unidades ou firmas. Além disso, o argumento é que as aquisições devem ocorrer somente quando os ganhos crescerem para os acionistas do adquirente.

No contexto de F&A, Hitt et al. (2001, p. 84) destacam que o valor é criado quando o benefício da sinergia que é ganha mediante a combinação e integração formal de firmas separadas excede o custo, incluindo o pagamento de qualquer prêmio incorrido para criar aquela sinergia. Contudo, os gestores devem compreender que a criação de sinergias envolve custo de oportunidades, e que, em várias ocasiões, a tentativa de criação de sinergias destrói valor para os acionistas ao invés de criá-lo. E uma importante razão para isso são os

chamados custos “escondidos” que podem acompanhar as aquisições. As sinergias podem ser compreendidas sob vários aspectos. Podem ser: financeira, operacional e gerencial.

- a) **Financeira:** sinergia deve ser pensada como o valor presente de todos os lucros futuros que podem ser atribuídos diretamente a uma nova combinação que uma aquisição tem criado;
- b) **Operacional:** sinergia reflete a habilidade de uma ou mais firmas ou unidades criarem mais valor trabalhando juntas do que elas seriam capazes de criar operando separadamente;
- c) **Gerencial:** sinergia é criada quando os tomadores de decisão da firma são dedicados a encontrar meios para integrar unidades assim que os seus novos formarem padrões de juntar esforços gerando uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, criarem valor adicional.

Nesse sentido, sinergias resultam na criação de uma vantagem competitiva de uma firma sobre as suas concorrentes. Tais sinergias que alavancam valor podem ser geradas por intermédio de diferentes fontes, incluindo o aumento da eficiência das operações que são baseadas em economias de escopo ou escala e o compartilhamento de conhecimentos ou habilidades entre as unidades (Ibid., p.86).

Hitt et al. (2001, p. 86-94) destacam que as atividades que criam sinergias incluem a combinação de processos similares, a coordenação de unidades de negócios que compartilham recursos comuns, centralizando atividades de suporte que se aplicam a múltiplas unidades e resolvendo conflitos entre as unidades de negócios. Ainda em relação aos fundamentos para a criação de sinergias, a adaptação estratégica refere-se à efetiva combinação das capacidades organizacionais, Nesse sentido, existem quatro fontes de adaptação estratégica que são representadas pelas:

- a) sinergias das operações, que focalizam como as novas empresas integrarão as atividades funcionais, podendo ser criada por meio das economias de escopo e de escala;
- b) sinergias de tecnologias e P&D implicam a conexão entre as firmas de suas atividades associadas os processos de P&D e as tecnologias que, frequentemente, são críticas para elas. Isso pode ser obtido pelo compartilhamento de programas de P&D, transferência

de tecnologias entre as unidades, produtos e programas, e o desenvolvimento de novos negócios centrais por meio do acesso a capacidades inovativas privadas (capacidades de inovação que estão disponíveis para a nova empresa criada mas não para o mercado e os competidores);

- c) sinergias baseadas no *marketing* que são criadas pela conexão entre várias atividades relacionadas ao *marketing* incluindo aquelas relacionadas ao compartilhamento de nomes de marcas bem como aos canais de distribuição e campanhas de propaganda e promoções;
- d) sinergias gerenciais e de gestão que são tipicamente obtidas quando relevantes habilidades possuídas pelos gestores na empresas independentes ou unidades de negócios podem ser transferidas com sucesso entre as unidades dentro da nova empresa.

O segundo fundamento refere-se à adaptação organizacional, que ocorre quando duas organizações ou unidades de negócios têm processos similares de gestão, cultura, sistemas e estruturas (HARRISON; ST JOHN, 1997 apud HITT et al., 2001, p.94). Isso significa que firmas são caracterizadas por um razoável grau elevado de compatibilidade. A compatibilidade organizacional facilita o compartilhamento de recursos, elevando a efetividade dos padrões de comunicação, e aumenta a capacidade da companhia em transferir conhecimentos e habilidades. A ausência da adaptação organizacional retarda e, algumas vezes, evita a integração de uma unidade adquirida (HITT et al., 2001, p.94-95).

O terceiro fundamento, apresentado por Hitt et al. (2001, p.98), refere-se às ações e iniciativas que os gestores tomam para as suas firmas para realmente realizar os benefícios competitivos que são prometidos pelos prospectos dos diferentes tipos de sinergias, isto é, a criação de sinergias requer a gestão ativa do processo de aquisição. A probabilidade de criação de sinergias e o sucesso de eventuais aquisições são ampliadas quando os gestores se engajam ou demonstram as seguintes ações: a) dedicando o seu tempo e energia para auxiliar outros na firma, criando as sinergias prometidas; b) formação de um time de liderança que é responsável pela facilitação de ações associadas com a criação de sinergias; c) criação e declaração da importância da finalidade e da direção para a firma em cada aquisição de modo que todos possam compreender como transações individuais criarão sinergias e alavancarão a *performance* e d) modelagem dos comportamentos que são esperados dos outros, de modo que se possam criar sinergias.

Além dos três anteriormente citados, o quarto fundamento refere-se ao fato de que para a criação da sinergia, os benefícios decorrentes da sinergia devem exceder os custos associados com a sua exploração e desenvolvimento. Os custos devem ser inferiores ao valor criado pela sinergia e incluem: a) o prêmio da aquisição; b) o financiamento da transação e c) o conjunto de ações de implementação requeridas para integrar a unidade adquirida dentro da estrutura organizacional existente (Ibid., p.99-101). Sobre os custos das integrações ou mais particularmente, os custos dos custos das sinergias, Jansen (2002, p.377) afirma que eles não têm sido incluídos de modo sistemático nas avaliações efetuadas mas os custos para a identificação das sinergias precisam ser considerados.

Conforme Walsh et al. (2008), a maioria das F&As têm a expectativa de obterem sinergias significativas das economias de escala, venda cruzada, racionalização de facilidades e das plantas e a eliminação dos sistemas legados. E todas essas sinergias têm, em comum, o fato de requererem principalmente mudanças na TI. Outro aspecto que precisa ser considerado é que as atividades relacionadas com a TI são, geralmente, os itens de maiores custos em fusões ou vendas de ativos. E por causa do foco secundário da TI, a sua magnitude, complexidade e custo das atividades são frequentemente subestimados.

Em relação a alguns casos ocorridos no Brasil, no processo de fusão entre os bancos Itaú e Unibanco, foi anunciada uma economia de R\$ 4,3 Bilhões, decorrente das sinergias entre as duas empresas. E no caso do Banco do Brasil e do BNC, os ganhos sinérgicos foram orçados em R\$ 2,3 Bilhões enquanto, no caso dos Bancos Santander / ABNAmro Bank, tais ganhos foram orçados em R\$ 2,4 Bilhões (VALOR ECONÔMICO, 29.04.2011).

3.4 A Criação de Valor para os Acionistas

Por serem eventos fundamentais na vida – e desaparecimento – das empresas, os processos de aquisição devem ser avaliados sob a perspectiva de revisão da estratégia aquisitiva e envolve a compreensão do processo aquisitivo das empresas envolvidas. Duas são as considerações relacionadas por Haspeslagh e Jemison (1991, p. 15) sobre esse processo: a) a criação de valor ocorre após a aquisição por isso a importância crítica da qualidade do processo de integração pós-fusão e b) os processos de tomada de decisão apresentam uma variedade de problemas que afetam não somente a habilidade da firma em compreender o potencial de

criação de valor após a aquisição mas, também, a sua habilidade em obtenção de sucesso após a integração.

No nível mais fundamental, a aquisição cria valor quando aumenta as capacidades estratégicas combinadas das firmas, ampliando a posição competitiva da firma adquirida ou adquirente, cuja transformação acarretará resultados financeiros (HASPESLAGH; JEMISON, 1991).

Os mecanismos de criação de valor nas aquisições horizontais, geralmente, priorizam os fatores de eficiência de custo decorrentes das economias de escala, enquanto as aquisições de extensão de mercado tendem a contar mais com oportunidades de vendas cruzadas e economias de escopo, decorrente do fato de que muitas das eficiências de custo derivadas da racionalização das duas redes não estão disponíveis (ZOLLO; SINGH, 2004).

A criação de valor para os acionistas, igualmente, está associada à melhoria dos processos organizacionais, bem como a um melhor processo de integração entre as empresas envolvidas nas F&AS. Van de Ven (1992) destaca, em particular, três possíveis significados para o termo processo:

- a) uma lógica que explica relações causais entre variáveis independentes e dependentes, que utiliza uma lógica de processo para explicar uma relação causal entre *inputs* observados, que representam a variável independente, e resultados, que representam uma variável dependente em uma teoria divergente, um modelo *input-process-output* (MOHR, 1982 apud VAN DE VEN, 1992);
- b) uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem às ações de indivíduos ou organizações que representam o significado mais utilizado, que define processo como uma categoria de conceitos de ações individuais e organizacionais, tais como a frequência de comunicação, fluxos de trabalho, técnicas de tomada de decisão, assim como formulação e implementação da estratégia e risco corporativo;
- c) uma sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam todo o tempo e assume uma perspectiva de desenvolvimento histórica e focaliza a sequência de incidentes, atividades e estágios que se revelam na duração da existência do assunto central.

A criação de valor para os acionistas está diretamente associada aos critérios utilizados para determinar os resultados financeiros nas F&As e as métricas que mensuram o sucesso das F&As são variadas (ALARANTA, 2005) e representam uma das dificuldades em se avaliar se, efetivamente, ele ocorreu ou não. O Quadro 2, traz alguns critérios adotados exclusivamente sob a perspectiva financeira e que foram identificados na literatura abordada neste trabalho.

Quadro 2 – Métricas utilizadas para avaliar o resultado das F&As

MÉTRICAS UTILIZADAS PARA AVALIAR O RESULTADO FINANCEIRO DAS F&As		
Identificação	Descrição	Autores
Movimento de Vendas	<i>Turnover</i> das vendas	Jansen (2002)
Valorização superior das ações	Variação do valor das ações em determinado período considerado (geralmente antes do anúncio da F&A e após a consolidação da integração), quando comparada à valorização de outras empresas daquele segmento	Jansen (2002)
ROE Médio	<i>Return on Equity</i>	Altunbes e Ibáñez(2004)
Valor gerado	Retorno total para os shareholders	Koch, 2002
VPL - Valor presente líquido	<i>Net present value</i> : traz o fluxo de caixa previsto da empresa para o momento atual	Ahern e Weston (2007)
ROIC	Retorno sobre o capital investido	Copeland et al. (2002)

3.5 As F&As como Elemento das Estratégias Organizacionais

Henningsson (2007) afirma que as pesquisas sobre F&As se desenvolveram baseadas em diversas abordagens principais, tendo uma delas o foco nas F&As como uma ferramenta para a estratégia organizacional. Segundo essa concepção, cujo representante maior é Porter (1980), alguns tipos básicos de sinergias positivas seriam buscadas, denominadas de sinergias técnicas, economias pecuniárias e diversificação, cuja classificação, embora distinta, já havia sido abordada com Hitt et al.(2001).

Além disso, abordaria, também, a teoria da visão baseada em recursos ou RBV e a perspectiva dos processos estratégicos, que focaliza os fatores organizacionais relacionados a políticas, cultura e conhecimento (HENNINGSSON, 2008).

O estudo das estratégias organizacionais ocupa posição de destaque no estudo das teorias organizacionais, pois envolve considerações amplas sobre a competitividade das empresas e a busca pela *performance* superior à concorrência. Porter (1996), considerado o principal nome da escola de posicionamento, definiu estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Sobre a estratégia, Porter (1989, p.1) afirma:

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

O termo posicionamento está associado à ideia de que “poucas estratégias-chave - como posições de mercado – são desejáveis, em uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros”, assim sendo a escola de posicionamento “acabou ficando com um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias, por exemplo, diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado” denominadas de genéricas (MINTZBERG, 1994, p. 69).

A busca pela posição única e valiosa, oriunda do posicionamento da empresa em poucas estratégias-chaves, refletiu na adoção das F&As como uma consequência da estratégia organizacional, visando criar uma posição superior à concorrência, de modo que a empresa possa obter vantagem competitiva (HENNINGSSON, 2007; PORTER, 1996).

A seguir, na Figura 3, foi apresentado o diagrama do modelo das cinco forças competitivas de Porter.



Figura 3– Modelo das cinco forças competitivas de Porter

Fonte: Porter (1989, p.4)

A vantagem competitiva de uma organização pode ser decorrente do baixo custo ou diferenciação. Combinando-se os dois tipos de vantagem competitiva com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, conduzem a três estratégias genéricas, que correspondem à liderança de custo, diferenciação e enfoque, cujas variantes são o enfoque no custo e na diferenciação (PORTER, 1989, p.4-10).

Além da visão de Porter sobre a capacidade competitiva, a teoria dos recursos (RBV) argumenta que o núcleo da competitividade organizacional é interno à organização, sendo que essa vantagem está associada aos recursos da firma (RBV) ou às suas capacidades dinâmicas. E isso é relevante pois a RBV representa um dos fatores mais influentes na *performance* pós-aquisição das empresas adquirentes (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; BARNEY, 1991; DIERICKY; COOL, 1989), de modo que uma organização possa ser visualizada como um conjunto distinto de capacidades e de ativos tangíveis e intangíveis (COLLIS; MONTGOMEY, 1995).

A RBV estabelece que a TI representa um fator ou recurso de diferenciação competitiva e esse recurso deve ser definido como as capacidades, processos organizacionais, ativos, informação, atributos da firma e o conhecimento, entre outros, que são controlados por uma

firma. É a combinação dos recursos existentes que permitem à organização elaborar e implementar estratégias que desenvolvam sua efetividade e sua eficiência. Além desses, dois conceitos adicionais são determinantes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável pela firma: a heterogeneidade e a imobilidade dos seus recursos, que precisam apresentar algumas características, relacionadas como recursos raros, valiosos, difíceis de imitar e para os quais não devem existir substitutos equivalentes. A sustentabilidade da vantagem competitiva está associada à possibilidade ou impossibilidade da duplicação competitiva (BARNEY, 1991). E são justamente os recursos heterogêneos e imóveis (BARNEY, 1991; MATA et al., 1995), que formam a base da vantagem competitiva sustentável, características essas que se constituem nos elementos centrais da RBV.

O termo imóvel (BARNEY, 1991; MATA et al., 1995) implica que as diferenças entre os recursos e habilidades das firmas concorrentes sejam duradouras, enquanto o conceito de heterogeneidade se refere à distribuição desigual das competências organizacionais dentro da firma, desdobrando-se através das empresas dentro de um determinado ambiente competitivo (LADO; WILSON, 1994).

Sob a perspectiva estratégica, a TI é vista como um recurso estratégico da organização, denominada de SIT (*Strategic Information Technology*), ou é percebida como uma fonte de vantagem competitiva (ZAHEER; DIRKS, 1999, p. 90).

Walton (1989 apud CARRILLO, 1998) propôs um *link* entre a tecnologia, representado pelos SI/TI e as estratégias de negócios e da organização mediante o triângulo estratégico, conforme representado pela Figura 4, a seguir.

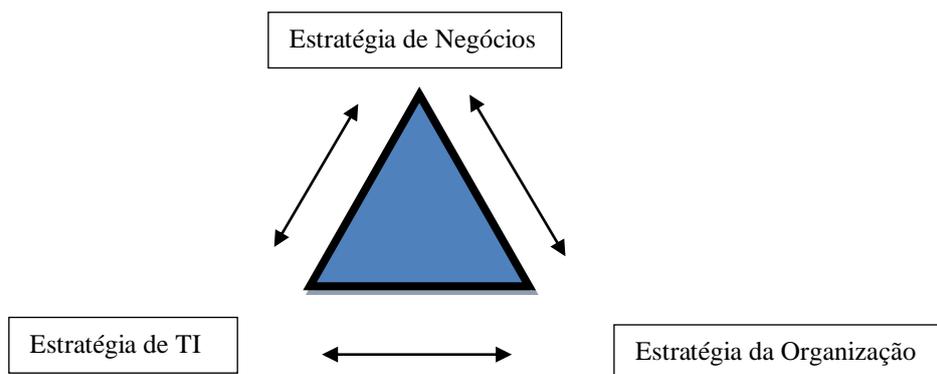


Figura 4 – O triângulo estratégico
 Fonte: Walton (1989 apud CARRILLO, 1998)

Na representação de Walton (1989 apud CARRILLO, 1998) fica evidente o relacionamento entre as estratégias dos SI/TI e as estratégias de negócios e da organização e qualquer mudança que ocorra em uma das forças representadas em cada vértice do triângulo influenciará os demais vértices.

3.6 A Visão Baseada em Recursos Aplicada à TI

A visão da TI como um recurso ou fator de diferenciação competitiva foi destacada pela RBV, pois alguns recursos relacionados à TI servem como fontes potenciais de vantagem competitiva, tais como as habilidades administrativas de TI (MATA et al., 1995).

Segundo Mata et al. (1995), as habilidades administrativas de TI incluem as habilidades gerenciais para conceber, desenvolver e explorar aplicações de TI para suportar e ampliar as funções de negócios de uma empresa e se essas habilidades forem valiosas e heterogeneamente distribuídas pelas firmas, então elas serão uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Um outro recurso compreende os ativos humanos ligados à TI ou as habilidades competentes de TI. Ross et al. (1996 apud BHARADWAJ, 2000) observa que uma base tecnológica reutilizável (ativos técnicos) e um forte relacionamento de parceria entre a TI de uma empresa e os gestores das unidades de negócios (ativos de relacionamentos) influenciam a habilidade da firma em desenvolver a TI para objetivos estratégicos (BHARADWAJ, 2000).

A capacidade de TI da firma foi definida por Bharadwaj (2000) como a habilidade para mobilizar e desenvolver os recursos baseados em TI em combinação ou copresença com outros recursos e capacidades. Os principais recursos baseados na TI podem ser classificados em três tipos (GRANT, 1991 apud BHARADWAJ, 2000): a) os recursos tangíveis, que compreendem os componentes da infraestrutura física de TI; b) os recursos humanos de TI, que compreendem as habilidades técnicas e de gestão da TI e c) os recursos intangíveis proporcionados pela TI, tais como: os ativos do conhecimento, a orientação dos clientes e a sinergia.

Pela perspectiva da RBV, os recursos humanos da TI são difíceis de adquirir e complexos para imitar, portanto servem como fonte de vantagem competitiva. O terceiro item, associado à intangibilidade dos recursos organizacionais, representa a principal contribuição da RBV, que reconhece o valor dos ativos intangíveis. Nesse caso, a regra de alavancagem da TI identifica três intangíveis organizacionais: a orientação do cliente, os ativos do conhecimento e a sinergia, sendo que, nesse caso, a sinergia se refere ao compartilhamento de recursos e capacidades entre as divisões organizacionais da firma. Além das eficiências operacionais, conhecimento e compartilhamento de informação entre as unidades funcionais permitem que a firma seja mais flexível e responda mais rapidamente às necessidades do mercado (BHARADWAJ, 2000).

Deve-se atentar, contudo, que os *softwares* não apresentam as características relacionadas por Grant (1991) de serem valiosos, raros, não imitáveis e insubstituíveis, mas um sistema implementado com sucesso não é fácil de ser replicado (McAFEE, 2009).

3.7 Due Diligence na TI

O processo de *due diligence* corresponde a uma investigação ou auditoria de um potencial investimento e atualmente são mais facilmente acessíveis muitas informações sobre os sistemas de TI, de modo que a *due diligence* de TI não é tão difícil de ser implementada como antes. Embora seja aparentemente importante, ela pode ser difícil e consumir tempo, na mesma ocasião em que as duas firmas estão trabalhando rapidamente para efetivar o acordo de F&A, além do fato de que as firmas podem não saber a importância de conduzir uma TDD (ZHAO, 2006).

Walsh et al. (2008) destacam a importância do time que faz a *due diligence* identificar todos os investimentos da TI que serão necessários para se obterem os esperados benefícios de curto e longo prazo. As sinergias relacionadas à TI, frequentemente, ocorrem em vários anos, sendo que, inicialmente, as sinergias podem ser negativas em decorrência dos altos custos de implementação no curto prazo mas, dentro de um ou dois anos, elas, frequentemente, facilitam a parte principal dos benefícios esperados.

Pack (2002, p.178) destaca que a principal questão que precisa ser respondida na *due diligence* organizacional e da TI é se a organização a ser adquirida é apropriada e eficiente em custo e se a tecnologia da informação de que ela dispõe está alinhada para a sua finalidade futura. Dentro da perspectiva organizacional, a estrutura de uma empresa é examinada em termos de sua eficiência hierárquica e procedural. No lado da hierarquia, o principal objetivo de interesse é se o tamanho da organização é apropriado ao volume de seus negócios operativos. O objeto da análise estrutural é verificar os padrões de tempo, localização e tarefa dos processos de trabalho, e a correlação das tarefas individuais aos procedimentos de trabalho. O objeto é, então, determinar se a organização é balanceada e se existem responsabilidades claramente definidas para as atividades específicas.

Assim sendo, e relacionada à *due diligence* organizacional, existe a auditoria em TI. Problemas podem ocorrer no curso da integração subsequente dentro do ambiente de TI da companhia adquirida, e erradicá-lo poderá significar um elevado gasto de recursos (PACK, 2002, p.178).

Wijnhoven et al. (2006) destacam que a *due diligence* tecnológica (TDD) deveria ser considerada por uma organização, pois a TI sustenta as posições competitivas das organizações e o uso e gestão da tecnologia por uma companhia adquirente merece um exame cuidadoso. A TDD está preocupada em estimar o que vale e o valor da TI da empresa adquirida que deve ser considerada como um dos elementos na determinação do preço de um objetivo (HAMSCHER, 1999 apud WIJNHOVEN et al., 2006).

O Quadro 3, a seguir, apresenta os critérios (*checklist*) considerados na *Due Diligence* da TI dentro de uma organização conforme descrito por Pack (2002 apud BERENS; BRAUNER, 1999).

Quadro 3 – Checklist due diligence para a TI

CHECKLIST DUE DILIGENCE PARA A TI
Lista de <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> utilizados nas varias secções
Data de expiração dos contratos e custos dos contratos até as datas com fornecedores de <i>hardware</i> e <i>software</i>
Contribuição da qualidade da TI nas unidades funcionais individuais
Exame para determinar se existe um plano de contingência adequado no lugar para o caso de uma falha no sistema
Avaliação da completa situação relativa à tecnologia de informação instalada, particularmente compatibilidade e networking nas unidades funcionais individuais
Identificação dos principais custos em relação ao <i>hardware</i> e <i>software</i> que podem impedir a integração dos sistemas de informação da companhia alvo e a companhia comprada
Escopo dos <i>softwares</i> especialmente desenvolvidos pela companhia alvo, como isso usualmente causa maiores problemas de integração do que <i>softwares</i> padrões
Qualidade dos Sistemas de Informação Gerenciais (MIS) existentes
Compatibilidade com os sistemas da companhia adquirida
Estimativa dos custos de integração
Identificação das principais melhorias e escopo dos inputs necessários para eles
Estimativa do total de investimentos requeridos em tecnologia da informação nos três anos seguintes à integração

Fonte: Pack (2002 apud BERENS; BRAUNER, 1999)

McKiernan e Merali (1995) destacam que falhas na condução de avaliações *ex ante* da infraestrutura dos SI/TI da organização adquirida é, frequentemente, citada como a causa principal dos SI/TI contribuírem como problemas *ex post* aquisições. Reconhecem, contudo, que é difícil avaliar os SI além do fato de que muitas companhias desconhecem os investimentos totais nos SI/TI, inclusive no valor dos *softwares* e dos dados. Além disso, frequentemente, os investimentos em SI apóiam-se na realização de objetivos intangíveis, tais como a qualidade do serviço ou contribuição para a vantagem competitiva.

3.8 Fatores Associados ao Sucesso e/ou ao Fracasso nas F&As

Uma das questões centrais das F&As refere-se à necessidade de tornar os processos mais efetivos, exitosos, conforme exposição de Barkema e Schijven (2008). Em decorrência disso, vários fatores são relacionados como importantes nas F&As. Cartwright e Cooper (1996, p.28), por exemplo, citando um texto do British Institute of Management (1986) relacionaram

que dos dezesseis fatores citados para os fracassos dos processos de F&As pelo menos a metade se referia a pessoas e ao problema de gestão de pessoas, que são os seguintes:

- a) subestimar a dificuldade de fusão de duas culturas;
- b) subestimar o problema de transferência de habilidades;
- c) desmotivação dos funcionários da empresa adquirida;
- d) saída de pessoas-chave da companhia adquirida;
- e) muita energia dispendida em “fazer acontecer” e não suficiente para o planejamento e integração pós-aquisição;
- f) atraso na tomada de decisão decorrente da falta de clareza das responsabilidades e conflitos pós-aquisição;
- g) negligência com a manutenção dos negócios existentes da firma adquirida;
- h) pesquisa insuficiente sobre a empresa adquirida.

Em trabalho anterior, Kitching (1967) relacionou seis fatores, que considerava as causas principais dos sucessos e/ou fracassos das aquisições:

- a) gerentes de mudança, a qualidade do talento dos gestores é determinante para o sucesso ou fracasso da empresa bem como o tempo necessário para que um cuidadoso planejamento permita a liberação do potencial da sinergia;
- b) habilidades para a tarefa, isto é, a soma das habilidades dos gestores precisa ser maior do que as tarefas dos gestores envolvidos em juntar as organizações;
- c) relação entre os gestores de ambas as instituições;
- d) posicionamento da organização, sendo apenas planejadoras ou reativas, isto é, se existe uma estratégia para crescimento e diversificação, do qual um programa de aquisição pode ser apenas uma parte ou aquelas companhias que somente reagem a uma oportunidade de compra;
- e) existência de critérios efetivos de aquisição, que sejam consistentes e rigorosamente aplicados, inclusive relacionados à capacidade dos gestores de avaliar as forças e fraquezas do potencial aquisição em pouco tempo;

- f) análise das necessidades futuras, particularmente dos recursos financeiros e o retorno projetado.

O fracasso das F&As ocorre em um contexto mais amplo, pois se refere àqueles eventos que, em geral, identificam que os resultados obtidos foram inferiores aos objetivos pretendidos e, não necessariamente, que houve a quebra das empresas envolvidas. Pack (2002, p.153) destaca que diversos *surveys* revelam que a taxa de fracasso varia de 30% a 70%, tendo sido relacionados como principais fatores que causam o fracasso, os seguintes itens:

- a) conhecimento insuficiente da companhia candidata e sua conveniência ou adaptabilidade para a estratégia planejada;
- b) sobrevalorização do potencial sinérgico e, como resultado, acordar um valor inflado para o alvo da aquisição;
- c) dificuldades com a integração da companhia-alvo dentro da organização corporativa da empresa adquirida.

Em geral, os problemas relacionados aos itens a) e b) podem ser minimizados por meio de uma análise sistemática e objetiva do alvo da aquisição. E o processo aplicado, nesse respeito, é geralmente conhecido como *due diligence*.

Zhao (2006) destaca a existência de quatro importantes fatores de sucesso nas integrações, que correspondem ao plano de integração, que envolve a abordagem escolhida para a integração da TI; a velocidade de integração, que determina a rapidez de ocorrência da integração; a comunicação, que poderia reduzir aspectos culturais e a organização e os recursos humanos, que incluem a estrutura organizacional da TI e o pessoal de TI. A comunicação auxilia na construção da reputação da empresa e ajuda a manter os talentos, permitindo que os gerentes disseminem o processo e o *timing* das decisões através da companhia.

Pribilla (2002, p.312) relaciona que os fatores de sucesso no caso de F&As compreendem a cooperação, compartilhamento da utilização dos recursos, transferências de responsabilidades de gestores ou habilidades, tais como o desenvolvimento de *know-how* ou foco no cliente.

Ainda sobre os fatores citados anteriormente (KOCH, 2002, p. 273-275), a forte liderança é necessária para tomar claras e rápidas decisões em questões fundamentais, reiterando as

decisões na estrutura organizacional e a definição de áreas de responsabilidade mediante apontamentos do *staff* central. O segundo fator, identificado pelo elevado nível de aspiração, indica que a companhia deve tomar vantagens de todos os potenciais sinérgicos disponíveis e estabelecer objetivos ambiciosos para si mesmos desde o início do processo. Entre as sinergias diretas serão incluídas a redução de custos redundantes nas áreas da administração ou um aumento de vendas a partir de uma base ampliada e combinada de clientes, reorganizando inclusive as funções corporativas e os negócios da empresa ou, ainda, introduzindo sistemas de incentivos e desenvolvendo e comunicando uma visão e estratégia inspirada para crescimento. E isso é importante como motivador para toda a companhia, uma vez que auxilia a prevenir que os empregados vejam os projetos de integração como uma ameaça aos seus empregos. O terceiro fator é a integração cultural, um fator que é frequentemente subestimado e, portanto, não diretamente endereçado. E isso pode ser decorrente do fato de que embora o sucesso seja imediatamente quantificável, as necessidades da integração cultural não o são. Além disso, muitas companhias têm foco nos “ativos” de uma firma, tais como plantas, estruturas, como um fator de sucesso, ao invés de pessoas e seus desejos e habilidades individuais.

O Quadro 4 apresenta diversos fatores associados às várias causas de sucesso das F&As descritas na literatura.

Quadro 4 – Fatores associados ao sucesso das F&As

FATORES ASSOCIADOS ÀS CAUSAS DE SUCESSO DAS F&As		
Tópicos	Autores	Conceitos
Gerente de mudanças	Kitching (1967)	Qualidade do talento dos gestores é importante
Habilidade para a tarefa	Kitching (1967)	A soma das habilidades dos gestores precisa ser maior do que as tarefas dos gestores em juntar as organizações
Transferências de responsabilidades de gestores	Pribilla (2002)	Importante
Relação entre os gestores	Kitching (1967)	Importante
Posicionamento	Kitching (1967)	Existência ou não de uma estratégia para crescimento e diversificação
Crítérios efetivos de aquisição	Kitching (1967)	Existência de critérios efetivos de aquisição, que sejam consistentes e rigorosamente aplicados
Análise das necessidades futuras	Kitching (1967)	Análise das necessidades futuras, particularmente dos recursos financeiros e o retorno projetado
Cooperação	Pribilla (2002)	Importante

continua

Compartilhamento da utilização dos recursos	Pribilla (2002)	Importante
Habilidades tais como o desenvolvimento de <i>know-how</i>	Pribilla (2002)	Importante
Foco no cliente	Pribilla (2002)	Importante
Forte liderança	McKinsey (apud KOCH, 2002)	Necessária para tomar claras e rápidas decisões em questões fundamentais, reiterando as decisões na estrutura organizacional e a definição de áreas de responsabilidade por meio dos apontamentos do <i>staff</i> central
Elevado nível de aspiração	McKinsey (apud KOCH, 2002)	Companhia deve tomar vantagens de todos os potenciais sinérgicos disponíveis e estabelecer objetivos ambiciosos para si mesmos desde o início do processo
Integração Cultural	McKinsey (apud KOCH, 2002)	Fator frequentemente subestimado e, portanto, não diretamente endereçado

O Quadro 5 identifica alguns fatores associados às causas de fracasso das F&As descritas na literatura.

Quadro 5 – Fatores associados ao fracasso das F&As

FATORES ASSOCIADOS ÀS CAUSAS DE FRACASSO DAS F&As		
Tópicos	Autores	Conceitos
Gestão de Pessoas	Bim (1986 apud CARTWRIGHT; COOPER, 1996)	Subestimar a dificuldade de fusão de duas culturas
		Subestimar o problema de transferência de habilidades
		Desmotivação dos funcionários da empresa adquirida
		Saída de pessoas-chave da companhia adquirida
		Atraso na tomada de decisão decorrente da falta de clareza das responsabilidades e conflitos pós-aquisição
	McKinsey (apud KOCH, 2002)	Falta de foco nos “ativos” de uma firma, tais como pessoas e seus desejos e habilidades individuais.
Conhecimento insuficiente	Pack (2002); Bim (1986 apud CARTWRIGHT; COOPER, 1996)	Conhecimento insuficiente da companhia candidata e sua conveniência ou adaptabilidade para a estratégia planejada; Pesquisa insuficiente sobre a empresa adquirida
Sobrevalorização do potencial sinérgico	Pack (2002)	Sobrevalorização do potencial sinérgico e, como resultado, acordar um valor inflado para o alvo da aquisição
Dificuldades de integração	Pack (2002); BIM (1986 apud CARTWRIGHT; COOPER, 1996)	Dificuldades com a integração da companhia-alvo dentro da organização corporativa da empresa adquirida; Muita energia dispendida em “fazer acontecer” e não suficiente para o planejamento e integração pós-aquisição
Atitudes negativas em relação aos adquirentes	Weber; Pliskin, 1996	Importante

3.9 O Impacto das F&As na Capacidade Competitiva das Instituições Financeiras

Além dos diversos objetivos das F&As citadas anteriormente, podem ser relacionados alguns outros resultados constatados sobre o impacto desses eventos na capacidade competitiva das instituições financeiras, tais como o aumento do retorno sobre o capital investido e o aumento da eficiência das empresas.

O aumento do retorno sobre o capital investido nas instituições resultantes dos processos de fusão foi constatado por Altunbas e Ibáñez (2004) na média das empresas envolvidas. Verificaram, ainda, que os maiores bancos, geralmente mais eficientes, fundem-se mais com bancos relativamente menores e com as instituições mais bem capitalizadas com fontes de renda mais diversificadas. No entanto, os resultados obtidos contrastam com estudos baseados na literatura norte-americana, pois identificou incremento na *performance* das instituições resultantes após os processos de fusão, particularmente quando as empresas envolvidas eram originárias de países distintos. Concluíram que amplas similaridades entre as empresas envolvidas conduziam a um incremento da *performance*, embora existissem importantes diferenças quando as empresas envolvidas eram de um mesmo país ou envolviam instituições de países distintos. Adicionalmente, para mercados domésticos, pode ser altamente custoso integrar instituições que apresentem distintas estratégias relacionadas aos seus empréstimos, políticas salariais, custos, depósitos e tamanho. Para aquisições e fusões entre instituições de países distintos, as diferenças de padrões das empresas envolvidas em relação às suas estratégias de empréstimos e riscos de crédito são condutivas para uma alta *performance*, enquanto a diversidade em seu capital, estrutura de custos bem como estratégias de investimentos em tecnologia e inovação são contraproduativos sob a perspectiva de *performance* (ALTUNBAS; IBÁÑEZ, 2004).

Altunbas e Ibáñez (2004) utilizaram, na sua análise, um conjunto de indicadores financeiros para definir as características estratégicas dos bancos envolvidos nos processos de F&As domésticos e entre os países da União Europeia. Tais indicadores incluem avaliações de *performance* financeira; ativos e composição das dívidas; estrutura de capital, liquidez, exposição de risco; lucratividade, inovação tecnológica e eficiência. Foi estabelecida como mudança de *performance* a diferença do ROE médio (*Return on Equity* – Retorno sobre o

Capital) após dois anos do processo de concentração e o peso médio do ROE dos bancos envolvidos no segundo ano antes da aquisição.

Busca-se, por meio de um aumento da concentração bancária, um aumento correspondente na eficiência da operação bancária decorrente desse processo. Faria et al. (2006) realizaram um estudo no segmento bancário brasileiro no qual procuraram avaliar a eficiência dos bancos sob dois enfoques distintos, denominados por eles “modelo de intermediação” e “modelo de resultados”. O primeiro refere-se à aferição da atividade tradicional de intermediação financeira do banco e o segundo busca determinar a eficiência na busca de resultados. Nesse trabalho, foram analisados os balanços contábeis de algumas instituições financeiras por um período de 10 anos (1995 – 2005). Os bancos avaliados foram divididos em quatro grupos, sendo um grupo constituído por três bancos estatais (BB, CEF e BNC); um segundo grupo composto por três bancos médios (SAFRA, CITIBANK e BankBoston); o terceiro formado pelos três maiores bancos varejistas nacionais (Bradesco, Itaú e Unibanco) e o último grupo constituído pelos três bancos privados estrangeiros (HSBC, Santander e ABN Amro).

O resultado obtido por Faria et al. (2006) indicou que houve um aumento na eficiência de intermediação dos bancos compradores, o que teria sido decorrente do aprimoramento da gestão operacional e de cortes nos custos administrativos e de pessoal embora os ganhos relativos à eficiência de resultados não tenham sido significativos. Houve uma evolução da eficiência dos bancos privados nacionais, decorrentes dos maiores ganhos de eficiência de intermediação e de resultados em comparação com os bancos estrangeiros. Um terceiro aspecto relevante no estudo foi que houve um aumento da eficiência de escala sem que o aumento do tamanho das instituições adquirentes sofresse com rendimentos decrescentes de escala. Esse último aspecto pode ter sido resultado de altos investimentos em renovação tecnológica, por meio do uso da TI, pois essa indústria é intensiva em informação e distribuição de dados, que requer infraestrutura com custos elevados.

4 OS SISTEMAS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Esse capítulo apresenta uma síntese dos tópicos relacionados com os sistemas de informação e a tecnologia da informação, abordando, também, os conceitos relativos à integração pós-fusão dos STIs. Apresenta, ainda, algumas abordagens utilizadas na integração que são determinadas pelas estratégias adotadas pelas empresas. No final desse capítulo, apresenta-se o Quadro 7 com a síntese de conceitos teóricos relevantes.

Nesse capítulo, estão detalhados os três termos centrais abordados neste trabalho, que são os Sistemas de Informação, a Tecnologia da Informação e a Integração dos STIs. Esclarecer o significado de cada um deles torna-se necessário para uma compreensão melhor de todo o trabalho desenvolvido. Mas antes que isso aconteça, serão expostos os conceitos relativos a dados, informação e conhecimento, uniformizando o significado que eles apresentam e que assumirão neste trabalho.

Conforme McKiernan e Merali (1995), a função dos SI/TI pode ser reativa ou proativa. Ela é reativa quando os SI/TI necessitam mudar para acomodarem outras considerações operacionais e é proativa quando os SI/TI auxiliam outras mudanças organizacionais ou quando a aquisição dos SI/TI de uma organização é a primeira motivação básica do negócio.

4.1 Conceituação de Dado, Informação e Conhecimentos

A TI permite que a informação ocupe posição de destaque dentro dos processos organizacionais. McGee e Prusak (1994, p. 43) afirmam que “Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.” E no caso de instituições financeiras, que possuem grandes bases de dados e investem significativamente em recursos de TI, isso é, ainda, mais verdadeiro, sendo que nas instituições financeiras, os “[...] orçamentos referentes à tecnologia de informação representam a maior parcela dos investimentos de capital.”, pois numa economia baseada na informação, a “[...] informação torna-se cada vez mais a base para a competição.” (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 18).

Mesmo sendo independentes de recursos tecnológicos, os SIs têm na sua concepção original, a manipulação de dados. E os dados constituem-se em uma descrição elementar de coisas, eventos, atividades e transações que são gravadas, classificadas e armazenadas, mas não organizadas para conduzir a algum significado específico (TURBAN et al.; 1999), ou podem, ainda, ser compreendidos como “[...] um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações [...]”, embora essa concepção de dados implique reconhecê-los sem significado inerente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2-3).

A informação compreende dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor (TURBAN et al.; 1999), que interpreta o significado e obtêm conclusões e implicações, pois toda informação deriva fundamentalmente do dado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7), enquanto Drucker (1988) define informação como sendo “[...] dados dotados de relevância e propósito [...]”, representando um recurso considerado chave para os executivos (DRUCKER, 1999, p.103).

A informação tem sido considerada como um ativo organizacional, possuindo, contudo, características distintas dos demais ativos pois ela é “[...] infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário [...]” conforme afirmação de McGee e Prusak (1994, p. 23).

Outra característica associada à informação refere-se ao seu caráter de contextualidade, que significa que ela é única e útil somente dentro do contexto no qual é manuseada (GROVER; DAVENPORT, 2001).

Turban et al. (1999, p. 45) afirmam que os dados processados por um programa de aplicação representam um uso mais específico e um valor adicionado mais elevado do que simplesmente um dado recuperado de uma base de dados, sendo um dos objetivos dos SI / TI a “[...] disponibilização da informação correta, em tempo hábil e no local adequado.” conforme exposto por McGee e Prusak (1994, p. XVI).

McGee e Prusak (1994, p. 70-71) destacam três estratégias genéricas de informação:

1. a informação como vantagem competitiva, mediante sua utilização para a obtenção da vantagem competitiva, sendo que o “[...] enfoque principal é a capacidade de desenvolver internamente informação exclusiva sobre o seu segmento de negócios.”, afinal, o uso estratégico da informação destina-se, fundamentalmente, à obtenção de uma vantagem competitiva sobre a concorrência;
2. os produtos e serviços de informação;
3. a comercialização da informação, que implica o reconhecimento do valor da informação, de modo que existe demanda no mercado para os “produtos e serviços específicos de informação”. Essas três estratégias genéricas implicam a “[...] à compreensão da informação como uma parte essencial do conjunto de bens e / ou serviços de informação fornecidos ao cliente”.

A informação compreende “[...] um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.”, destacando que ela pode ser observada sob duas perspectivas: “[...] a “sintática” (ou o volume de informações) e a informação “semântica” ou o significado.”, destacando que “[...] o aspecto semântico é mais importante para a criação do conhecimento, pois concentra-se no significado transmitido.”, sendo que “[...] tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63-74).

Davenport (1988, p.12) afirma que a informação precisa ser analisada de modo mais abrangente, holístico, no qual o ambiente da informação é enfatizado na sua totalidade. Ele denomina essa abordagem de “ecologia da informação”, composta por quatro elementos:

- 1- Cultura, representada pelos valores e crenças empresariais sobre informação;
- 2-Comportamento e processos de trabalho que indicariam como as pessoas realmente utilizam as informações e o que fazem com ela;
- 3-Política ou as armadilhas que podem interferir no intercâmbio da informação;
- 4-Quais os sistemas de informação que já estão instalados apropriadamente, que é a tecnologia.

O conhecimento dentro do contexto da atividade bancária pode ser avaliado sob duas perspectivas. A primeira refere-se ao conhecimento relativo ao cliente da instituição, como os detalhes de sua operação e histórico de movimentações financeiras, identificando suas características, de modo a permitir o aumento de vendas de produtos para esse cliente, com o consequente aumento de rentabilidade que ele propicia à organização, além da influência que isso pode apresentar na inovação de produtos financeiros por parte da empresa (PIRES; MARCONDES, 2004).

Uma segunda perspectiva pode ser associada ao conhecimento dos funcionários da empresa sobre os seus processos de trabalho, práticas administrativas, modos e características de operação, e a sua própria cultura organizacional, e de como isso pode impactar na competitividade organizacional.

O conhecimento foi definido por Turban et al. (1999, p. 45) como dados ou informações que tenham sido organizados e processados para expressarem compreensão, experiência, aprendizagem acumulada e *expertise* como eles se aplicam a uma problema atual ou atividade. Outra definição possível e talvez mais abrangente foi efetuada por Davenport e Prusak (1998, p. 6), que afirmam:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Essa definição, embora não destaque os dois aspectos ligados ao conhecimento, o tácito e o explícito, reconhecem a existência de ambos.

Ainda sobre o conhecimento, Polanyi (1959, 1983) desenvolveu uma teoria do conhecimento humano, no qual avalia os processos mentais que conduzem à sua criação, propondo a divisão do conhecimento em dois tipos distintos, denominados tácito e explícito. Essa divisão constituiu-se em uma referência na literatura de criação e gestão do conhecimento e tem se difundido desde a sua apresentação. Explícito compreende aquilo que, usualmente, é descrito como conhecimento, tais como palavras escritas ou fórmulas matemáticas. Tácito ou não-formulado é aquele que é compreendido sem ser expresso diretamente e representa o princípio dominante de todo o conhecimento (POLANYI, 1959, p. 12). Ele afirma, ainda, que o

indivíduo sempre sabe tacitamente o que está armazenado no seu verdadeiro conhecimento explícito, mas as habilidades e experiências práticas contêm muito mais informação do que as pessoas que possuem esse conhecimento especialista sempre podem contar (Ibid., 1959, p. 33). É o coeficiente pessoal tácito que representa a capacidade do homem em adquirir e armazenar conhecimento, predominando sobre o seu conhecimento explícito (Ibid., 1959, p. 25). Ele destaca, ainda, que o conhecimento tácito se opõe ao conhecimento explícito embora não estejam nitidamente divididos (Ibid., 1969, p. 144). Enquanto o conhecimento tácito pode ser possuído por ele próprio, o conhecimento explícito precisa confiar em ser tacitamente compreendido e aplicado, conseqüentemente todo conhecimento ou é tácito ou é firmemente baseado no conhecimento tácito. Um conhecimento completamente explícito é impensável segundo Polanyi (1969, p. 144). Outro aspecto ligado ao conhecimento refere-se àquilo que se sabe e o que pode ser expressado, isto é, pode-se saber mais do que se pode contar. Um terceiro aspecto é denominado de semântico e atenta para o significado de seu impacto em termos de seus efeitos naquelas coisas nas quais estão sendo aplicados. A partir desses três aspectos, pode-se deduzir um quarto aspecto que define que o conhecimento tácito é um “conhecimento de” que representará seu aspecto ontológico, sendo que o verdadeiro conhecimento reside na habilidade pessoal para utilizá-lo (POLANYI, 1983, p. 13-17).

Um destaque para a importância desse conhecimento pode ser observado em um trabalho efetuado pela PriceWaterhouseCoopers no Brasil (2009a) que estimou em 25% a perda de gestores e, portanto, do conhecimento possuído por esses gestores, no início do processo de integração ou mesmo antes dele. Essa perda pode significar a ampliação do prazo de retorno do investimento efetuado e uma dificuldade de se colocar em prática os ganhos sinérgicos operacionais e financeiros.

Jansen (2002, p.385-395) destaca que, nos processos de fusão, se paga um “*good will*” ou sobrepreço pelo conhecimento, relacionamento e reputação. Perdas elevadas nas bases de conhecimento organizacional são notadas em decorrência das F&As. Entre as razões identificadas para essas perdas podem ser citadas: o receio pela racionalização (principalmente das próprias tarefas); a perda de expressivo conhecimento tácito; as incertezas relativas ao futuro dos projetos existentes; a flutuação do *staff* (e a correspondente perda dos armazenadores do conhecimento); a insuficiente harmonização da informação e das tecnologias de comunicação (sistemas de gestão do conhecimento e as aplicações da *intranet*).

4.2 Os Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação são baseados na disponibilidade e manipulação de grande quantidade de dados, sendo que essa manipulação está no centro da utilização dos recursos de TI em uma organização.

Esses sistemas podem ser definidos como:

[...] o conjunto de meios pelos quais as empresas obtêm dados, os armazenam, os processam e os transformam em informações e armazenam e distribuem esta informação, de maneira planejada, àquelas pessoas que dela necessitem para uma determinada decisão ou realização de determinada atividade empresarial. (SOUZA, 2004, p. 29).

Laudon e Laudon (2004) afirmam que um Sistema de Informação não necessariamente implica o uso da TI, pois a sua existência não está condicionada à disponibilidade de recursos tecnológicos e/ou computacionais, porém a finalidade de um SI é suportar os processos de negócios e reduzir o tempo de *feedback* da organização (GIACOMAZZI et al., 1997).

Os recursos de TI, também, envolvem os Sistemas de Informação, podendo ser utilizados de maneira análoga em diversos casos. Turban et al. (1999, p. 44), por exemplo, afirmam que os Sistemas de Informação são encontrados sob denominações distintas dentro de uma empresa.

Uma típica arquitetura contém políticas e guias para escolhas técnicas apropriadas em seis categorias (WEILL; BROADBENT, 1998, p. 15-16), a saber:

- a) diversos sistemas diferentes podem existir em uma organização;
- b) uma coleção de diversos sistemas de informação é também referenciada como sendo um sistema de informação;
- c) alguns desses sistemas são completamente independentes mas precisam ser interconectados;
- d) sistemas de informação são conectados por meio de redes eletrônicas. Se toda a companhia está na rede e as pessoas podem comunicar-se entre si e acessar a informação por meio da organização, então ele pode ser classificado como um sistema empresarial;

- e) os recursos da informação são gerenciados de modo centralizados pelo departamento de sistemas de informação e localmente pelos usuários das unidades funcionais;
- f) o sistema é composto de grandes e pequenos computadores e *hardwares* conectados por diferentes tipos de redes (intranet, a *internet*, *Local Area Networks*, e *Wide Area Network*). Ele, também, inclui o *software*, as bases de dados, os dados, os procedimentos e as pessoas. Esses são os componentes de qualquer sistema de informação.

Os SIs podem ser montados em muitas diferentes configurações, resultando em uma variedade de sistemas de informação. Podem, também, ser classificados de diversas maneiras, tais como: níveis organizacionais, áreas funcionais principais, suporte fornecido e a arquitetura de SI, sendo que todos eles podem conter *hardware*, *software*, dados, procedimentos e pessoas (TURBAN et al., 1999, p. 45-48).

Os estudos sobre a integração dos STIs, principalmente na fase posterior às F&As, não são muito numerosos e não parece haver uma literatura consolidada sobre as dificuldades e a maneira como essa integração impacta na capacidade competitiva das instituições financeiras.

4.3 A Tecnologia da Informação

Os avanços tecnológicos, particularmente aqueles ligados a TI e às comunicações, foram considerados como um dos fatores mais importantes para o sucesso dos processos de F&As. Turban et al. (1999, p. 19) definiu a TI como o lado tecnológico de um sistema de informação, que inclui o *hardware*, as bases de dados, os *softwares*, as redes e demais dispositivos. Pode, também, ser utilizado de um modo mais amplo, descrevendo um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestores de toda a organização.

Weill e Broadbent (1998) afirmam que a TI se tornou difusa dentro da moderna organização, efetuando eletronicamente negócios e conectando a empresa a clientes, fornecedores, reguladores e parceiros estratégicos. A TI pode ser definida como o investimento total da firma em tecnologias de computação e comunicação. Isso inclui *hardware*, *software*, telecomunicações e uma diversidade de dispositivos que coletam e representam dados, todos os dados armazenados eletronicamente e as pessoas dedicadas a fornecerem esses serviços.

Ele inclui, também, os investimentos em tecnologias da informação implementados por grupos internos e aqueles fornecidos por outros fornecedores.

Weill e Broadbent (1998, p.7) afirmam que a soma total dos investimentos deve ser visualizada como o portfólio de TI, que precisam ser administrados como um portfólio financeiro, balanceando riscos e retornos para atingirem os objetivos da gestão e as estratégias de valor para clientes e acionistas.

Souza (2004) argumenta que a TI abrange computadores de variados tamanhos e portes, tais como os *mainframes*, que são os grandes computadores, até os *palmtops*, que representam pequenos computadores; os sistemas operacionais, que garantem a execução de todos os programas em um computador e permitem que os programas de aplicação se comuniquem com o *hardware* das máquinas; as linguagens de programação, a partir das quais são feitos os programas ou sistemas aplicativos; os aplicativos de automação de escritório e as tecnologias de banco de dados (denominados também de Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados) bem como os sistemas de armazenagem física dos dados.

Além dos elementos citados anteriormente, Souza (2004) relaciona as tecnologias de comunicação de dados (que envolvem as redes de pequena e longa distância e toda a tecnologia envolvida nessas redes, além das redes sem fio e a Internet), além de dispositivos como os coletores (leitores de códigos de barras, câmeras digitais, os scanners, que permitem a digitalização de impressos em geral) e as tecnologias mais recentes, como as etiquetas RFID, sigla de identificação por radio frequência, e distribuição de informações, tais como os terminais de vídeo, painéis eletrônicos, os alto-falantes nos seus diversos tipos e formatos digitais.

No contexto deste trabalho, a expressão “Tecnologia da Informação” será utilizada no seu sentido mais amplo, relacionando-se a todos os elementos diferenciados como os recursos de *hardware*, *software*, pessoas e de comunicação, embora, em alguns casos, a expressão “Sistema de Informação” possa ser utilizada como sinônimo pois coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informação para uma finalidade específica (TURBAN et al., 1999, p. 17).

Embora a posse dos recursos de TI não possa mais ser considerada como um fator de criação de vantagem competitiva sustentável para as empresas, conforme preconizado por Porter e

Millar (1985), ela representa um fator absolutamente essencial para a competitividade bancária. A afirmação de Carr (2003), relativa à comoditização da TI e da redução de sua importância competitiva, é pertinente, embora seja refutada por outros autores, tais como Brown e Hagel III (2003) que argumentam que o valor da TI está associado à maneira dela ser utilizada, visando obter vantagem competitiva e dando suporte às estratégias de negócios das organizações. Brown e Hagel III (2003) argumentam que o diferencial dos recursos de TI está na qualidade do uso que é feito deles.

Zaheer e Dirks (1999, p. 91-93) e Mata et al. (1995) argumentam que a TI (ou o SIT) não pode gerar vantagem competitiva, pois pode não ser única a uma firma particular mas poderá ainda ser estratégica, constituindo-se em uma ferramenta competitiva relevante. Aqueles autores consideraram o estudo das SITs sob três perspectivas: econômica, organizacional e tecnológica. A primeira é derivada, em geral, dos modelos e teorias econômicas (fatores da indústria, *market share*, barreiras estratégicas). A segunda é avaliada sob a perspectiva da teoria e comportamento organizacional (pessoas, processos, planejamento) enquanto a terceira é relativa aos recursos tecnológicos e focaliza o campo técnico (funcionalidades dos sistemas, características técnicas).

Diferentemente do setor de serviços financeiros, firmas que apresentam uma menor intensidade no uso da TI podem ter um potencial significativamente reduzido para a obtenção de sinergias na integração dos SIs. Assim sendo, é esperado que a extensão da integração dos SIs nas fusões entre empresas do setor de serviços sejam muito maiores do que a extensão da integração dos SIs em setores caracterizados pela baixa intensidade de utilização da TI (WEBER; PLISKIN, 1996).

Wijnhoven et al. (2006) incorporam diversos itens sob o conceito de TI, tais como:

- a) sistemas de informação, como banco de dados e processamento de funcionalidades;
- b) infraestrutura de TI, como redes de dados, sistemas operacionais, *hardwares* e habilidades de TI;
- c) políticas de TI que envolvem procedimentos para os usuários, gestores e usuários de TI, coordenação, educação e suporte de TI.

Weill e Broadbent (1998, p. 25-26) afirmam que a empresa investe em tecnologia para obter quatro diferentes objetivos de gestão: transacional, infraestrutura, informacional e estratégico. São esses diferentes objetivos e suas inter-relações que constituem o portfólio de TI da organização. A Figura 5 representa a pirâmide que constitui os objetivos de gestão para o portfólio de TI, conforme proposto por Weill e Broadbent (1998, p. 2).

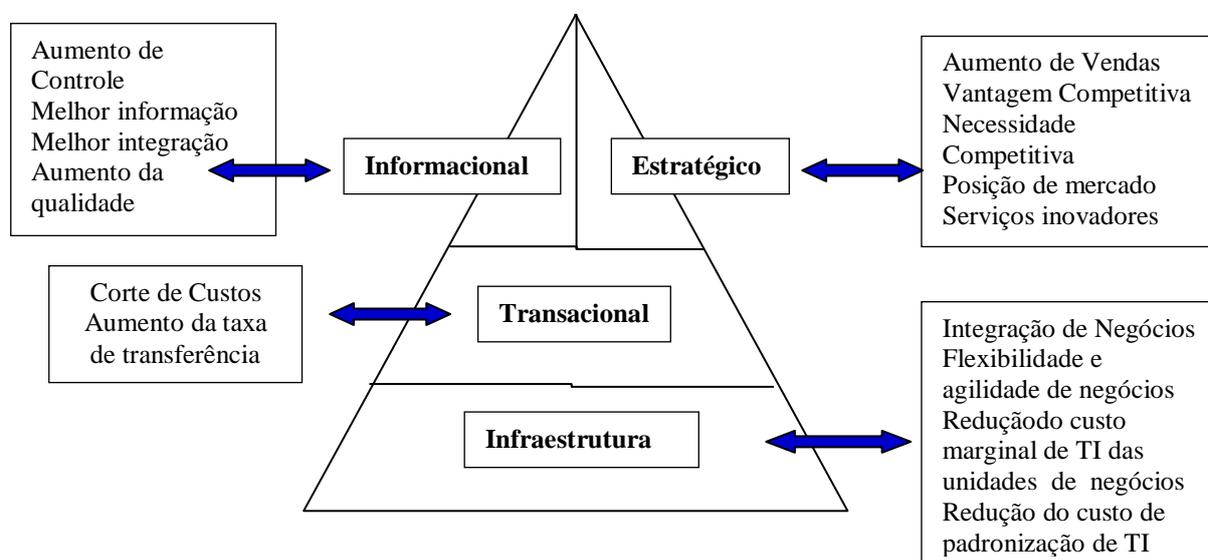


Figura 5 – Os objetivos de gestão para o portfólio de TI

Fonte: Weill e Broadbent (1998, p. 26)

4.4 Conceituação sobre a Integração dos STIs

Nesse item, será conceituado o termo integração, de modo a facilitar a compreensão quando for abordada a expressão central desta tese, que é a integração pós-fusão dos STIs.

Integração é um termo comum na literatura dos sistemas empresariais embora seja utilizado tanto na academia quanto em negócios e descreve um processo, uma condição, um sistema, e um estado-final (GULLEDGE, 2006).

Destaque-se, que é justamente a integração pós-fusão dos SI/TI que representa a principal fonte de valor potencial para a fusão, tornando a sua importância ainda mais significativa (JOHNSTON; YETTON, 1996; ALARANTA, 2005).

E a integração pós-fusão corresponde a um processo gradual e interativo, no qual indivíduos de duas ou mais organizações aprendem a cooperar na transferência de capacidades estratégicas (ALARANTA, 2005).

Os sistemas de informação são integrados visando à criação de sistemas consistentes com aqueles fluxos de processos de negócios mais fáceis, demonstrando a informação de maneira unificada de modo a suportar os tomadores de decisões gerenciais e administrativas (MENDONZA et al., 2006).

Zhao (2006) afirma que a tomada de boas decisões na integração dos SI/TI das empresas exige um profundo conhecimento dos SIs. E ocorrerá uma perda de investimentos se os sistemas legados do adquirente e do adquirido não puderem ser integrados. Para isso, torna-se necessária a manutenção de todos os SIs para permitir o funcionamento dos negócios.

O termo integração presta-se tanto para identificar um estado que precisa ser atingido para os SI de uma organização quanto para a sua TI. Ela aparece relacionada às áreas de TI entre as empresas envolvidas em F&As (WIJNHOFEN et al. 2006; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1991, 1989; ZHAO, 2006) e ao amplo espectro de tecnologias cobertas pela denominação de TI ou entre os Sistemas de Informação das organizações envolvidas (HENNINGSSON, 2007; JOHNSTON; YETTON, 1996; ZHAO, 2006).

Durante a implementação do plano de integração, os custos mais elevados são, frequentemente, associados com a conversão dos *softwares*, sendo que a consolidação do *hardware* e das comunicações é relativamente fácil e fornece grandes economias de escala (CARLYLE, 1986 apud McKIERNAN; MERALI, 1995). Mckiernan e Meralli (1995) afirmam que, nos estudos efetuados por eles, naqueles casos em que os SIs eram difíceis de integrar tecnicamente, os planos para a integração completa foram abandonados e sistemas redundantes foram mantidos.

Além disso, a integração de dois SIs não implica necessariamente que um único sistema, um ambiente e uma arquitetura de *software* são escolhidos, mas a troca de dados e processos organizacionais, de acordo com as necessidades das organizações fundidas, são possíveis e eficientes (GIACOMAZZI et al., 1997).

Weber e Pliskin (1996), contudo, adotam uma abrangência diferente sobre a integração dos SIs, afirmando que a integração de um SI significa um único sistema ou uma única função de um SI para a firma unida.

A definição de Mehta e Hirschheim (1996) para a integração de um SI foi definida como mudanças nas estratégias e estrutura dos SI e sistemas suportando a combinação dos SIs e das unidades de negócios, permitindo-lhes funcionar como um todo.

Zhao (2006) destaca a importância da velocidade de integração para o sucesso das F&As, conforme conclusões oriundas de uma pesquisa efetuada pelo BCG (*Boston Consulting Group*), na indústria bancária e financeira. Nessa pesquisa, foi identificado que uma rápida e abrangente integração dos SI alavanca, significativamente, as chances de amplo sucesso nas fusões, sendo que um dos seus elementos centrais se refere ao processo de seleção de sistemas aplicativos. A seleção dos sistemas aplicativos ou SI não é baseada em aplicações individuais mas em um grupo de aplicações similares chamadas de *cluster* de aplicações (DUTHOIT et al.; 2004 apud ZHAO, 2006). Isso foi feito, por exemplo, na fusão entre o Chase e o Chemical Bank em 1995.

Além disso, observa, também, que os investimentos serão perdidos se os sistemas legados das empresas envolvidas em F&As não puderem ser integrados. Disso decorre o fato de que é necessária a manutenção dos investimentos em todos os sistemas para manter os negócios funcionando (ZHAO, 2006).

Outro aspecto a ser destacado nas integrações, é que ela pode ser vista como uma oportunidade para as firmas reinventarem e simplificarem suas soluções, organizações, infraestrutura e modelos de entrega da TI. Entre algumas abordagens sugeridas estão: a) adotar e ir, isto é, escolher a solução mais adequada de TI existente e adotá-la para toda a organização; b) migrar as soluções de TI da empresa adquirida; c) implementar soluções de *outsourcing* e d) implementar novas aplicações e/ou pacotes (WALSH et al., 2008).

4.4.1 As abordagens de integração da TI

Zhao (2006) afirma que a importância da abordagem da integração é que ela estabelece a direção de integração da TI.

Wijnhoven et al. (2006) propuseram um *framework* no qual apresentaram três níveis desejáveis de fusões e de integração da TI e quatro métodos de integração com esses níveis, sendo que a estratégia de integração da TI representa o roteiro para estabelecer o desejável nível de integração de TI, consistindo em objetivos e um método de integração da TI. E a extensão da integração entre as tecnologias de informação e a organização (ou suas áreas de negócios) representa a questão central a ser resolvida pelas empresas.

Wijnhoven et al. (2006) destaca os três objetivos da fusão, que são: absorção, simbiose e preservação (HASPELAGH; JEMISON, 1991, McKIERNAN; MERALI, 1995 apud WIJNHOVEN et al., 2006). Em relação aos objetivos de integração de TI, três são definidos como níveis ambicionados de integração de TI. Esses níveis são: a) integração completa; b) integração parcial e c) integração marginal (ou coexistência).

A integração completa de TI pode ser realizada por quatro diferentes maneiras (JOHNSTON; YETTON, 1996, HARREL; HIGGINS, 2002 apud WIJNHOVEN et al., 2006), a saber:

- a) renovação, que envolve o desenho e a realização completa de novos processos, atividades e da TI relacionada (GOUILLART; KELLY, 1995 apud WIJNHOVEN et al., 2006). Conforme Batelaan e Veltman (2002 apud WIJNHOVEN et al., 2006) essa estratégia não é muito prática pois, frequentemente, o tempo disponível é insuficiente e, também, a definição do necessário TI em um processo de fusão pode criar tensões políticas;
- b) escolha da TI de uma das empresas e eliminação das demais. Ela resulta em um significativo desinvestimento e pode conduzir a uma alta resistência de um dos parceiros da fusão, mas pode ser uma estratégia apropriada para evitar a redundância de custos da TI, que apresentam alta sinergia ou quando a TI de um dos parceiros é superior à TI do outro. Uma pré-condição para o efetivo *takeover* é a capacidade de escalar do sistema selecionado (BATELAAN; VELTMAN, 2002);
- c) padronização, mediante a escolha das melhores partes das TIs como um novo padrão, sendo também denominada de seleção “*best-of-breed*”. Ela adapta uma mistura da TI, baseando a nova TI em uma combinação das melhores práticas das duas TI anteriores. Dessa maneira, partes individuais de cada sistema são, então, combinadas;

- d) coexistência ou sincronização, que mantém tudo como era, gerando apenas um integração marginal entre as estruturas de TI das organizações envolvidas, que são preservadas. Esse método cria conexões de *software* e *hardware* para consolidar os dados e periodicamente sincroniza os diferentes sistemas.

O Quadro 6, estabelecido abaixo, representa algumas descrições sintéticas que podem ser utilizadas na análise da abordagem a ser utilizada nos casos de integração.

Quadro 6 – Abordagens utilizadas na integração dos STIs
ABORDAGENS UTILIZADAS NA INTEGRAÇÃO DOS STIs

Tipo de integração	Descrição
ABSORÇÃO (opções de Integração)	Incremento da capacidade dos SI da firma adquirida para suportar a F&A
	Aderir ao SI da firma adquirente
	Eliminar o SI da firma adquirida
	Criar <i>best of breed</i> dos dois SI existentes (a absorção não permite isso)
ABSORÇÃO (características)	Absorção pura poderia eliminar a possibilidade de utilizarem-se valiosos ativos da firma adquirida A absorção é relativamente mais simples e rápida do que a abordagem <i>80est-of-breed</i> A redução de custos da absorção pode ser substancial Reduz os riscos da integração da TI porque ela pode consolidar os ativos de TI de ambas as organizações rapidamente e um deles é familiarizado com o SI e os processos de negócios
<i>BEST OF BREED</i>	Trabalha de maneira otimizada quando cada lado tem capacidades únicas e complementares Pode construir o melhor na classe de TI pois as melhores partes de ambas as companhias são escolhidas O processo de seleção da aplicação é a principal causa de complexidade, lentidão e rupturas culturais dessa abordagem Essa abordagem examina cada aplicação individualmente Ela torna o julgamento baseado em uma ampla comparação multi-fatorial

Fonte: ZHAO (2006)

O Quadro 7, a seguir, reproduz os conceitos teóricos abordados neste capítulo.

Quadro 7 – Principais conceitos teóricos do capítulo 4

CONCEITOS TEÓRICOS DO CAPÍTULO 4		
Tópicos	Autores	Conceitos
Dados	Turban et al. (1999)	Constituem-se em uma descrição elementar de coisas, eventos, atividades e transações que são gravadas, classificadas e armazenadas, mas não organizadas para conduzir a algum significado específico
	Davenport e Prusak (1998)	Podem ser compreendidos como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações
Informação	Turban et al. (1999)	Compreendem dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor
	Davenport e Prusak (1998)	Toda informação deriva fundamentalmente do dado
	Drucker (1999)	São “dados dotados de relevância e propósito”; Representa um “recurso-chave” dos executivos
	McGee e Prusak (1994)	É “[...] infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário.”
	Grover e Davenport(2001)	Ela é única e útil somente dentro do contexto no qual ela é manuseada
	Nonaka e Takeuchi, 1997	A informação compreende “[...] um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.”
Conhecimento	Davenport (1988)	Precisa ser analisada de modo mais holístico, abrangente
	Turban et al. (1999)	São dados ou informações que tenham sido organizados e processados para expressarem compreensão, experiência, aprendizagem acumulada e <i>expertise</i> como eles se aplicam a um problema atual ou atividade
	Davenport e Prusak (1998)	Mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e <i>insight</i> experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais
	Polanyi (1959, 1983)	Polanyi propõe uma divisão do conhecimento em dois tipos distintos, denominados de tácito e explícito; C. Explícito: aquilo que usualmente é descrito como conhecimento, tais como palavras escritas ou fórmulas matemáticas; C. Tácito: ou não formulado, ou que é compreendido sem ser expresso diretamente
SI - Sistemas de Informação	Jansen (2002)	Nos processos de fusão, paga-se um <i>good will</i> ou sobre-preço pelo conhecimento, relacionamento e reputação.
	Souza, 2004	O conjunto de meios pelos quais as empresas obtêm e armazenam dados, os processam e os transformam em informações e armazenam e distribuem essa informação, de maneira planejada.

continua

SI - Sistemas de Informação	Giacomazzi et al. (1997)	Possui a finalidade de suportar os processos de negócios e reduzir o tempo de <i>feedback</i> da organização.
	Turban et al. (1999)	São encontrados sob denominações distintas dentro de uma empresa; Podem ser montados em muitas diferentes configurações, resultando em uma variedade de sistemas de informação; Podem, também, ser classificados de diversas maneiras, tais como: níveis organizacionais, áreas funcionais principais, suporte fornecido e a arquitetura de SI; Podem conter <i>hardware</i> , <i>software</i> , dados, procedimentos e pessoas
TI - Tecnologia da Informação	Turban et al. (1999)	Representa o lado tecnológico de um SI; Inclui o <i>hardware</i> , as bases de dados, <i>softwares</i> , as redes e demais dispositivos; Descrevem um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestores de toda a organização.
	Weill e Broadbent (1998)	É o investimento total da firma em tecnologias de computação e comunicação; Inclui <i>hardware</i> , <i>software</i> , telecomunicações e uma diversidade de dispositivos que coletam e representam dados, todos os dados armazenados eletronicamente e as pessoas dedicadas a fornecerem estes serviços; Inclui os investimentos em tecnologias da informação implementados internamente e aqueles oriundos de outros fornecedores; A empresa investe em tecnologia para obter quatro diferentes objetivos: transacional, infraestrutura, informacional e estratégico.
	Zaheer e Dirks (1999, p. 91-93) e Mata et al. (1995)	A TI não pode gerar vantagem competitiva, pois pode não ser única a uma firma particular mas poderá ainda ser estratégica, constituindo-se em uma ferramenta competitiva relevante
	Weber e Pliskin (1996)	As instituições financeiras são intensivas no uso da TI; A integração dos SIs pode proporcionar altas economias de escala em muitos departamentos, funções, processos e também reduzir a redundância e a capacidade subutilizada
	Wijnhoven et al. (2006)	Incorpora diversos conceitos como sistemas de informação, infraestrutura de TI e políticas de TI.

5 FATORES DE INFLUÊNCIA NA INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STIS

Uma das questões centrais deste trabalho procura determinar os fatores considerados relevantes pelos teóricos, referentes aos tópicos associados à Integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias.

Inicialmente, foi efetuada uma ampla pesquisa envolvendo o tópico de F&As, o ambiente de TI das organizações, principalmente bancárias e aqueles fatores que foram relacionados como relevantes para uma integração de sucesso dos STIs. Após essa pesquisa, todos os critérios ou fatores identificados foram inseridos dentro de uma planilha, em que foram identificadas as obras e os autores que as citaram. Dessa maneira, foi possível identificar aquelas que apareciam com maior frequência na literatura, revelando uma maior consistência temática. A partir dessa tabela e da aparição dos fatores, foram selecionados aqueles que apresentavam uma maior associação com os objetivos estabelecidos para esta tese e que fossem relacionados com os tópicos abordados.

Baseado nessa pré-seleção de fatores ou categorias, buscou-se associar tanto as questões das entrevistas quanto do questionário com esses fatores, que estavam associados com os objetivos formulados para esta tese.

O resultado deste trabalho de análise e seleção dos fatores está representado nesse capítulo pela identificação de seis fatores, que são representados por: 1) alinhamento da TI; 2) as configurações dos STIs; 3) a infraestrutura/ arquitetura dos STIs; 4) os conhecimentos técnicos e de negócios e aqueles ligados às experiências anteriores; 5) a qualidade/ *expertise* da equipe envolvida na integração e 6) a gestão da integração.

Cada item, nesse capítulo, foi encerrado com um quadro-resumo no qual foram transcritos os principais apontamentos sobre eles, de modo a propiciar ao leitor uma referência imediata e sintética.

5.1 O Alinhamento Estratégico da TI

Nesse item, o alinhamento estratégico da TI deve subentender, também, os SI que a organização possui e será demonstrado, por meio da abordagem desenvolvida por Henderson e Venkatraman (1991), e representado, na Figura 6, a sua relevância nos processos de integração dos STIs. Deve-se compreender que o alinhamento estratégico da TI representa a adequação da Tecnologia da Informação de uma organização à sua estratégia de negócios, estrutura e processos (MORTON, 1991).

A Figura 6 apresenta o modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993), sendo que estão caracterizados os blocos centrais e os respectivos domínios, que serão avaliados detalhadamente nos próximos parágrafos.

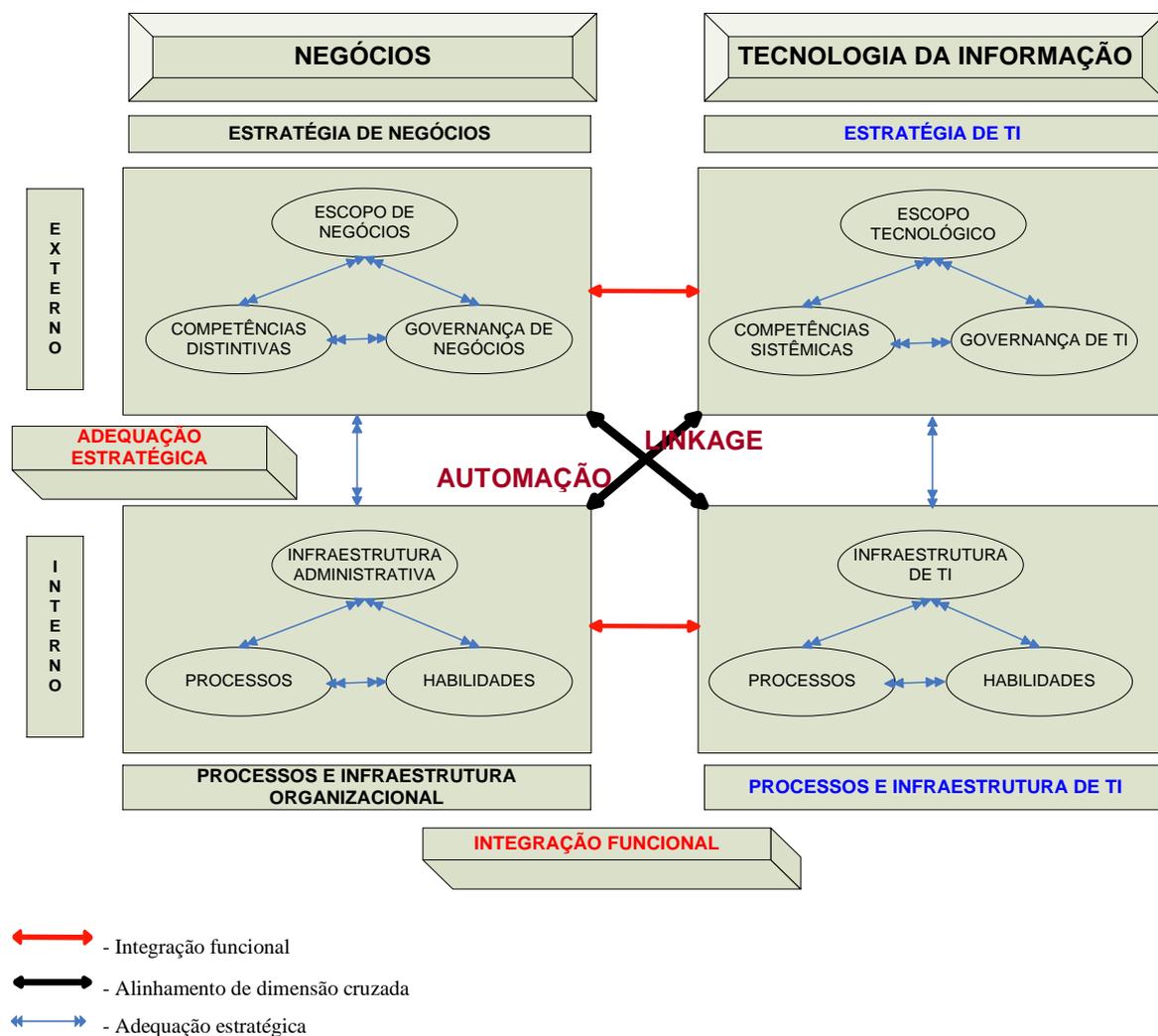


Figura 6 - O Modelo de alinhamento estratégico

Fonte: Henderson e Venkatraman (1993)

O alinhamento estratégico da TI define uma série de escolhas estratégicas que podem ser endereçadas durante o processo de gestão. Isso significa que a gestão estratégica da TI requer escolhas apropriadas para posicionar a firma com respeito a um mercado dinâmico e incerto de tecnologia da informação, bem como a efetiva decisão que define a estratégia de implementação para a construção e operação da infraestrutura dos SIs (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1991,1989).

A gestão efetiva da TI requer processos planejados que criam um alto grau de alinhamento entre os negócios e as estratégias de TI. Nesse sentido, dois são os pressupostos básicos do alinhamento estratégico: a) a *performance* econômica é diretamente relacionada à habilidade dos gestores em criar um ajuste estratégico entre a posição da empresa em um contexto competitivo de produto-mercado e o projeto de uma estrutura administrativa adequada para suportar a sua execução e b) o conceito de ajuste estratégico é um processo dinâmico. Assim, o alinhamento estratégico deve ser compreendido como um processo contínuo de adaptação e mudança e não um evento (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

O modelo de alinhamento estratégico, desenvolvido por Henderson e Venkatraman (1989), propõe uma visão baseada em duas dimensões fundamentais, denominadas de Integração – ou adaptação – Estratégica e Integração Funcional.

A integração ou adaptação estratégica envolve a necessidade de escolhas sobre a posição da firma no mercado e a decisão de qual o melhor arranjo de sua estrutura interna para executar essa estratégia de posicionamento no mercado, relacionando-se a integração da formulação e implementação estratégicas; ela envolve o alinhamento entre os domínios externos (lugar no mercado) e internos (organizacionais) (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1989).

A integração funcional focaliza a integração da gestão de TI com a gestão de outras linhas e áreas funcionais, envolvendo a integração entre o negócio e os domínios de TI. Essas duas dimensões definem quatro domínios de escolhas estratégicas: a) estratégia de negócios; b) estratégia de tecnologia da informação; c) infraestrutura organizacional e processos e d) infraestrutura dos sistemas de informação e processos. O termo “alinhamento” indica que a relação estratégia-TI deve ser conceitualizada em termos das duas dimensões fundamentais anteriormente citadas e seus alinhamentos, o alinhamento de domínio cruzado, que envolve o

relacionamento entre o domínio que se estende ao longo das duas diagonais de uma matriz implicitamente acima das duas dimensões (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1991, 1989).

Na Figura 6, estão identificados os domínios EXTERNO e INTERNO. O domínio externo refere-se ao ambiente no qual a empresa compete e está associado com decisões do tipo produto-mercado ofertado e os atributos distintivos da estratégia que diferenciam a empresa de seus competidores, assim como o amplo leque de decisões do tipo “fazer *versus* comprar” incluindo parcerias e alianças. O domínio interno compreende: as escolhas pertinentes à lógica da estrutura administrativa (funcional ou divisional ou matriz organizacional); a razão ou intenção específica para o projeto e o redesenho dos processos críticos de negócios (identificados aqui como entrega e desenvolvimento de produto, serviços ao cliente e qualidade total), bem como as aquisições e o desenvolvimento das habilidades necessárias dos recursos humanos para obterem as competências organizacionais requeridas (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Em relação ao alinhamento de domínio cruzado (representado pelas flechas em diagonal na figura 6), existem dois tipos que são definidos pelas duas dimensões. Um delas refere-se ao alinhamento diagonal entre a estratégia de negócios e a infraestrutura dos Sistemas de Informação e os Processos, que retrata uma visão clássica do *linkage*. O outro tipo de alinhamento diagonal é entre a estratégia de Tecnologia da Informação e a infraestrutura organizacional e processos, que refletem uma visão de automação do ambiente de trabalho. E criar um *linkage* entre estratégia de negócios e a infraestrutura dos Sistemas de Informação e processos requer a especificação ordenada dos processos de trabalho, regras e estruturas de autoridade para relacionar como os produtos e serviços dos Sistemas de Informação impactarão nas estratégias de negócios; isto é, a estratégia de negócios precisa ser decomposta ordenadamente dentro de processos de trabalho para definir os requerimentos da infraestrutura dos Sistemas de Informação e processos (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1989).

O tipo automação do alinhamento diagonal representa o potencial para as tecnologias emergentes modificarem ou alterarem os processos organizacionais. Essa visão enfatiza o valor potencial da TI e como a infraestrutura dos SIs e processos fornecem uma organização de serviços para suportar esse potencial. Além disso, destacam que, isoladamente, a integração estratégica ou a integração funcional não são adequadas para efetivamente gerenciarem a TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1989).

O modelo de alinhamento estratégico apresenta quatro domínios, que são representados por (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1989):

- a) **Estratégia de negócios:** é definida em termos de escolhas pertinentes ao posicionamento do negócio em uma arena de produto-mercado, refletindo o conjunto de objetivos (finais), meios (ações) e pressupostos assumidos pertencentes às escolhas que posicionam a firma em uma arena de produto-mercado;
- b) **Infraestrutura organizacional e processos:** são definidos em termos de escolhas pertinentes a um arranjo interno particular que suporta a posição escolhida da organização na arena de produto mercado. Eles refletem os objetivos (finais), meios (ações) e pressupostos assumidos pertencentes ao projeto de estrutura de gestão e processos de trabalho;
- c) **Estratégia de TI:** é definida em termos de escolhas pertinentes à posição do negócio no mercado de TI e reflete os objetivos (finais), meios (ações) e pressupostos assumidos que se relacionam a essas escolhas;
- d) **Infraestrutura dos SIs e Processos:** são definidos em termos de escolhas pertinentes aos arranjos internos e processos que determinam a abrangência e tipo dos produtos e serviços dos SIs entregues à organização e refletem os objetivos (finais), meios (ações) e pressupostos assumidos que se relacionam a essas escolhas.

Dentro do domínio de negócios, no lado esquerdo da Figura 6, o ajuste entre o posicionamento externo e os arranjos internos tem sido considerado como crítico para maximizar a *performance* econômica. Essa afirmação é igualmente relevante dentro do domínio de TI. Mais especificamente, a estratégia de TI deve ser articulada em termos de um domínio externo (como a firma está posicionada no mercado de TI), e o domínio interno (como a infraestrutura dos sistemas de informação (SI) deve ser configurada e gerenciada). Dessa maneira, reiteram que a posição da organização no mercado de TI envolve três conjuntos de escolhas, que são representados pelo escopo tecnológico, pelas competências sistêmicas e pela governança de TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1989):

- a) escopo de TI (análogo ao escopo de negócios): são relativas às tecnologias de informação específicas que suportam as atuais iniciativas estratégicas de negócios ou

podem conceber novas iniciativas estratégicas de negócios para a empresa. O escopo de negócios que divide com escolhas pertinentes a ofertas de produtos-mercado oferecidos no mercado;

- b) competências sistêmicas (análogo às competências distintivas de negócios): referem-se àqueles atributos da estratégia de TI, tais como: níveis de custo-*performance*, confiabilidade dos sistemas, interconectividade e flexibilidade. Essas competências podem contribuir positivamente para a criação de novas estratégias de negócios ou um melhor suporte às estratégias de negócios existentes. As competências distintivas de negócios que se dividem àqueles atributos da estratégia (preço, qualidade, serviço que adiciona valor, canais de distribuição superiores) que contribuem para uma vantagem comparativa distintiva da firma sobre os seus concorrentes;
- c) governança de TI (análogo à governança de negócios) compreende a seleção e uso de mecanismos, tais como *joint-ventures* com vendedores, alianças estratégicas, pesquisas em conjunto e desenvolvimento de novas capacidades de TI, que visam à obtenção das competências de TI requeridas. A governança de negócios envolve escolhas do tipo “fazer ou comprar” nas estratégias de negócios. Tais escolhas abrangem um amplo conjunto de relacionamento interfirmas, tais como: alianças estratégicas, *joint-ventures*, *marketing exchange* e licenciamento tecnológico.

Em relação ao domínio interno dos Sistemas de Informação (SI), esses precisam endereçar no mínimo três componentes, que são (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993):

- a) **Arquitetura dos Sistemas de Informação** (análogo às escolhas dentro da arena das estratégias de negócios internas): são escolhas que definem o portfólio de aplicações, a configuração de *hardware*, *software*, e comunicações, e a arquitetura dos dados que coletivamente definem a infraestrutura técnica. Representam, também, as escolhas dentro da arena das estratégias dos negócios internos da empresa para articular a estrutura administrativa da firma, distribuída em regras, responsabilidades e estruturas de autoridade;
- b) **Processos dos Sistemas de Informação** (análogo à necessidade de projetar os processos de negócios): são escolhas que definem os processos centrais de trabalho para as operações de infraestrutura, tais como: o desenvolvimento de sistemas, a manutenção

e os sistemas de monitoração e controle. A analogia refere-se à necessidade de projetar os processos de negócios que suportam e modelam a habilidade da firma para executar as estratégias de negócios;

- c) **Habilidade dos Sistemas de Informação:** são análogas às habilidades requeridas dentro do domínio de negócios para executar uma determinada estratégia.

As escolhas referem-se à aquisição, treinamento e desenvolvimento do conhecimento e capacidades dos indivíduos, requeridas para gerenciar e operar efetivamente a infraestrutura dos SIs dentro da organização.

Henderson e Venkatraman (1993) argumentam que os gerentes pensam as estratégias de TI em termos dos domínios internos da organização. Contudo, como a TI emerge como um facilitador de transformação de negócios com capacidades para entregar vantagens no nível da firma, é importante que as empresas prestem atenção aos três componentes externos da estratégia de TI. Destacam, ainda, que o inadequado ajuste entre os domínios interno e externo de TI é a principal razão para falhas na entrega de benefícios dos investimentos de TI.

A segunda dimensão do modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) é a integração funcional. No modelo, percebe-se que são identificados dois tipos de integração entre negócios e domínios de TI. São eles a adequação estratégica, que é o *link* entre estratégia de negócios e estratégia de TI, refletindo os componentes externos e a integração funcional, distribuídos entre os correspondentes domínios internos, que é o link entre infraestrutura organizacional e processos e infraestrutura de TI (também chamado de infraestrutura de SI) e processos. A terceira premissa do modelo de alinhamento estratégico é que a gestão efetiva de TI requer um balanceamento entre as escolhas efetuadas por meio de todos os quatro domínios.

No Quadro 8, a seguir, estão relacionadas as diferenças do alinhamento estratégico daquelas visões tradicionais em *linkage*.

Quadro 8 – Diferenças de alinhamento estratégico das visões tradicionais em *linkage*

CARACTERÍSTICAS	LINKAGES TRADICIONAIS	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Foco predominante da TI e tecnologia	Função e organização interna dos Sis	Função e organização interna dos SIs e externo mercado TI
Gestão de Objetivos	Certifica que as atividades de SIs são <i>linkadas</i> aos requerimentos de negócios	Seleciona perspectivas de alinhamento apropriado para obterem objetivos de negócios
Regras executivas de Sis	Liderança de linha e suporte funcional dos Sis	Múltiplas regras executivas para linha e gerentes dos SIs
Crítérios dominantes para estabelecimento de <i>performance</i>	Considerações de Custo e Serviços	Múltiplos critérios

Fonte: Henderson e Venkatraman (1993)

Esses quatro tipos de relacionamentos de domínios cruzados são os seguintes: execução da estratégia e transformação tecnológica, que surgem quando a estratégia de negócios serve como uma força direcionadora. Os dois relacionamentos seguintes emergem quando os gestores exploram como a TI pode possibilitar novas e melhores estratégias de negócios como correspondentes implicações organizacionais. Nesse caso, estão associados o potencial competitiva e o nível de serviço. Afirmam, também, que devem focalizar somente as duas perspectivas que possuem a estratégia de TI como ponto inicial, que são a potencial competitiva e o nível de serviço. A primeira está concentrada na exploração das capacidades emergentes da TI em impactar em novos produtos e serviços (observadas neste trabalho como escopo de negócios), influenciando os atributos-chaves da estratégia (competências distintas) e desenvolvendo novas formas de relacionamento (governança de negócios). (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1989, 1993)

Adicionalmente, o nível de serviço focaliza como construir uma organização de serviços de SIs de classe mundial, o que exige a compreensão das dimensões externas da estratégia de TI com o correspondente projeto interno da infraestrutura e processos dos SIs. Essa estratégia ajusta a TI em criar a capacidade para identificar as necessidades dos clientes (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A importância do alinhamento pode ser evidenciada em um artigo de McAfee (2009), resultado de um trabalho conjunto entre a empresa de consultoria e a Fundação de Pesquisa de Executivos Financeiros. O referido *survey* foi efetuado com 782 executivos americanos responsáveis pela TI, no qual 50% (cinquenta por cento) dos respondentes diagnosticou que o

alinhamento entre as estratégias de TI e os negócios das empresas representavam o principal problema. Além disso, observou-se, também, que 51% (cinquenta e um por cento) dos esforços em larga escala da TI terminavam em atraso e com um custo superior ao previsto no orçamento, enquanto somente 10% (dez por cento) dos executivos acreditavam que estavam obtendo elevado retorno dos investimentos de TI e 47% (quarenta e sete por cento) sentiam que os retornos eram baixos, negativos ou desconhecidos (McAFEE, 2009).

Essas atitudes, porém, revelam que os executivos que se distanciam da TI abdicam de uma responsabilidade importante. E isso decorre do fato de que os diferentes tipos de TI resultam em diferentes tipos de mudanças organizacionais quando elas são implementadas, assim os executivos precisam adequar suas regras às tecnologias que eles estão usando (McAFEE, 2009).

Wijnhoven et al. (2006) destacam que o problema da seleção da estratégia de integração pós-fusão deve ser compreendida como um problema de alinhamento da TI. Deve-se compreender que a estratégia de integração da TI é dividida em objetivos e métodos ou maneiras concretas de realizar a intenção de uma estratégia de negócios. E conforme a abordagem do alinhamento da TI, os objetivos da fusão, e a natureza dos processos e infraestrutura organizacionais devem sustentar as escolhas relacionadas às estratégias de TI e os processos e infraestrutura de TI.

Mehta e Hirschheim (2007) afirmam que os objetivos do alinhamento devem ser um componente-chave das decisões de integração. Para isso, avaliaram o alinhamento dos SI com os negócios da empresa como refletido nas decisões de integração dos SI no contexto de fusões.

Weill e Broadbent (1998, p. 40-41) destacam que, embora o alinhamento do portfólio de TI com a estratégia de negócios seja desejável e importante, sempre será difícil obtê-lo pois o contexto estratégico muda com frequência e os portfólios de TI são ativos que tomaram um longo tempo e significativos investimentos e *expertises* para serem desenvolvidos. Afirmam, ainda, que são quatro os elementos da abordagem tradicional do alinhamento, relacionados com o contexto estratégico: o ambiente, a estratégia de TI e o portfólio de TI, demonstrando que o alinhamento é dinâmico. Afinal, quanto melhor a ligação entre os quatro componentes,

melhor será o alinhamento da TI. Inseridas dentro do contexto estratégico, estão relacionadas a intenção estratégica e a estratégia atual, sendo que a primeira dirige os investimentos de longo prazo no portfólio de TI, que é o componente infraestrutura. Ambos são relativamente estáveis no tempo.

Outro aspecto considerado em relação ao alinhamento estratégico está retratado em Perez et al. (2008), no qual funcionários da área de Tecnologia de Informação de um grande banco destacaram que o alinhamento estratégico da TI poderia gerar vantagem competitiva e incrementar a produtividade do banco perante a concorrência.

O Quadro 9 representa um resumo dos tópicos abordados no presente item, referindo-se, exclusivamente, ao alinhamento da TI às estratégias organizacionais.

Quadro 9 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: alinhamento da TI

FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO DOS STIs	
Alinhamento da TI	
Autores	Conceitos
Henderson e Venkatraman (1993)	Pressupostos básicos do alinhamento estratégico: a) a <i>performance</i> econômica é diretamente relacionada à habilidade dos gestores em criar um ajuste estratégico entre a posição da empresa em um contexto competitivo de produto-mercado e o projeto de uma estrutura administrativa adequada para suportar a sua execução; b) o conceito de ajuste estratégico é um processo dinâmico. Assim, o alinhamento estratégico deve ser compreendido como um processo contínuo de adaptação e mudança e não um evento.
	Define uma série de escolhas estratégicas durante o processo de gestão; A gestão estratégica da TI requer escolhas apropriadas para posicionar a firma com respeito a um mercado dinâmico e incerto de TI; A gestão estratégica da TI requer a efetiva decisão que define a estratégia de implementação para a construção e operação da infraestrutura dos SIs; Propõe uma visão baseada em duas dimensões fundamentais, denominadas de Integração Estratégica e Integração Funcional; A estratégia de negócios precisa ser decomposta dentro de processos de trabalho de modo a definir os requerimentos da infraestrutura dos SI e processos; A estratégia da TI deve ser articulada em termos de um domínio externo (como a firma está posicionada no mercado de TI) e o domínio interno (como a infraestrutura dos sistemas de informação (SI) deve ser configurada e gerenciada).
Morton (1991)	Deve ser compreendido como a adequação da TI de uma organização à sua estratégia de negócios, estrutura e processos

continua

McAfee (2009)	O alinhamento entre as estratégias de TI e os negócios das empresas representa um sério problema para as organizações; Diferentes tipos de TI resultam em diferentes tipos de mudanças organizacionais quando elas são implementadas; Executivos precisam adequar suas regras às tecnologias que estão usando
Mehta e Hirschhein (2007)	O alinhamento deve ser um componente-chave das decisões de integração
Wijnhoven et al. (2006)	A extensão da integração entre as tecnologias de informação e a organização (ou suas áreas de negócios) representa a questão central a ser resolvida pelas empresas; Conforme a abordagem do alinhamento da TI, os objetivos da fusão, e a natureza dos processos e infraestrutura organizacionais devem sustentar as escolhas relacionadas às estratégias de TI e os processos e infraestrutura de TI.

5.2 As Configurações dos Sistemas e da Tecnologia da Informação

A “Configuração dos Sistemas de Informação” designa uma representação formal da dimensão do SI, que inclui contingências estruturais, processos de gestão e cargos das pessoas e atores pertencentes à função dos SIs e atores pertencentes ou usuários da função SI na organização. Esse cuidado com a organização (definição de estrutura e funções), a tecnologia e a estratégia, e, acima de tudo, a importância para os diversos atores, como empregados, gerentes e consultores nas dimensões reativa e proativa, torna possível apresentar uma análise teórica do *framework* do processo de integração da configuração do SI durante a fusão, e compreender as escolhas da integração emergentes ou existentes, de acordo com as compatibilidades e incompatibilidades entre os SIs das firmas envolvidas, argumentando que a existência ou ausência de compatibilidade entre os SIs das duas firmas envolvidas na fusão resulta das similaridades das suas respectivas configurações dos SIs (BRUNETTO, 2007).

Segundo Brunetto (2007), a integração pós-fusão dos SIs consiste de dois aspectos complementares e sequenciais, que devem ser considerados na caracterização do processo, que são os possíveis modos de integração e a implementação do modo de integração escolhido. Em decorrência dessa consideração, o processo de integração dos SIs foi definido como uma escolha do modo de integração e como uma implementação do modo de integração escolhido ao mesmo tempo. Ele destaca, ainda, que os trabalhos que focalizam a implementação de processos de integração dos SIs pós-fusão são raros, ainda mais que F&As não são mudanças normais na vida das organizações. As fusões ocorrem de maneira rápida e

abrupta, gerando instabilidade organizacional e informacional, que os processos de integração dos SI têm de reduzir. Assim, as fusões devem ser consideradas como um momento distinto e independente na vida da organização, incluindo início e fim identificáveis. Dessa maneira, o destaque de diferentes fases precisa ser baseado em uma reconstrução lógica do processo de integração dos SIs.

Brunetto (2007) propôs uma tipologia para o modo emergente da integração dos SIs, baseado em dois eixos: o grau de compatibilidade da configuração do SI e os objetivos estratégicos atribuídos para a função do SI. A Figura 7 traz uma representação do referido modelo.

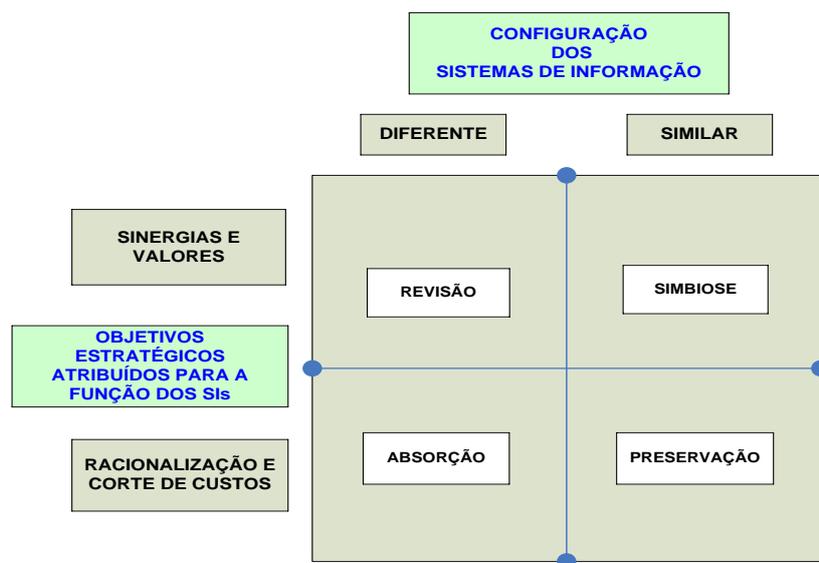


Figura 7 – Tipologia dos modos de integração dos SIs
Fonte: Brunetto (2007)

Dentro dessa tipologia, quatro tipos foram identificados:

- 1) **Revisão:** em casos de configurações de SIs incompatíveis, esse é o processo mais difícil de ser implementado, requerendo a reconstrução do processo de gestão de cada firma para integrar, conceber a estrutura e a arquitetura do SI, uma revisão dos elementos tecnológicos;
- 2) **Simbiose:** no caso da compatibilidade das configurações de SIs, as sinergias podem ser obtidas mais facilmente. O processo de simbiose parece ser um processo preferido para tomar vantagem que as proximidades das configurações dos SI oferecem pela conexão

estabelecida pelas firmas. Nesse caso, os SIs atuam como um catalisador de sinergias, tornando possível a transformação de estratégia em valor

- 3) **Absorção:** a resolução de incompatibilidade dos diferentes SI ocorre por meio de um processo de absorção. Assim, o objetivo da integração é amplamente facilitado à medida que uma configuração absorva a outra. A migração torna-se o processo preferido em um contexto de incompatibilidade e oferece riscos menores do que a abordagem de revisão;
- 4) **Preservação:** responde positivamente àqueles casos em que os objetivos declarados da firma se referem à racionalização ou corte de custos, os processos de preservação permitem responder positivamente a essa situação. Realmente, a compatibilidade das configurações permite a possibilidade de minimizar os custos de integração e estabelecer um mínimo de coerência tecnológica, estrutural e organizacional na fusão de duas empresas. *Links* procedurais ou técnicos são estabelecidos entre as duas instituições de modo a atingir esses objetivos.

Em relação à implementação, são identificados dois tipos dinâmicos, que é a integração prescrita e a integração construída. A primeira refere-se à ideia da possível definição do SI desejado relacionado ao modelo de SI existente em cada empresa. Nesse modelo, o processo de integração prescrito segue a lógica do movimento de um nível global (toda a organização) para um nível local (individual). No segundo, a integração não é percebida como uma ação planejada mas como uma ação construída: ele não é um problema de solução a ser encontrada para classificar determinado problema mas compreender o problema para resolvê-lo. O processo de integração não resulta na obtenção do SI desejado mas no método seguido em ordem para realmente tornar a integração concreta, conforme observado por Brunetto (2007).

Analogamente, Johnston e Yetton (1996) afirmam que as diferenças de configurações de TI dos bancos envolvidos nos processos de F&A influenciam as estratégias de integração entre as respectivas áreas de TI. Essa afirmação pode ser evidenciada no estudo de caso de uma fusão entre dois bancos australianos, ocorrida na década de 90. No referido estudo, os autores apresentaram quatro diferenças entre as configurações de TI dos bancos:

- 1) os bancos possuíam diferentes estratégias de TI, tendo um dos bancos um foco maior no atendimento das unidades de negócios e o outro com foco na tecnologia;

- 2) os sistemas de TI dos bancos eram diferentes, com plataformas tecnológicas incompatíveis;
- 3) as estruturas e os estilos de gestão de projeto eram diferentes;
- 4) as práticas ligadas às equipes de TI também eram diferentes, sendo que um banco priorizava o recrutamento interno e um sistema de recompensa baseado na posição e o outro buscava no mercado jovens profissionais educados em TI e o sistema de recompensa era baseado na *performance* (JOHNSTON; YETTON, 1996).

Segundo o estudo de Johnston e Yetton (1996), buscou-se avaliar a adequação de duas configurações de TI (pertinentes aos dois bancos envolvidos) na fusão. A configuração de TI foi utilizada para definir o ambiente organizacional da estratégia, estrutura, gestão de processos, tecnologia, habilidades / cargos individuais que constituem a função de TI dentro de uma empresa. Nesse caso, foram identificadas três abordagens possíveis para a integração das áreas de TI dos bancos australianos. São elas:

- 1) a construção de uma ponte técnica temporária entre os bancos, com os consequentes ajustes nos sistemas aplicativos da retaguarda;
- 2) a abordagem *best of breed* ou o melhor das raças ou a identificação das melhores práticas ou produtos em cada área dos dois departamentos de TI;
- 3) a abordagem da absorção para integração, isto é, absorver completamente as operações de TI do banco menor para dentro da estrutura e arquitetura existente do banco maior.

Inicialmente, optou-se pela construção de uma “ponte técnica” entre os sistemas dos dois bancos, visando atender uma necessidade imediata de negócios, além de se evitarem alterações mais significativas nos SI dos bancos e, principalmente, reter os clientes do banco que estava sendo absorvido (JOHNSTON; YETTON, 1996).

A abordagem *best of breed* (JOHNSTON; YETTON, 1996) foi considerada mas aspectos ligados ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos conflituosos entre as equipes técnicas dos dois bancos, além das decisões dos gestores, contribuíram com atrasos e incertezas, levando o banco a desconsiderar essa estratégia de integração. Essa estratégia, contudo, foi considerada exitosa no caso da fusão entre os bancos Wachovia Corp e o First

Union Corp (HOFFMAN, 2004), que procuraram selecionar e adotar os melhores sistemas de informação de ambas as instituições.

Finalmente, visando à obtenção dos ganhos sinérgicos da fusão, optou-se pela absorção completa do banco adquirido, substituindo-se os seus SIs pelos sistemas do banco nacional. A racionalização e a integração das áreas de TI e respectivos SIs contribuíram com um valor significativo para o banco resultante da fusão. Destacam, ainda, que o alinhamento estratégico dentro da própria área de TI e entre as áreas das instituições envolvidas no processo de fusão podem ter um importante papel no êxito desse processo (JOHNSTON; YETTON, 1996).

Ao abordar os requerimentos dos SIs, Giacomazzi et al. (1997) destacam que eles influenciam diretamente a configuração e a arquitetura dos SIs e, conseqüentemente, as estratégias de integração dos SI, por meio das economias de escala (imposto pela centralização do sistema de computadores); consolidação do comportamento operativo (promove culturas organizacionais similares pela padronização dos processos de negócios) e a integração de dados/ padronização de relatórios (promove integração entre as companhias pela padronização da gestão da informação e representação dos dados).

O Quadro 10 representa um resumo dos tópicos abordados no presente item, referindo-se, exclusivamente, às configurações dos STIs.

Quadro 10 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: configurações dos STIs

FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO DOS STIs Configurações dos STIs	
Autores	Conceitos
Brunetto (2007)	<p>A configuração dos SI designa uma representação formal da dimensão do SI, que inclui contingências estruturais, processos de gestão e cargos das pessoas e atores pertencentes à função dos SIs e atores pertencentes ou usuários da função SI na organização;</p> <p>Identifica quatro tipos diferentes de tipologias de modos de integração que são revisão, simbiose, absorção e preservação;</p> <p>Em relação à implementação, existe a integração prescrita e a integração construída;</p> <p>A integração prescrita refere-se se à ideia da possível definição do SI desejado relacionado ao modelo de SI existente em cada empresa;</p> <p>A integração construída não é percebida como uma ação planejada mas como uma ação construída;</p> <p>A compatibilidade das configurações permite a possibilidade de minimizar os custos de integração</p>

continua

Johnston e Yetton (1996)	As diferenças de configurações de TI dos bancos envolvidos nos processos de fusão influenciam as estratégias de integração entre as respectivas áreas de TI; A racionalização e a integração das áreas de TI e respectivos SIs contribuíram com um valor significativo para o banco resultante da fusão; A configuração de TI foi utilizada para definir o ambiente organizacional da estratégia, estrutura, gestão de processos, tecnologia e habilidades / cargos individuais que constituem a função de TI dentro de uma empresa.
Giacomazzi et al. (1997)	Os requerimentos dos SI influenciam diretamente a configuração e a arquitetura dos SI, por meio das economias de escala, consolidação do comportamento operativo e a integração de dados / padronização de relatórios.

5.3 A Infraestrutura e a Arquitetura Tecnológica na Integração dos STIs

O fundamento do portfólio de TI é representado pela infraestrutura de TI de longo prazo da firma, que está ligada à infraestrutura externa da indústria (tais como os sistemas de pagamento dos bancos, sistemas de reservas de companhias aéreas e redes EDI da indústria automobilística), e a infraestrutura pública (tais como a internet e os provedores de telecomunicações). Essa infraestrutura em conjunto permite à firma transacionar negócios com clientes e fornecedores, e fornecer direção com modos efetivos de custo para entregar serviços a suas comunidades. E essa tecnologia fornecerá a base para novas formas organizacionais, novos produtos, novos mercados e mudanças de empregos (WEILL; BROADBENT, 1998, p.7).

A infraestrutura de TI representa os fundamentos das capacidades da TI para a construção de aplicações de negócios, é entregue como um serviço seguro compartilhado por intermédio da firma e coordenados de modo centralizado, usualmente pelo grupo dos SIs. A capacidade da infraestrutura inclui os *expertises* técnicos e gerenciais requeridos para fornecer serviços seguros (WEILL; BROADBENT, 1998, p.26; BROADBENT; WEILL, 1997).

Na base da pirâmide da TI estão os componentes, tais como os computadores e as tecnologias de comunicação, que são *commodities* e facilmente disponíveis no mercado. O segundo nível compreende um conjunto de serviços compartilhados, tais como: a gestão do processamento de dados em larga-escala, suprimindo a capacidade de troca eletrônica de dados (EDI) ou gerenciando as bases de dados corporativas. Pessoas com conhecimento, habilidades e experiências completam os componentes *commodities* dentro dos confiáveis serviços

compartilhados de infraestrutura de TI (BROADBENT; WEILL, 1997). A Figura 8 reproduz a pirâmide da infraestrutura da TI proposta por Broadbent e Weill (1997).

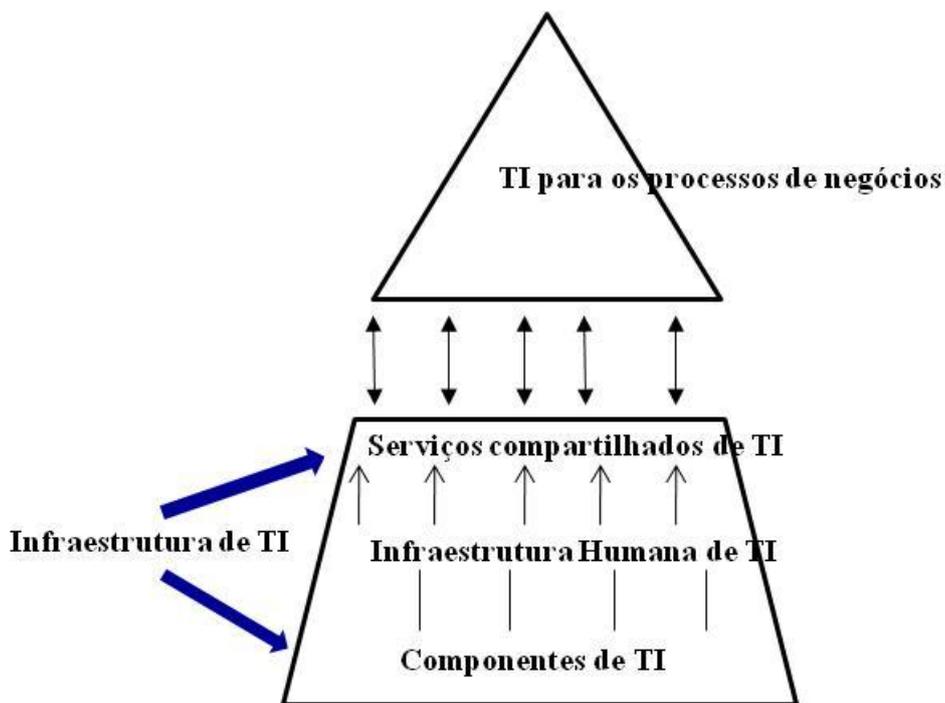


Figura 8 – Os elementos da Infraestrutura de TI
 Fonte: Broadbent e Weill (1997)

Broadbent e Weill (1997) destacam que as empresas apresentam uma das quatro visões da infraestrutura de TI e cada uma delas antecipa investimentos e benefícios distintos, sendo mais indicada a determinada empresa, de acordo com o seu contexto estratégico e as suas diretrizes (ou máximas) de negócios e TI. Essas visões podem ser categorizadas em:

- 1) nenhuma, na qual a empresa decide abdicar de sinergias ou economias de TI entre seus negócios, não investindo em serviços de infraestrutura no nível corporativo. Entretanto, pode haver, ainda, interação informal entre os diferentes grupos de TI da empresa em cada negócio. A firma pode, também, escolher investir em serviços compartilhados no nível da unidade de negócios;
- 2) utilidade, em que os gastos em infraestrutura de TI é principalmente um meio de reduzir custos mediante economias de escala e compartilhamento. A TI é uma utilidade que fornece um serviço necessário e indispensável que acarreta despesas. A gestão precisa minimizar os gastos para entregar os serviços desejáveis;

- 3) dependente, cuja visão implica que os investimentos em infraestrutura respondem a estratégias específicas atuais. Esses investimentos são derivados dos planos de negócios que especificam ou implicam informações e necessidades de TI, tentando balancear custos e flexibilidade no processo de justificativa, sendo que as redes são muito importantes para as empresas com esse tipo de visão;
- 4) Capacitadora, que implica em investimentos abundantes em infraestrutura de TI, sob a perspectiva das necessidades atuais. A finalidade é fornecer flexibilidade em alcançar os objetivos de longo prazo e possibilitar o rápido desenvolvimento de novos produtos. A infraestrutura capacitadora é criada, frequentemente, pela expansão da infraestrutura dependente além das exigências atuais do negócio. Para justificar financeiramente essa visão, os gerentes seniores precisam perceber uma infraestrutura flexível como uma competência central que fornece vantagem competitiva. Em empresas com esse tipo de visão, as redes são utilizadas para as transações e processos de negócios, tanto internamente quanto entre a firma e as demais empresas, clientes e fornecedores.

Broadbent e Weill (1997) afirmam que as firmas que gastam mais em infraestrutura de TI têm mais serviços, foco na flexibilidade durante o processo de justificativa e serviços mais abrangentes. E a criação de serviços apropriados de infraestrutura de TI envolve decisões baseadas na compreensão da direção da empresa, para onde ela está indo e não de onde ela se encontra. O passo final é identificar serviços específicos da infraestrutura de TI que encontram o contexto estratégico da empresa, alinhada com a estratégia da empresa e o seu posicionamento competitivo.

Byrd e Turner (2001) identificaram uma relação positiva entre a infraestrutura de TI e a vantagem competitiva da empresa sobre os concorrentes, concluindo que o fator “flexibilidade do pessoal da TI” contribuiu de modo mais significativo para o fator “flexibilidade da infraestrutura de TI” que relaciona a infraestrutura com a vantagem competitiva. Eles afirmaram que o efeito “pessoal da TI” representava o componente mais importante de uma infraestrutura flexível de TI. E sob a definição de “pessoal da TI”, eles consideraram a magnitude e qualidade do conhecimento, as habilidades e experiências pessoais no desenvolvimento dos principais sistemas aplicativos da empresa.

A “flexibilidade da infraestrutura de TI” foi definida por De Leeuw e Volberda (1996 apud BYRD; TURNER, 2001) como sendo o nível para o qual a organização possui uma variedade de procedimentos atuais e potenciais, e a rapidez pelo qual ela pode implementar esses procedimentos para alavancar a capacidade de controle da gestão e aumentar a capacidade de controle da organização sobre o seu ambiente, melhorando a sua posição competitiva. Dessa maneira, organizações com elevada flexibilidade em uma área-chave deve ser capaz de responder muito rapidamente aos movimentos estratégicos da concorrência (BYRD; TURNER, 2001).

Uma arquitetura é um conjunto integrado de escolhas técnicas utilizadas para guiar a organização na satisfação das necessidades de negócios. Assim sendo, a arquitetura de TI é um conjunto de políticas e regras que governam o uso da TI e planeja um caminho para o modelo de negócios que será feito no futuro. Uma arquitetura precisa superar as incertezas dos negócios e as mudanças tecnológicas, tornando-a uma das mais difíceis tarefas para a empresa. Uma boa arquitetura desenvolve-se no tempo e é documentada e acessível para todos os gerentes da empresa. Cada decisão de arquitetura precisa de uma sólida base de negócios, de modo a encorajar uma concordância voluntária e uma conformidade entre os negócios, sendo que, na maioria das firmas, essa arquitetura fornece um guia técnico ao invés de regras para a tomada de decisão (WEILL; BROADBENT, 1998, p. 14-15).

Além disso, uma arquitetura escolhida é necessária para uma infraestrutura corporativa para obter compatibilidade entre vários sistemas; especificar as políticas e os mecanismos para atender a estratégia da TI; descrever o modelo tecnológico da empresa e romper com o caos dos vários fornecedores, movendo-se em direção aos vendedores independentes. Dessa forma, a combinação de infraestrutura e arquitetura determina a abrangência prática das aplicações que podem ser rapidamente desenvolvidas (ou buscadas) e instaladas (WEILL; BROADBENT, 1998, p. 15).

Uma típica arquitetura contém políticas e guias para escolhas técnicas apropriadas em cinco categorias (WEILL; BROADBENT, 1998, p. 15-16)::

- 1) computação (*hardware* e sistema operacional);
- 2) redes de comunicações e telecomunicações;

- 3) dados (ativos de dados, uso, armazenamento e controle);
- 4) aplicações, com suas funções e respectivos relacionamentos entre as aplicações, e como elas serão instaladas e desenvolvidas;
- 5) trabalho (processos padronizados, medidas de sucesso e políticas de trabalho), pois, embora não seja tecnicamente parte da arquitetura de TI, a arquitetura do trabalho é a base para decisões tecnológicas.

As políticas técnicas de uma arquitetura, frequentemente, conduzem a organização a recomendar ou requerer que todas as partes da firma escolham um conjunto específico de componentes de TI para garantir compatibilidade, consistência e economias de escala (WEILL; BROADBENT, 1998, p. 16).

Além disso, uma infraestrutura e uma arquitetura que conduzem e/ou encorajam altos níveis de integração podem ser caracterizadas pelo grau de padronização e pelo compartilhamento de dados entre as aplicações, pois esse tipo de ambiente pode produzir resultados sinérgicos mais facilmente (ROBBINS; STYLIANOU, 1999).

Os tipos de aquisição influenciam nas escolhas que a organização adquirente fará em relação à empresa adquirida, mesmo quando o processo possa ser caracterizado como uma fusão. McKiernan e Merali (1995) afirmam que existem quatro categorias de aquisição (aplica-se para fusão) que impactam, de modo distinto, na integração pós-fusão dos SI/TI.

Nas categorias preservação e manutenção, a infraestrutura dos SIs pode ser mantida mais ou menos intacta, enquanto, nas categorias absorção e simbiose, existe uma grande dificuldade na integração pós-fusão da infraestrutura dos SIs. Nas aquisições do tipo absorção, a consolidação das duas arquiteturas de SI/TI é uma prioridade *top*. Ball, citado por McKiernan e Merali (1995), estima que 70% das companhias fundidas combinam as operações dos SIs imediatamente após a transação ocorrer, enquanto, acima de 90%, eventualmente combinam as operações em um único centro de processamento de dados, usualmente dentro de um ano. Os SI/TI são vistos como tendo uma função reativa, no qual eles precisam ser integrados para consolidar outras operações (McKIERNAN; MERALI, 1995; MERALI; McKIERNAN, 1993).

Os SI/TI podem ter uma função proativa nas F&As por meio da criação de oportunidades para ganhar vantagem competitiva ou por dirigir os processos de mudança organizacional. Eles são facilitadores para a integração operacional e organizacional (ex: correio eletrônico, automação de escritório etc.), isto é, sem as capacidades dos SI/TI a integração de outras operações não podem realmente ocorrer. De modo alternativo, uma infraestrutura comum de SI/TI pode ser a base para um único e novo estilo corporativo. A função dos SI/ TI não pode ser exagerada a esse respeito, uma vez que em negócios intensivos em informação, as políticas organizacionais e práticas podem estar embutidas na infraestrutura dos SI/TI (McKIERNAN; MERALI, 1995; MERALI; McKIERNAN, 1993).

O ambiente de TI é tão relacionado com muitos aspectos centrais do negócio que muita atenção precisa ser destinada tanto para a adequação da TI quanto para as adequações estratégicas e organizacionais. Dessa maneira, cada aquisição é única e requer uma customizada e individual contribuição de adequação da TI. Deve-se ressaltar que diversas estratégias de integração de TI podem ser pensadas e aplicadas pelas organizações, tais como a substituição total da TI de uma das empresas pela outra; uma substituição incremental ou conversão de um dos ambientes de TI ou, ainda, uma coexistência temporária de ambos os ambientes de TI (BUCK-LEW et al., 1992).

A contribuição da TI envolve a infraestrutura de TI e a qualidade da informação. As características pertinentes à infraestrutura de TI, tais como: *hardware*, sistemas e *softwares* de aplicação, telecomunicações, novas tecnologias emergentes, administração de dados, heterogeneidade, efetividade, eficiência, custo, orientação de custo/lucro e qualidade pessoal são relevantes para explorar oportunidades e para reduzir as ameaças associadas com a aquisição. Em relação à qualidade da informação, a disponibilidade, consistência, integridade, relevância, acurácia e conveniência, são relevantes para valorar a empresa alvo, determinação dos riscos e o planejamento do processo de integração (Ibid., 1992).

A compatibilidade ou complementaridade da TI não são necessárias para o sucesso da aquisição. Elas não são essenciais se a empresa adquirente implementar uma estratégia de conversão para o seu próprio ambiente de TI, mas se a consolidação da TI é um objetivo

importante da aquisição, então, ou a coexistência ou a estratégia de utilizar o melhor pode beneficiar-se da compatibilidade e/ou complementaridade (Ibid., 1992).

O ambiente de TI inclui a infraestrutura tecnológica (*hardware* e *software* de computadores, *hardware* e *software* de comunicação, sistemas de banco de dados etc.); as pessoas e a organização atrás da tecnologia (analistas e projetistas de sistemas, programadores de aplicação, administradores de banco de dados, engenheiros de rede, estrutura da TI das organizações etc.) e a qualidade da informação utilizada para suportar as operações e as estratégias da organização, tais como o tipo, o volume etc. (Ibid., 1992).

A contribuição da adequação da TI implica um olhar cuidadoso sobre a organização. Envolve observar a contribuição de cada ambiente de TI das empresas envolvidas, a qualidade da informação, a infraestrutura tecnológica, a organização da TI e uma avaliação do uso, suporte, administração, organização e distribuição de informação e TI (Ibid., 1992).

Giacomazzi et al. (1997) destacam a importância da arquitetura dos SI/ TI nos processos de integração pós-fusão dos SI pois ela influencia nas estratégias de integração. Contudo, mesmos os SI, sendo envolvidos de maneira forte ou fraca na integração horizontal, as suas configurações, após a transação, precisam ser consideradas cuidadosamente. Como exemplo, podem ser citados fatores como as economias de escala, o desejo de “exportar” determinada cultura corporativa, a necessidade de padronização dos parâmetros de *performance*, o compartilhamento de informação, a adoção de novos métodos de trabalho que usam a TI; adicionalmente, situações variáveis precisam ser consideradas, ou seja, os negócios nos quais a companhia opera, suas dimensões relativas, distância geográfica e linhas de gestão de negócios (GIACOMAZZI et al., 1997).

Após as F&As, importantes decisões estratégicas, que envolvem possivelmente grandes investimentos, precisam ser efetuados sobre os SIs das duas empresas, e envolvem os componentes de *software* (aplicações que suportam os processos de negócios e as bases de dados), os componentes de *hardware* (computadores e redes) e os elementos da empresa (empregados e habilidades). Essas decisões definem as estratégias de integração. Dessa maneira, as decisões para as aplicações podem ser: (Ibid., 1997)

- a) se padroniza as aplicações das duas empresas, padronizando-se todas as aplicações ou somente aquelas que suportam os mesmos processos de negócios. Essa padronização pode ocorrer pela extensão das aplicações de uma companhia sobre a outra (geralmente a adquirida) ou pela renovação das aplicações mediante a aquisição de novos pacotes no mercado ou decorrente de reformas (Ibid., 1997);
- b) quem realiza a gestão operacional, incluindo manutenções ordinárias e extraordinárias? Nesse caso, ou o departamento de SIs da companhia adquirida pode ser fechado e unificado com o correspondente da empresa adquirente ou o *staff* pode ser reduzido para cortar os custos de gestão de TI (Ibid., 1997);
- c) como os computadores estão organizados? Isso envolve a distribuição geográfica e se os centros podem ser centralizados ou descentralizados e a necessidade de sistemas de comunicação entre os centros (Ibid., 1997).

Outros aspectos considerados por Giacomazzi et al. (1997) se referem à decisão sobre a integração lógica e física das bases de dados das empresas e a padronização dos relatórios na nova companhia.

O Quadro 11 retrata a proposta efetuada por Giacomazzi et al. (1997), que representa a matriz das estratégias de integração dos SIs sendo que as linhas representam a configuração da arquitetura computacional dos novos SIs, enquanto as colunas representam a configuração final da padronização dos *softwares*. No âmbito das linhas, têm-se as três principais classes comportamentais. Elas são representadas pela integração total (TI), pela integração parcial (PI) e pela ausência de integração (NI). Os autores definiram transação como uma solução temporária que a companhia adota por um certo tempo antes de se decidir a adotar uma estratégia mais profunda.

A distinção entre as diferentes estratégias de integração é extraída pelo nível de padronização das aplicações, isto é, o nível de integração entre os SIs depende especialmente do número e tipo dos processos de negócios suportados pelos mesmos pacotes de *software*. A arquitetura de computadores somente afeta problemas técnicos pois ele não influencia *no que* (ênfase dos autores) os sistemas podem fazer ao invés de *como* (ênfase dos autores) fazê-lo. Diferenças de *hardware* e de localização física acarretam problemas técnicos ao invés de organizacionais;

como os SIs suportam o trabalho, a operação que ela auxilia acarreta uma grande influência no modo de trabalho. Pacotes de *softwares* específicos de negócios serão difíceis de serem coordenados ou padronizados se os negócios das companhias são diferentes (Ibid., 1997).

Quadro 11 – Matriz das estratégias de integração dos sistemas de informação

	<i>SOFTWARE</i>	Padronização Total	Padronização Parcial	Adaptação
ARQUITETURA COMPUTACIONAL				
Totalmente Centralizada		Integração Total "A"	Integração Parcial "A"	Transição
Parcialmente Centralizada		Integração Total "B"	Integração Parcial "B"	Transição
Totalmente Distribuído		Integração Total "C"	Integração Parcial "C"	Sem Integração

Fonte: Giacomazzi et al., 1997

A principal característica da integração total refere-se à utilização dos mesmos pacotes de *softwares* e aplicações (padronização das aplicações) em ambas as companhias. Conforme demonstrado no Quadro 11, têm-se os três tipos de integração (GIACOMAZZI et al., 1997), a saber:

- a) no tipo “A”, têm-se a unificação dos processos de negócios e a padronização total das aplicações na companhia adquirente, com a desativação do centro de processamento de dados da empresa adquirida. Nesse caso, os pacotes de *software* podem ser transferidos para a empresa adquirente criando uma combinação de uma das companhias. As redes precisam ser dimensionadas para suportarem os fluxos de dados e as bases de dados podem ter de ser convertidas para novos padrões ou novos pacotes nesse momento;
- b) no tipo “B”, as características são semelhantes e a principal diferença envolve computadores: a arquitetura do novo Sistema de Informação não está totalmente centralizada, sendo que alguns computadores, que suportam processos de negócios especiais são mantidos em sua localização original. De qualquer modo, o centro de processamento de dados da empresa adquirida é fechado e o *staff* reduzido;
- c) no tipo “C”, os autores não identificaram exemplos durante os estudos efetuados.

Na integração parcial somente alguns dos pacotes de *software* são utilizados entre as companhias, que são aqueles que suportam os mesmos processos de negócios. Os três tipos de integração parcial, também, estão demonstrados no Quadro 11 (Ibid., 1997) que são:

- a) **Integração parcial “A”**: envolve a completa centralização dos computadores em um centro de processamento de dados e uma padronização parcial dos processos de negócios e dos pacotes de *software*. No caso das bases de dados, elas são centralizadas e convertidas para o padrão dos bancos de dados da empresa adquirente;
- b) **Integração parcial “B”**: tem a sua diferença na descentralização parcial dos computadores e dos *softwares* que processam nesses computadores. Nesse caso, as aplicações processam nas instalações da empresa adquirente;
- c) **Integração parcial “C”**: envolve uma distribuição difusa da arquitetura dos Sistemas de Informação, pois o centro de processamento de dados da empresa-alvo não está centralizado e todos os *softwares* processam localmente.

Finalmente, o último tipo foi caracterizado por Giacomazzi et al. (1997) como aquele que não envolve integração, isto é, a estratégia da companhia adquirente não providencia qualquer integração dos Sistemas de Informação das companhias. Nesse caso, todos os componentes são mantidos intencionalmente independentes. Os únicos *linkages* são aqueles para a transmissão dos dados necessários para a gestão corporativa.

As estratégias de integração consideram as possíveis configurações dos SIs que podem ser tomadas após as F&As, mas não explicam as razões de cada escolha. Para tornar isso possível, foi desenvolvido um modelo de integração dos SIs cujo objetivo era identificar os “*drivers*” de cada estratégia de integração, mostrando quais variáveis são envolvidas em cada escolha. O referido modelo tem duas partes: a) modelo descritivo, que mostra as relações entre as variáveis e b) modelo de suporte à decisão, que fornece uma prática ferramenta para a tomada de decisão (Ibid., 1997).

O modelo descritivo explica a relação entre os elementos externos e internos na definição final da configuração dos Sis, pois a finalidade de um SI é suportar os processos de negócios e reduzir o tempo de *feedback* da empresa, por isso a decisão de como integrar dois SIs não é

limitada à TI; envolve, também, fatores organizacionais, econômicos e de controle de custos. As variáveis relevantes sob essa perspectiva são: a) objetivos de crescimento; b) situação das variáveis; c) efeitos na estrutura organizacional da companhia e d) necessidade dos SIs. De maneira detalhada, têm-se (GIACOMAZZI et al., 1997):

- a) **objetivos de crescimento:** influencia o tipo de organização que emergirá da transação e, conseqüentemente, o SI;
- b) **variáveis da situação:** os seus valores dependem previamente do “*status quo*” da integração, descrevendo condições delimitadoras das F&As;
- c) **efeitos na estrutura organizacional da companhia:** resumem o nível de negócios e da integração obtida após a transação e podem ter três valores possíveis: a retenção do “*status quo*” da companhia, a anexação e a fusão de iguais;
- d) **requerimentos dos SI:** influenciam a arquitetura e a configuração dos SIs.

A Figura 9 representa, graficamente, a influência de variáveis na decisão de integração dos SIs (modelo descritivo).

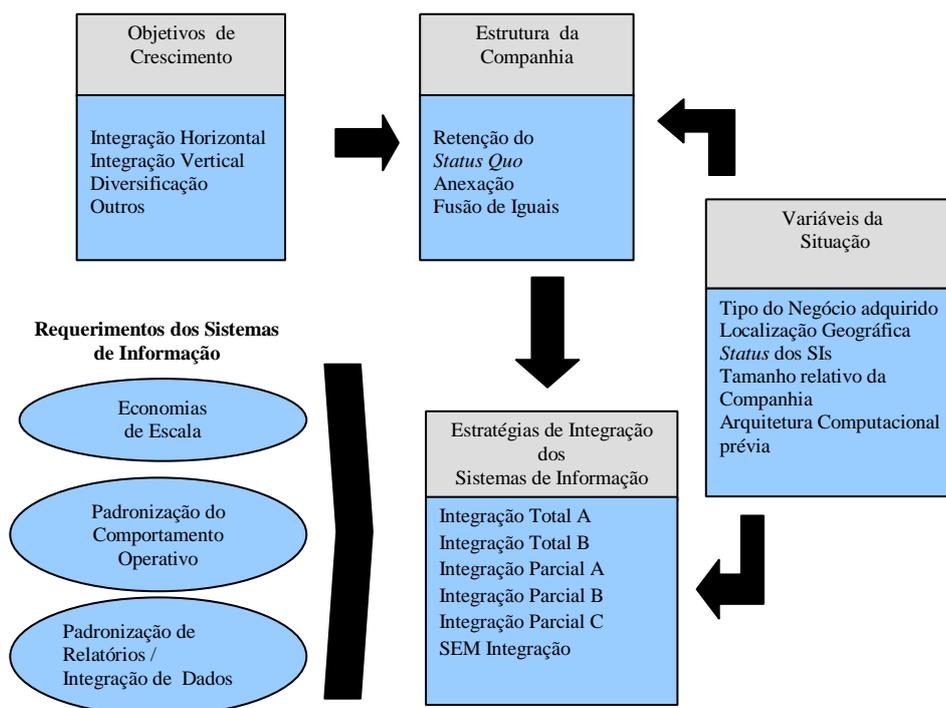


Figura 9 – Representação Gráfica: influência das variáveis na decisão de integração dos SI

Fonte: Giacomazzi et al. (1997)

A segunda parte do modelo preconizado por Giacomazzi et al. (1997) é o modelo de suporte à decisão, pois as variáveis citadas anteriormente não apresentam a mesma importância para todas as estratégias de integração. Contudo, elas influenciam as escolhas de diferentes maneiras. Para representar essa hierarquia das variáveis relevantes, foi utilizado o modelo de entidade-relacionamento, que procura representar o nível de decisão para as intervenções de integração dos SIs, que representa os direcionamentos que o tomador de decisões pode seguir no projeto da integração dos SIs.

Basicamente, o trabalho de Giacomazzi et al. (1997) procura demonstrar como a integração dos SIs depende de um mix de fatores técnicos e organizacionais que forcem um novo projeto de ativos ao considerar o impacto dos objetivos estratégicos da transação sobre o custo da transação em termos de recursos humanos, financeiros e da informação.

O Quadro 12 representa um resumo dos tópicos abordados no presente item, referindo-se, exclusivamente, à infraestrutura e/ou arquitetura dos STIs.

Quadro 12 – Fatores que influenciam a integração dos STIs – Infraestrutura / Arquitetura STIs

FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO DOS STIs	
Infraestrutura / Arquitetura dos STIs	
Autores	Conceitos
Weill e Broadbent (1998)	O fundamento do portfólio de TI é representado pela infraestrutura de TI de longo prazo da firma, que está ligada à infraestrutura externa da indústria e a infraestrutura pública; A infraestrutura de TI representa os fundamentos das capacidades da TI para a construção de aplicações de negócios, é entregue como um serviço seguro compartilhado por meio da firma e coordenados de modo centralizado, usualmente pelo grupo dos SIs; As empresas apresentam uma das quatro visões da infraestrutura de TI, sendo que cada uma delas antecipa investimentos e benefícios distintos; As quatro visões podem ser categorizadas em nenhuma, utilidade, dependente e capacitadora; A arquitetura de TI é um conjunto de políticas e regras que governam o uso da TI e planeja um caminho para o modelo de negócios que será feito no futuro. A criação de serviços apropriados de infraestrutura de TI envolve decisões baseadas na compreensão da direção da empresa, para onde ela está indo e não de onde ela se encontra.
Byrd e Turner (2001)	Identificaram uma relação positiva entre a infraestrutura de TI e a vantagem competitiva da empresa sobre os concorrentes; O fator “flexibilidade do pessoal da TI” contribui de modo mais significativo para o fator “flexibilidade da infraestrutura de TI” que relaciona a infraestrutura com a vantagem competitiva; O efeito “pessoal da TI” representa o componente mais importante de uma infraestrutura flexível de TI, que envolve a magnitude e qualidade do conhecimento, as habilidades e experiências pessoais no desenvolvimento dos principais sistemas aplicativos da empresa.

continua

Henderson e Venkatraman (1993, 1989)	A estratégia de negócios precisa ser decomposta dentro de processos de trabalho em ordem para definir os requerimentos da infraestrutura dos SI e processos; A infraestrutura dos SI e processos são definidos em termos de escolhas pertinentes aos arranjos internos e processos que determinam a abrangência e tipo dos produtos e serviços dos SI entregues à organização e reflete os objetivos (finais), meios (ações) e pressupostos assumidos que se relacionam a essas escolhas; São escolhas que definem o portfólio de aplicações, a configuração de <i>hardware</i> , <i>software</i> , comunicações e a arquitetura dos dados que coletivamente definem a infraestrutura técnica.
Wijnhoven et al. (2006)	A infraestrutura em geral é vista como uma área negligenciada nos processos de fusão.
McKiernan e Merali (1995)	Existem quatro categorias de aquisição que impactam na integração pós-fusão. São elas: preservação, manutenção, absorção e simbiose; Em negócios intensivos em informação, as políticas organizacionais e práticas podem estar embutidas na infraestrutura dos SI/ TI; Causas para uma baixa <i>performance</i> são, frequentemente, relacionadas à definição e desenvolvimento dos requerimentos de infraestrutura dos novos SI / TI; Destacam que falhas na condução de avaliações ex ante da infraestrutura dos SI/ TI da organização adquirida é frequentemente citada como a causa principal dos SI/ TI contribuírem como problemas ex post aquisições.
Buck-Lew et al. (1992)	As características pertinentes à infraestrutura de TI são relevantes para explorar oportunidades e para reduzir as ameaças associadas com a aquisição; São características pertinentes à infraestrutura de TI: <i>hardware</i> , sistemas e <i>softwares</i> de aplicação, telecomunicações, novas tecnologias emergentes, administração de dados, heterogeneidade, efetividade, eficiência, custo, orientação de custo/ lucro e qualidade pessoal.
Giacomazzi et al. (1997)	A arquitetura dos SI/ TI são importantes nos processos de integração pós-fusão dos SI pois elas influenciam nas estratégias de integração; A arquitetura de computadores somente afeta problemas técnicos pois ele não influencia <i>no quê</i> (ênfase dos autores) os sistemas podem fazer ao invés <i>de como</i> (ênfase dos autores) fazê-lo; Diferenças de <i>hardware</i> e de localização física acarretam problemas técnicos ao invés de organizacionais; Pacotes de <i>softwares</i> específicos de negócios serão difíceis de serem coordenados ou padronizados se os negócios das companhias são diferentes.
Robbins e Stylianou (1999)	Uma infraestrutura e uma arquitetura que conduzem e/ou encorajam altos níveis de integração podem ser caracterizadas pelo grau de padronização e pelo compartilhamento de dados entre as aplicações.

5.4 Os Conhecimentos Oriundos das Experiências Prévias em Integrações de STIs

Um dos aspectos ligados ao conhecimento, que é o impacto do conhecimento adquirido em experiências prévias em F&A, também, não tem sido, claramente, identificado em termos de contribuição para o sucesso das organizações resultantes das F&As, embora pareça ser um fator considerado relevante nesses eventos (ZOLLO; SINGH, 2004, HALEBLIAN et al., 2006; JANSEN, 2002). Nesse caso, parece que o grau de codificação do conhecimento

explícito, oriundo de aquisições prévias, tem uma influência forte e positiva na *performance* econômica da aquisição focal, embora o impacto da experiência acumulada não seja significativamente importante (ZOLLO; SINGH, 2004). Contudo, reforçando a dicotomia existente entre a relevância ou não dessa experiência, em relação à integração das áreas de TI em F&A de instituições financeiras, as experiências prévias foram consideradas como um fator de sucesso importante (ANTHES; NASH, 2000). A experiência prévia de aquisição ou “experiência de aquisição” deve ser compreendida como o número de aquisições concluídas pela firma adquirente antes da aquisição focal e esse fator foi considerado importante pois foi associado com a curva de aprendizagem e o grau de codificação desse conhecimento (ZOLLO; SINGH, 2004).

O conhecimento tácito, por sua natureza particularmente pessoal, parece ser menos significativo em termos de resultados nos processos de aquisição de bancos, particularmente na *performance* dessas instituições, diferentemente do conhecimento explícito ou codificado, cujo impacto será maior quando a aquisição focal é gerida com um alto grau de integração. Adicionalmente, foi verificado que o grau de integração entre a empresa adquirente e a empresa adquirida reflete na *performance*, ou seja, quanto maior for esse grau, melhor será a *performance* (Ibid., 2004).

A substituição dos gestores da firma adquirida, também, impacta na *performance*, pois quanto melhor a *performance* pré-aquisição da empresa, pior será o impacto da substituição dos gestores da firma adquirida na *performance* econômica pois o efeito principal da substituição dos gestores na *performance* da aquisição é negativo e significativo, embora não ocorra de modo linear. Afirmam que o impacto maior (e mais negativo) ocorre naquelas organizações que apresentam níveis intermediários de *performance* no período pré-aquisição. Para as organizações de baixos níveis de *performance* pré-aquisição, o impacto é positivo nas empresas adquiridas mas não foram estatisticamente significativas (ZOLLO; SINGH, 2004).

As conclusões citadas nos parágrafos anteriores foram obtidas a partir de um *sample* de 228 aquisições horizontais no segmento bancário norte-americano, que permitiu aos pesquisadores concluir que, nessa indústria, os ganhos de eficiência de custos decorrentes de altos níveis de integração podem ser maiores do que os custos inerentes ao processo de integração, tais

como: rupturas de rotinas e de competências, aumento da complexidade dos processos e crescentes custos de implementação (Ibid., 2004).

A expressão “codificação do conhecimento” pode ser mensurada como a soma das ferramentas de aquisição desenvolvidas pela firma adquirente no momento da aquisição focal. As ferramentas são específicas para diferentes partes do processo de aquisição, incluindo evolução financeira, *due diligence*, conversão dos sistemas de informação, integração dos recursos humanos e integração dos produtos/ vendas. Nesse sentido, a informação procura verificar se alguns itens foram desenvolvidos e, nesse caso, quando eles foram desenvolvidos. Os autores apresentam dois grupos de itens: aqueles identificados como manuais e/ou documentos (ex: *checklist due diligence*; manual de conversão de sistemas; manual de integração/ afiliação; manual de treinamento de sistemas etc.) e os modelos quantitativos (ex: evolução financeira; mapeamento de produtos; pacotes de treinamento e autotreinamento, gestão de projetos etc.) (ZOLLO; SINGH, 2004).

Se as experiências em aquisições anteriores podem auxiliar a empresa a obter uma *performance* em eventos futuros, fatores como a experiência em aquisições e o foco na *performance* podem influenciar a probabilidade da firma efetuar uma aquisição subsequente, conforme observado por Haleblian et al. (2006) em uma amostra de bancos comerciais norte-americanos. Percebeu-se, no estudo, a existência de um efeito de interação entre os dois prognósticos do comportamento da aquisição: o efeito positivo da experiência em aquisições em subsequentes aquisições provavelmente tem sido mais pronunciado quando ele foi acompanhado por uma forte *performance* na aquisição. Eles observaram que a união do efeito entre experiência em aquisições e *performance* foi mais pronunciado quando ambas foram altas (positivas).

A experiência anterior, também, foi relacionado por Stylianou et al. (1996) como um importante fator para o sucesso das integrações, embora tenha sido inserida dentro de uma perspectiva mais abrangente, que se refere ao processo de gestão da própria fusão.

De modo distinto, Jansen (2002, p. 395) não conseguiu confirmar que a *performance* de adquirentes comuns fossem superiores àquelas apresentadas por adquirentes ocasionais, o que pode ser associado às curvas de aprendizagem decorrentes das aquisições frequentes. Argumentou que, no caso de ocorrência de fusões entre empresas iguais, as mudanças são

profundas e a experiência dificilmente poderá ser aplicada em transações posteriores (Ibid., 2002, p. 395), o que evidencia a dificuldade de se comprovar que experiências anteriores, efetivamente, contribuem para a melhoria de *performance* da instituição resultante do processo de F&A.

Avaliando-se os eventos de aquisição horizontal ocorridos no Brasil, a partir da década de 90, até 2002, verificou-se que os grandes bancos privados nacionais que se tornaram adquirentes habituais (Bradesco, Itaú e Unibanco), conseguiram obter eficiência e ganhos financeiros crescentes a partir das novas aquisições, suportando as afirmações de Haleblian et al. (2006) e Zollo e Singh (2004) mas refutando as conclusões de Jansen (2002). Esses três grandes bancos nacionais conseguiram demonstrar eficiência e ganhos financeiros crescentes nos processos de integração (CARVALHO et al., 2002).

Evidenciando a dificuldade em se extrair conclusões definitivas sobre o impacto da experiência em aquisições prévias, examinando os efeitos na *performance* da aquisição, por meio da utilização de teoria de aprendizagem comportamental, Haleblian e Finkelstein (1999) encontraram evidências de efeitos positivos e efeitos negativos, dependendo da natureza das condições antecedentes (explicada como a similaridade entre as aquisições das firmas). Na maioria dos casos relacionados, quando a atual aquisição foi diferente das anteriores, a experiência na aquisição teve uma influência negativa na *performance* da aquisição (para adquirentes com pouca ou moderada experiência). A melhor *performance* apareceu naqueles que não tinham experiência, que, portanto, não fizeram generalizações incorretas, ou entre aqueles que tinham uma significativa experiência e uma adequada diferenciação. Na minoria dos casos, quando a aquisição de uma firma foi similar a aquisições anteriores, a experiência em aquisição teve uma influência positiva na *performance* da aquisição. Finalmente, os resultados sugerem que aquelas firmas que fazem múltiplas aquisições dentro da mesma indústria (aquisição horizontal) se beneficiam por terem um conhecimento prévio em aquisições.

A análise de Hayward (2002), na qual verificou o impacto da experiência anterior em processos de aquisição ocorridos em seis setores, inclusive no segmento bancário, concluiu que a experiência representa uma condição necessária mas não suficiente para a aprendizagem do adquirente. Destacou que a aquisição de negócios altamente similares promove uma

aprendizagem especializada sobre esses negócios mas dificulta a aprendizagem de outros negócios. No contexto do trabalho de Hayward (2002), a similaridade das aquisições anteriores mede a similaridade do negócio da aquisição anterior de cada um. Notou, ainda, que a experiência em aquisições anteriores se provou insuficiente na geração de *performance* superior na aquisição, sendo que a melhor *performance* das firmas ocorreu naquelas que fazem aquisições que foram moderadamente similares aos negócios das aquisições anteriores. No caso de bancos, a similaridade foi definida em termos de percentual de vendas, empréstimos corporativos e de pequenos negócios dentro dos respectivos portfólios de empréstimos.

O Quadro 13 representa um resumo dos tópicos abordados no presente item, referindo-se, exclusivamente, ao conhecimento oriundo das experiências prévias em integrações.

Quadro 13 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: conhecimento oriundo das experiências prévias em integrações

FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO DOS STIs Conhecimento Oriundo das Experiências Prévias	
Autores	Conceitos
Zollo e Singh (2004)	Impacto da experiência acumulada não seja significativamente importante; Conhecimento explícito oriundo de aquisições prévias tem uma influência forte e positiva na <i>performance</i> econômica da aquisição focal
Hayward (2002)	A experiência representa uma condição necessária mas não suficiente para a aprendizagem do adquirente; A aquisição de negócios altamente similares promove uma aprendizagem especializada sobre esses negócios mas dificulta a aprendizagem de outros negócios; A similaridade das aquisições anteriores mede a similaridade do negócio da aquisição anterior de cada um; A experiência em aquisições anteriores provou-se insuficiente na geração de <i>performance</i> superior na aquisição.
Jansen (2002)	É difícil comprovar que experiências anteriores efetivamente contribuem para a melhoria de <i>performance</i> da instituição resultante dos processos de F&A
Carvalho et al. (2002)	Os bancos no Brasil que se tornaram adquirentes habituais conseguiram eficiência e ganhos financeiros crescentes a partir das novas aquisições
Haleblian et al. (2006)	A experiência em aquisições pode influenciar a probabilidade da firma efetuar uma aquisição subsequente
Anthes e Nash (2000)	As experiências prévias foram consideradas como um fator de sucesso importante
Stylianou et al. (1996)	Afirma que a experiência anterior é importante para o sucesso da integração dos SI/TI

continua

Haleblian e Finkelstein (1999)	Foram identificadas evidências de efeitos positivos e negativos na <i>performance</i> da aquisição, decorrentes da experiência em aquisições; Os resultados sugerem que firmas que fazem múltiplas aquisições dentro da mesma indústria se beneficiam por terem um conhecimento prévio em aquisições Dependente da natureza das condições antecedentes (a similaridade entre aquisições de firmas), os efeitos da aplicação de experiências prévias de aquisição podem variar de positivo a negativo.
--------------------------------	---

5.5 A Qualidade/ *Expertise* das Equipes de Integração dos STIs

Outro aspecto, igualmente, comum na abordagem dos fatores que influenciam o sucesso da integração dos STIs se refere à qualidade das equipes envolvidas, tanto dos gestores quanto do corpo técnico, também chamado de *staff* (ALARANTA, 2005; HARREL; HIGGINS, 2002). O termo qualidade aparece definido em Houaiss et al. (2001; p. 2345) como “[...]característica superior ou atributo distintivo positivo que faz alguém ou algo sobressair em relação a outros[...]” e parece ser utilizado pelos autores citados nesse item como sinônimo de competência técnica ou mesmo *expertise*. O termo “qualidade” precisa ser compreendido no contexto deste trabalho como sendo análogo ao termo *expertise*. Houaiss et al. (2001; p.1287-1288) definem *expert* como sendo: “Indivíduo com habilidade ou conhecimentos especiais que o fazem dominar determinado saber ou fazer humano [...]” enquanto *expertise* significa: “competência ou qualidade de especialista [...]”.

A perda do *staff* central é significativa nos processos de F&As. Jansen (2002, p. 393) afirma que 70% dos níveis gerenciais mais elevados deixam a empresa até cinco anos, sendo que, com frequência, eles migram para os concorrentes. Contudo, embora a taxa de flutuação do *staff* aumente significativamente (doze vezes acima do nível habitual), a correlação entre a flutuação de pessoal e o sucesso das fusões não foi cientificamente comprovado pelo autor.

Além dos níveis gerenciais mais elevados, outro fator considerado crítico para o sucesso das F&As é a manutenção do corpo (*staff*) técnico dos Sistemas de Informação, reduzindo os riscos de que as perdas desse pessoal possam comprometer ou prejudicar os processos de absorção corporativa, particularmente se a empresa adquirente não possuir o conhecimento necessário sobre os sistemas existentes na empresa adquirida. Além disso, torna-se necessário

para a organização obter e manter os membros da equipe (time) com conhecimento dos aspectos técnicos e dos processos de negócios (HARREL; HIGGINS, 2002).

Alaranta (2005), também, destaca que a importância de se ter uma integração eficiente do *staff* dos SI evita a perda de pessoais centrais e suas respectivas *expertises*, bem como um competente recrutamento técnico e gerencial do *staff* dos SIs.

A competência técnica, também, foi destacada por Stylianou et al. (1996) como um fator relevante para o sucesso. Inserido dentro de um contexto de atributos dos SIs, os níveis de habilidades da equipe e estrutura (associado com a distribuição de atividades) são importantes.

Robbins e Stylianou (1999) ressaltam, ainda, que a qualidade do suporte técnico disponível também é um fator importante na integração dos SI/TI.

O Quadro 14 representa um resumo dos tópicos abordados no presente item, referindo-se, exclusivamente, à qualidade/ *expertise* da equipe de integração (gestores / *staff*).

Quadro 14 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: qualidade/expertise da equipe (gestores/*staff*)

FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO DOS STIs	
Qualidade / <i>expertise</i> da equipe de integração (gestores / <i>staff</i>)	
Autores	Conceitos
Haspeslagh e Jemison (1991)	A qualidade de todo o time (inclusive gestores) faz uma diferença importante na integração das aquisições; Qualidade, em termos relativos, refere-se à qualidade dos gestores da companhia adquirente da produzir a finalidade estratégica da aquisição; A compreensão recíproca da cultura de cada firma envolve a criação de uma atmosfera propícia antes que qualquer capacidade possa ser transferida entre as firmas.
Alaranta (2005)	A integração eficiente do <i>staff</i> dos SI evita a perda de pessoais centrais e seus respectivos <i>expertises</i> ; Um competente recrutamento técnico-gerencial do <i>staff</i> dos SI, também, auxilia no sucesso.
Robbins e Stylianou et al. (1999)	Qualidade do suporte técnico disponível.
Stylianou et al. (1996)	Os níveis de habilidades das equipe e estrutura (associados com a distribuição de atividades) são importantes.
Jansen (2002)	70% dos níveis gerenciais mais elevados deixam a companhia dentro de cinco anos, sendo que, com frequência eles migram para os concorrentes.

continua

Harrel e Higgins (2002)	Necessidade de manter o <i>staff</i> técnico dos SI, reduzindo os riscos que a perda desse pessoal possa comprometer ou prejudicar os processos de absorção corporativa; Obter e manter os membros da equipe (time) com conhecimento dos aspectos técnicos e dos processos de negócios.
-------------------------	---

5.6 A Gestão da Integração dos STIs

Alaranta (2005) ressalta a importância de uma gestão eficiente e efetiva da integração dos SI, de modo que o uso de recursos de tempo, custo e pessoal sejam eficientes e efetivos durante os processos de integração, políticas de gestão efetiva como recompensa à gestão de projetos, gestão de mudanças, *outsourcing*.

Cartwright e Cooper (1996, p. 5-6) enfatizam, ainda, que um dos mais importantes fatores humanos para o sucesso das F&As que determinam a sua velocidade e efetividade é representado pela maneira como o processo de integração tem sido gerido.

A gestão da integração dos SIs incluem alguns tópicos que, combinados, contribuirão positivamente para o sucesso. Entre os tópicos citados estão o desejado grau de integração, já abordado anteriormente, o *status* atual do processo de integração; as atividades de planejamento da integração, que incluem auditorias anteriores à integração, o desenvolvimento de prioridades de integração, os objetivos e o grau de participação do pessoal dos SIs envolvidos no planejamento da fusão (STYLIANOU et al., 1996). Conforme exposto por Robbins e Stylianou (1999), a qualidade do planejamento da fusão precisa ser considerada entre os fatores organizacionais importantes para o sucesso da fusão. Reiteram que, embora a atividade de planejamento da fusão seja uma atividade tediosa, consumidora de tempo e que, com frequência, não inclui os profissionais dos SI, ela precisa ser considerada, pois influencia no desenvolvimento de novos sistemas que suportam os motivos subjacentes à fusão.

Além disso, Haspeslagh e Jemison (1991) destacam que a qualidade do planejamento da fusão facilita a identificação de detalhes importante para o respectivo sucesso.

Aspectos particulares foram relacionados por Stein (1993) ao abordar o processo de fusão entre o BankAmerica com a Security Pacific, considerada até 1993 como sendo a maior e mais complexa consolidação bancária da história dos E.U.A.

Para que a fusão pudesse ocorrer, foram estabelecidos pelos gestores do BankAmerica alguns objetivos-chaves, relacionados com a manutenção da qualidade dos serviços, do controle e dos padrões de *compliance*, com a retenção de negócios e a rápida maximização da redução dos custos que são fatores mais ligados a negócios.

Em relação ao *staff* das operações, os elementos principais que auxiliaram o sucesso da fusão foram relacionados como sendo (STEIN, 1993):

- a) escolha de uma equipe alocada exclusivamente com a fusão, segregados das operações diárias do banco;
- b) estimular a iniciativa empreendedora das equipes envolvidas ao invés dos funcionários dependerem de projetos de gestão piramidal;
- c) estabelecer rapidamente objetivos realistas;
- d) estabelecer os *deadlines* (pontos de finalização) e encontrá-los;
- e) utilização de integrações focalizadas nos clientes, em contraste com as abordagens convencionais produto-a-produto para consolidar a fusão;
- f) alocação de todos os recursos humanos, monetários e tecnológicos necessários para a conclusão do projeto;
- g) redescobrir que uma solução simples é frequentemente a melhor solução.

Além desses, foram relacionados adicionalmente quatro elementos críticos ligados à experiência de construir sistemas, que são:

- a) manter as conversões relacionadas aos clientes tão manuais quanto possíveis;
- b) fazer as mudanças das aplicações de todos os produtos tão simples quanto possíveis;
- c) conduzir testes exaustivos de integração de sistemas e testes de regressão;
- d) permanecer flexível.

Sobre os fatores que afetam o sucesso da integração dos SIs, Stylianou et al. (1996) destacam as condições de intervenção e características que tenham uma influência significativa em um ou mais dos fatores de sucesso. Neles estão incluídos os atributos organizacionais (tais como fatores fixados, incluindo o tamanho da empresa, baseado em ativos e renda, assim como o número de empregados; tipo da indústria; estrutura organizacional; distribuição da tomada de decisão; o relacionamento original entre o adquirente e o adquirido antes da fusão); os atributos dos Sistemas de Informação; os procedimentos da gestão da fusão organizacional e a gestão da integração dos SI (STYLIANOU et al., 1996).

A Figura 10 retrata o modelo proposto por Stylianou et al.(1996), que é a relação existente entre o Sucesso da integração dos SIs e as influências que afetam esse sucesso.

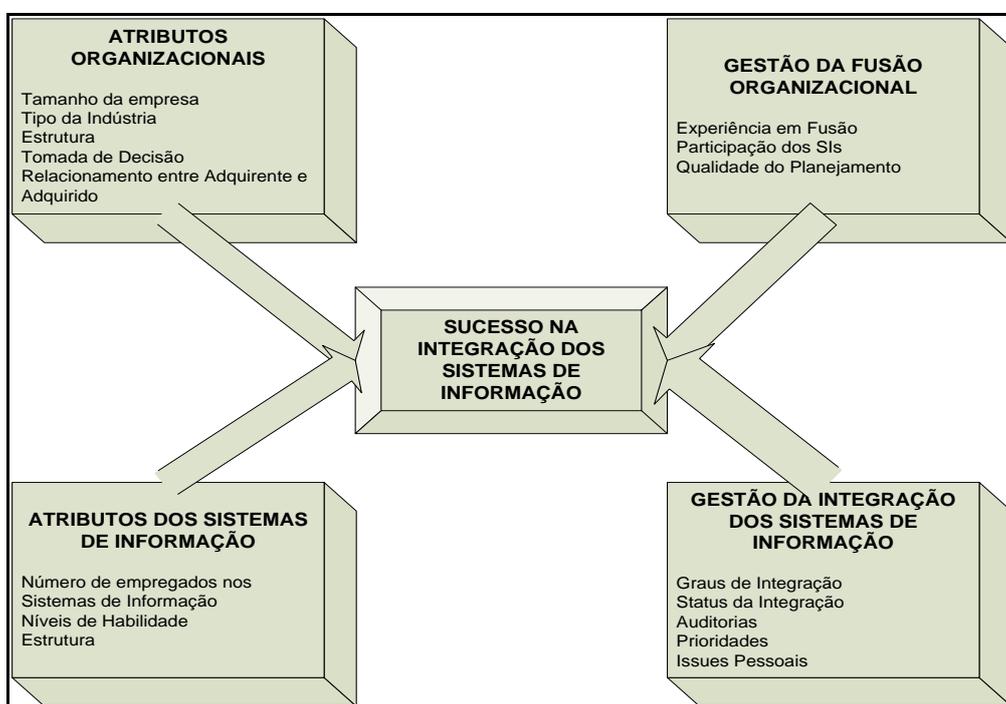


Figura 10 – Influências no sucesso da integração dos SIs
 Fonte: STYLIANOU et al. (1996)

Os fatores de gestão da fusão da organização parecem ter um importante papel no sucesso da integração dos SIs assim como a qualidade do planejamento da fusão que aparece também como um fator relevante para o sucesso do processo de integração, contribuindo para a

habilidade de explorar as oportunidades na fusão, enquanto evita problemas na fusão dos processos dos SIs. A participação dos SIs no planejamento na fusão é uma importante contribuição para o sucesso, bem como a habilidade de explorar oportunidades e evitar problemas durante a fusão. Além disso, o compartilhamento de dados entre as aplicações impacta positivamente, no sucesso, enquanto linguagens de programação incompatíveis apresentam um impacto negativo no sucesso (STYLIANOU et al., 1996).

Os fatores organizacionais e dos SIs influenciam o sucesso da integração dos SIs e estão representados na Figura 11. Além disso, estão representadas nesta figura as influências e as medidas de sucesso da integração dos SIs.

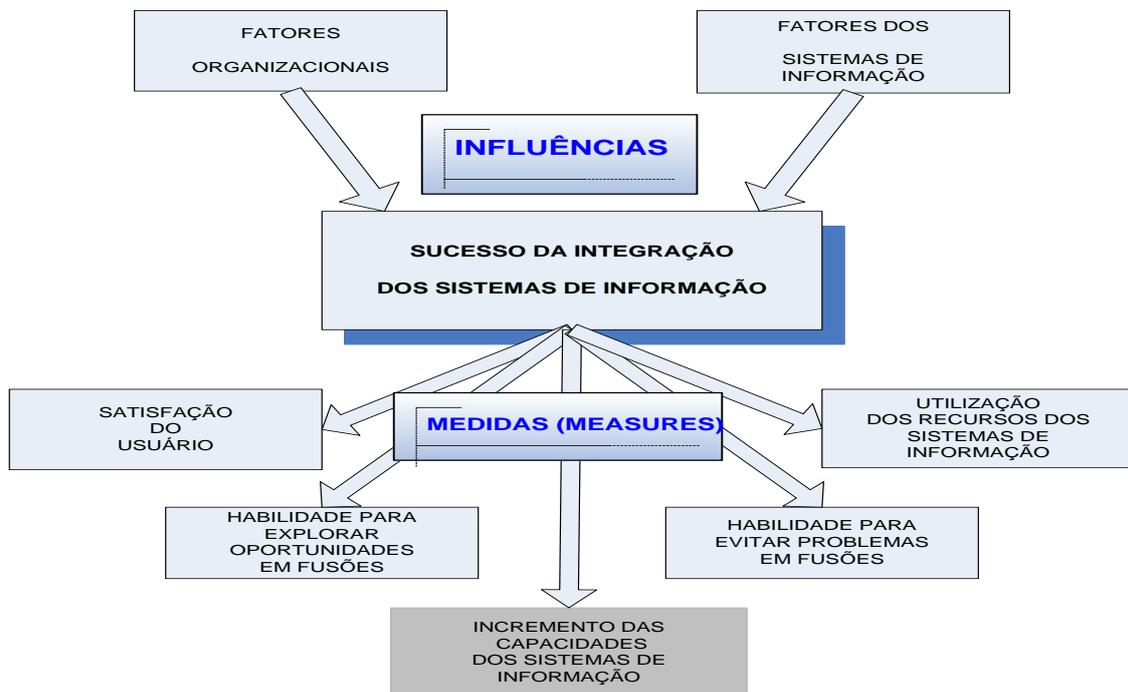


Figura 11 – Influência e medidas de sucesso da integração dos SIs

Fonte: Robbins e Stylianou (1999)

Existem três importantes fatores organizacionais que são controlados dentro do processo de integração (ROBBINS; STYLIANOU, 1999):

- a) nível de suporte da gestão executiva (gestores não SIs) das atividades de integração dos SIs, que sinaliza para a organização a importância dessa integração;
- b) qualidade do planejamento da fusão (ou da integração dos SIs);

- c) qualidade da comunicação entre as áreas usuárias e dos SIs, com respeito aos progressos das atividades de fusão pois uma boa comunicação auxilia a compreensão e o suporte dos usuários finais, contribuindo para o estabelecimento de um ambiente de cooperação entre as áreas.

Contudo, existem outras variáveis não controladas que são, também, importantes, tais como: a experiência anterior em outros processos de fusão; a estrutura organizacional principal do negócio-alvo, pois a complexidade impacta na geração de resultados e a distribuição geográfica das operações dos sistemas acarreta o uso de amplos recursos que poderiam ser disponibilizados de outra maneira (ROBBINS; STYLIANOU, 1999).

Além dessas, podem ser citadas ainda:

- d) o uso de comitês de usuários que são responsáveis pela tomada de decisão estratégica dos SIs durante o processo de integração;
- e) qualidade do suporte técnico disponível e provisões para os usuários finais retreinarem para a integração dos SIs;
- f) declínio da moral dos empregados dos SIs como resultado do processo de fusão.

Em relação às variáveis não controláveis, podem ser considerados o grau de padronização e o nível de compartilhamento dos dados entre o adquirente e o adquirido, que estão relacionadas à existência de uma infraestrutura de TI que encoraja ou dificulta a integração. Podem ser citadas, também, o tamanho e a complexidade dos sistemas existentes, a distribuição geográfica das atividades dos SIs relacionadas à integração e à distribuição do *hardware* do adquirente. Além dessas, a abordagem do planejamento utilizado pelo departamento de SI, a qualidade do planejamento relacionado à abordagem e o grau de *outsourcing* no local no momento da integração dos sistemas. Adicionalmente, uma compreensão abrangente das necessidades organizacionais permite a função dos SIs ser responsiva a um nível da estratégia, que pode auxiliar na obtenção de resultados positivos da fusão induzida da integração de sistemas (ROBBINS; STYLIANOU, 1999).

Brunetto (2007) propõe a gestão da integração como uma decorrência da combinação da compatibilidade da configuração dos SIs com os objetivos de uma tipologia para o modo

emergente da integração dos SIs, baseado em dois eixos: o grau de compatibilidade da configuração do SI e os objetivos estratégicos atribuídos para a função do SI. A Figura 7 traz uma representação do referido modelo. O Quadro 15, a seguir, representa um resumo dos tópicos abordados no presente item, referindo-se exclusivamente à gestão da integração.

Quadro 15 – Fatores que influenciam a integração dos STIs: gestão da integração

FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO DOS STIs	
Gestão da Integração	
Autores	Conceitos
Cartwright e Cooper (1996)	Representa um dos mais importantes fatores humanos na determinação da velocidade e efetividade da integração.
Stylianou et al. (1996)	A gestão da integração dos SIs é importante para o sucesso das F&As.
Robbins e Stylianou (1999)	A qualidade do planejamento da fusão precisa ser considerada entre os fatores organizacionais importantes para o sucesso da fusão; Nível de suporte da gestão executiva (gestores não-SIs) das atividades de integração dos SIs; Qualidade da comunicação entre as áreas usuárias e dos SIs; A boa comunicação auxilia a compreensão e suporte dos usuários finais, contribuindo para o estabelecimento de um ambiente de cooperação entre as áreas; Qualidade do suporte técnico disponível e provisões para o treinamento dos usuários finais; Declínio da moral dos empregados dos SIs.
Alaranta (2005)	É importante uma gestão eficiente e efetiva da integração dos SI, de modo que o uso de recursos de tempo, custo e pessoal sejam eficientes e efetivos, durante os processos de integração.
Haspeslagh e Jemison (1991)	A qualidade do planejamento da fusão facilita a identificação de detalhes importantes para o respectivo sucesso.
Brunetto (2007)	Explica uma parcela dos fracassos ocorridos nas fusões.
Stein (1993)	Destaca a manutenção da qualidade de serviços, do controle e dos padrões de <i>compliance</i> , com a retenção de negócios e a rápida maximização da redução de custos, indicando que deve ser escolhida uma equipe exclusiva, segregada das operações diárias dos bancos.

6 RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO NA FASE PÓS-FUSÃO DOS STIS

A segunda questão abordada nesta pesquisa focalizou os resultados que o processo de integração pós-fusão dos STIs gera, repetindo-se a limitada disponibilidade de literatura sobre esse tópico.

O objetivo desse capítulo é apresentar as referências quanto aos resultados obtidos a partir da integração pós-fusão dos STIs, conforme os autores levantados neste trabalho. Os critérios que nortearam essa seleção foram a frequência com que os resultados apareceram no levantamento e a análise da literatura e a identificação com os objetivos da pesquisa.

Analogamente ao que foi desenvolvido nos capítulos anteriores, foi inserido um quadro no final de cada item desse capítulo, que traz, de maneira resumida, os principais argumentos relativos aos resultados identificados na literatura.

Devem-se observar, ainda, os Quadros 16 e 17 que refletem a dificuldade em se identificarem, na literatura, informações sobre os resultados pós-fusão dos STIs nos processos de F&As bancárias. Como, em geral, os resultados dos STIs são visualizados dentro do contexto abrangente dos resultados obtidos pelas organizações envolvidas em F&As, torna-se mais difícil a identificação dos seus impactos isoladamente.

De modo geral, os eventos de F&As são acompanhados de declarações otimistas sobre os possíveis ganhos que podem resultar da nova situação das empresas participantes. Contudo, busca-se identificar se os ganhos e as vantagens econômicas decorrentes da concentração bancária prometidas pelos gestores foram efetivamente obtidos no período posterior às F&As. Identificar o resultado das F&As sob a perspectiva financeira é relativamente fácil pois existem métricas bem definidas que podem ser utilizadas facilmente pelos teóricos (JOHNSTON; YETTON, 1996; COSTA Jr., 2008, p. 74; ALTUNBAS; IBÁÑEZ, 2004), mas identificar a contribuição da integração dos STIs representa uma dificuldade adicional.

Os resultados compreendem justamente a fase final do processo de aquisição retratados por Haspeslagh e Jemison (1991, p. 107) e que estão representados na Figura 2 e abordados no capítulo 2.

6.1 Resultados Positivos da Integração Pós-Fusão dos SIs

O resultado da integração pode ser evidenciado de diversas maneiras, como relatam alguns teóricos (ROBBINS; STYLIANOU, 1999; GIACOMAZZI et al., 1997; McKIERNAN; MERALI, 1995) e entre as diversas maneiras poderiam ser citados tanto o sucesso quanto o fracasso.

O sucesso dos SIs representa um fenômeno ambíguo e multi-facetado, que pode ser avaliado sob várias medidas, o que torna problemática a sua identificação ou a determinação de medidas confiáveis. Habitualmente, o sucesso de um SI tem sido, frequentemente, definido como um resultado ou consequência, ou um resultado ou consequência favorável, embora a definição de como essa consequência deva ser caracterizada ou para quem o resultado deva ser favorável, é ambíguo. Isso é problemático, sendo que uma das origens desse problema é o fato de que os investimentos nos SIs, frequentemente, têm efeitos corporativos, intangíveis e de longo prazo (ALARANTA, 2005).

Alaranta (2005) propõe quatro componentes para o sucesso da integração pós-fusão dos SI embora dois deles aparentem ser fatores que influenciam o sucesso. Os demais componentes parecem ser fatores resultantes da integração pós-fusão dos SI. Assim sendo, os itens a) e d) foram categorizados como “Resultantes”, enquanto os itens b) e c) foram classificados como fatores que influenciam o sucesso. Os quatro itens são os seguintes:

- a) satisfação do usuário com o sistema integrado de *software* e a qualidade da informação, bem como o seu uso, de modo que não provoquem interrupção no trabalho dos empregados, não produzam inconvenientes para os clientes, permitam o acesso à informação por toda a organização, além da acurácia, utilidade e informação no tempo certo;
- b) gestão eficiente e efetiva da integração dos SIs (relacionado como um fator que influencia o sucesso da integração pós-fusão);
- c) integração eficiente do *staff* dos SI (relacionado como um fator que influencia o sucesso da integração pós-fusão);

- d) habilidades dos SIs em suportar os motivos fundamentais da F&A, tais como: corte de custo e exploração das redundâncias na função dos Sis; suportar as sinergias na produção, isto é, melhor coordenação da capacidade da produção; suportar novas e integradas funções de P&D; suportar integração vertical e visibilidade com o cliente e o fornecedor adquirido.

Hoffman (2004) destaca um processo de fusão ocorrido entre os bancos Wachovia Corp e o First Union Corp e de que maneira esse processo se diferenciou dos processos convencionais de fusão entre instituições financeiras, tendo sido efetuado um processo mais metódico de integração operacional e dos sistemas dos dois bancos. O objetivo foi testar mais tempo os sistemas, prevenindo interrupções nas operações e mantendo a satisfação dos clientes. Nesse caso, optou-se por um processo de análise e seleção dos sistemas das duas companhias, buscando-se identificar o melhor e que deveria prevalecer na nova companhia, adotando-se o conceito de *best of breed* (JOHNSTON; YETTON,1996; ZHAO, 2006). Além disso, destacou-se a preocupação com a manutenção da força de trabalho de ambas as instituições, inclusive das áreas de tecnologias. Nesse caso, os mais afetados foram os desenvolvedores de aplicativos de sistemas. Em relação às dispensas na área de TI, os cortes foram iguais entre as equipes de ambas as instituições. Dessa maneira, os serviços continuaram sendo entregues sem interrupção e sem perdas significativas de clientes, permitindo um ganho sinérgico de US\$ 890 milhões em um período de três anos (HOFFMAN, 2004).

Em outro caso, Johnston e Yetton (1996) destacam que houve uma racionalização e simplificação dos sistemas, eliminando-se a duplicação de plataformas (e dos *sites* das empresas, tendo um deles sido fechado), com os principais projetos migrando para o banco adquirente. Isso permitiu que economias de escala pudessem ser obtidas, bem como a redução da duplicação.

No modelo de pesquisa desenvolvido por Stylianou et al. (1996) e Robbins e Stylianou (1999), foi avaliado, empiricamente, o sucesso da integração dos Sistemas de Informação (SI) em organizações que foram fundidas. O sucesso foi considerado como um atributo multi-dimensional que pode ser expresso mediante várias medidas, tais como:

- a) incremento das capacidades dos SIs que ajudam a suportar os motivos fundamentais para a fusão;
- b) eficiência e efetividade da utilização dos recursos durante o processo de integração;
- c) habilidade de explorar oportunidades surgidas da fusão;
- d) habilidades de evitar problemas causados pela resistência à fusão;
- e) satisfação do usuário final com o processo de integração e sistemas integrados.

Entretanto, os itens relacionados à habilidade (explorar oportunidades surgidas da fusão e de evitar problemas causados pela resistência à fusão) são de mensuração e comprovação difíceis, indicando que talvez eles não possam ser considerados de modo consistente como resultados (ALARANTA, 2005). Dessa forma, esses dois itens não serão considerados como resultados possíveis da integração pós-fusão dos STIs.

A lista completa relacionada por Robbins e Stylianou (1999) como os resultados do aumento das capacidades dos SIs é constituída pelos seguintes itens: alavancar a posição competitiva da firma; indicar ou possibilitar estratégias de negócios críticos; integração do planejamento dos SI com o planejamento organizacional; contribuir para a *performance* financeira organizacional; fornecer integração de tecnologias relacionadas entre as diversas unidades organizacionais; fornecer acessibilidade à informação para toda a organização; fornecer boa qualidade, sendo que sob este item foram incluídos aspectos como a acurácia e a utilidade da informação, sendo disponível no tempo considerado certo ou adequado; gerenciar sua própria *performance* financeira; operar sistemas eficientemente garantindo a disponibilidade, confiabilidade e responsividade dos sistemas; desenvolver sistemas eficientes e eficazes; fornecer suporte adequado ao usuário final; recrutar e manter um *staff* técnica e administrativamente competente e identificar e assimilar novas tecnologias.

De Marco et al. (2000) destacam que a redução de custo em F&As entre bancos está relacionada à infraestrutura dos SIs, à transferência de competências, *know-how* e procedimentos de uma empresa para outra, explorando outras economias de escopo. Destacam, também, que um alto nível de integração dos STIs parece ser particularmente adequado quando o banco adquirente impõe os seus SIs ao banco adquirido. E esse alto nível de integração envolve os SIs e a área de TI, sendo que as operações e as atividades de gestão

são centralizadas. Nesse caso, os SIs do banco adquirido são desligados e a área de TI permanece centralizada no banco adquirente, obtendo-se as economias de escala.

O Quadro 16 representa um resumo dos tópicos abordados no presente item, referindo-se aos resultados positivos identificados na integração dos STIs.

Quadro 16 – Resultados positivos identificados na integração dos STIs

RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO DOS STIs		
Relação dos Resultados Positivos Identificados		
Tópicos	Autores	Conceitos
Redução de Custos de TI	Hoffman (2004)	Redução de custos de pessoal, principalmente os desenvolvedores de sistemas;
	Teixeira (2000 apud ANTHES; NASH, 2000)	O banco adquirente deve ser capaz de reduzir de 30% a 70% dos custos de TI do banco adquirido;
	De Marco et al. (2000)	Centralização e desligamento da infraestrutura dos STIs do banco adquirido; Obtenção de economias de escala;
	Johnston e Yetton (1996)	Foram obtidas economias de escala decorrentes da racionalização da TI e da redução da duplicação; Eliminação da duplicação de plataformas - centralização.
Aumento da eficiência dos STIs	Robbins e Stylianou (1999)	Desenvolvimento de sistemas eficientes e eficazes;
	Teixeira (2000 apud ANTHES; NASH, 2000)	Disponibilizar para a empresa sistemas novos.
Melhoria na utilização dos recursos dos STIs	Alaranta (2005)	Corte de custo e exploração das redundâncias na função dos Sis;
	Anthes e Nash (2000)	Disponibilizar para a empresa sistemas melhores;
	Hoffman (2004)	Testar mais tempo os sistemas; Prevenir interrupções nas operações;
	Johnston e Yetton (1996)	Racionalização e simplificação dos sistemas;
	Stylianou et al. (1996); Robbins e Stylianou (1999)	Utilizar de maneira eficiente e efetiva os recursos durante o processo de integração; Operar sistemas eficientemente garantindo a disponibilidade, confiabilidade e responsividade dos sistemas.
Incremento das capacidades dos STIs	Johnston e Yetton (1996)	Existe o risco de os SIs existentes não conseguirem "escalar", isto é, suportam o aumento do volume de transações decorrentes da adoção de soluções únicas para os SI;
	Stylianou et al. (1996); Robbins e Stylianou (1999)	Ajudam a suportar os motivos fundamentais da fusão.
Fornecer informação de boa qualidade	Robbins e Stylianou (1999)	Os SIs devem fornecer boa qualidade (acurácia, utilidade, no tempo certo etc.); Fornecer acessibilidade à informação para toda a organização;
	Alaranta (2005)	Os SIs não devem provocar interrupção no trabalho dos empregados, permitir o acesso à informação por toda a organização, além da acurácia, utilidade e informação no tempo certo; Satisfação do usuário com a qualidade da informação.

continua

Satisfação do usuário	Alaranta (2005)	Um fator importante para análise do sucesso da integração; Satisfação do usuário com o sistema integrado de <i>software</i> ;
	Stylianou et al. (1996); Robbins e Stylianou (1999)	Um fator importante para análise do sucesso da integração Satisfação do usuário final com o processo de integração e sistemas integrados; Fornecer suporte adequado ao usuário final.
Impactos positivos nas equipes dos STIs	Robbins e Stylianou (1999)	Suportar as sinergias na produção, isto é, melhor coordenação da capacidade da produção; Suportar novas e integradas funções de P&D; Identificar e assimilar novas tecnologias.

6.2 Resultados Negativos da Integração Pós-Fusão dos STIs

As dificuldades de implementação dos SIs das empresas envolvidas nos processos de fusão são, frequentemente, encontradas como resultado de filosofias operacionais divergentes, práticas de gestão, procedimentos administrativos e estilos de comunicação. É crítico para a organização determinar como, efetivamente, ela pode integrar processos e serviços para os clientes internos e externos e obter as oportunidades sinérgicas dos processos de fusão entre as organizações, mas para que isso aconteça, a organização precisa obter diversos fatores críticos para o sucesso, tal como manter um excelente *staff* (HARRELL; HIGGINS, 2002).

Os problemas oriundos da integração dos SIs independentes podem ser causados pela escolha adotada após os processos de F&As. Giacomazzi et al. (1997) destacam que eles podem ser técnicos e organizacionais. Os problemas técnicos são decorrentes da integração dos componentes dos SIs e qualquer insuficiência de dados. Os problemas organizacionais dependem, em sua maioria, da cultura organizacional, que são mais difíceis de serem resolvidos e são, frequentemente, subestimados. Destacam que devem ser tomadas decisões estratégicas relacionadas ao ambientes de TIs das empresas, que envolvem os componentes de *software* (aplicações que suportam os processos de negócios), de *hardware* (constituídos pelos computadores e redes) e organizacionais, tais como as pessoas e suas habilidades (Ibid., 1997).

Alaranta (2005) destaca que os trabalhos de Stylianou et al. (1996) e de Robbins e Stylianou (1999) apresentam a mais abrangente definição de sucesso da integração dos SIs mas afirma, também, que os referidos trabalhos falham ao não fazerem uso da avaliação dos SIs.

McKiernan e Merali (1995) destacam que as organizações não efetuam revisões pós-aquisição nem avaliam a qualidade e efetividades dos SIs no longo prazo. Afirmam que a falha em prestar atenção nas funções estratégicas dos SI/TI nas F&As impede que algumas organizações explorem suas capacidades proativas em transformar e reposicionar a organização em seu ambiente competitivo. Visualizar os SI/TI apenas como função reativa e permitir a conveniência da consolidação operacional dirigir a integração dos sistemas pode ter um efeito prejudicial na qualidade da infraestrutura informacional corporativa e na qualidade do produto. Redundantes, sistemas incompatíveis podem resultar em SI inflexíveis em face de mudanças e emergência das necessidades de negócios. Falhas na formulação de estratégias dos SI/TI que podem resultar na perda de consistência no desenvolvimento da infraestrutura de SI além da ausência de planos de longo prazo e no insucesso de tornar explícita as funções potenciais do atual *staff* dos SI no desenvolvimento futuro, que podem resultar em perdas de pessoal qualificado, também afetam a organização. A ausência de revisões *ex post* dificultam a exploração de oportunidades de aprendizagem oferecidas por uma nova aquisição. Finalmente, a gestão da “maturidade do SI” é um determinante mais importante da efetividade da integração para os SI/TI do que a maturidade organizacional no uso do SI.

Uma dificuldade na obtenção das sinergias é que os objetivos sinérgicos divulgados pelas empresas que são associados à redução de custos de TI não parecem ser atingidos com frequência pelas empresas (ANTHES; NASH, 2000). Em alguns casos, a obtenção de economias de escala é possível em decorrência da consolidação dos centros de processamento de dados, pela combinação das aplicações e operações de *back-office*, pela redução do *staff* de TI das empresas e pelo estabelecimento de padrões da WEB (ANTHES; NASH, 2000; HARRELL; HIGGINS, 2002), mas em outros foi ilusório ou, conforme expresso por alguns executivos, nunca foi o principal objetivo.

Mehta e Hirschhein (2007) destacam que a integração das funções e sistemas dos SIs pode acarretar gastos superiores à redução dos custos decorrentes das economias de escala. Especificamente nesse caso, a função dos SIs deveria ser visualizada pelos gestores com uma

perspectiva de eficiência. Adicionalmente, se as integrações horizontais forem totalmente direcionadas para a diferenciação de produtos e/ou serviços, então a função dos SIs deve ser alavancada em uma perspectiva de oportunidade.

Outros aspectos que, igualmente, afetam negativamente o sucesso são o elevado número de mudanças nas políticas dos SIs e procedimentos; a redução de salários e/ou benefícios contribuem para o declínio da moral, reduzindo as chances de uma integração bem sucedida, bem como o declínio na força de trabalho dos SIs (STYLIANOU et al., 1996).

Johnston e Yetton (1996) destacam que uma abordagem do tipo absorção oferece um risco potencial decorrente da necessidade dos SIs do banco adquirente precisarem tornar-se “escaláveis”, de modo a cobrirem o aumento do volume de transações do banco.

Diogo Teixeira, diretor executivo de pesquisa da TowerGroup (2000 apud ANTHES; NASH, 2000) afirma que o princípio básico é que o banco adquirente deva ser capaz de reduzir de 30% a 70% dos custos de TI do banco adquirido. E quando eles falham em obter essa redução, as causas podem ser decorrentes de uma pobre execução, com gastos excessivos na conversão de sistemas que desperdiçam as economias obtidas. Além disso, a redução de custos pode não ser o objetivo principal de todos, mas, sim, poder ter sistemas novos e melhores que podem aumentar os gastos da TI, pelo menos no curto prazo. Exemplos como as fusões do Chemical Banking Corp/The Chase Manhattan Bank (gerando o Chase Manhattan Corp), do Bank One Corp / First Chicago NBD Corp. e do First Union Corp. / CoreStates Financial Corp. refletem as dificuldades de transformação das projeções de redução de despesas em fatos concretos, inclusive decorrentes dos adquirentes terem subestimados a complexidade dos sistemas existentes no bancos adquiridos. Richard Mangogna, CIO do Chase (2000 apud ANTHES; NASH, 2000) afirmou que, na fusão do Chase com o Chemical, foram necessários dois anos e meio para a consolidação dos centros de processamento de dados das instituições, decorrentes de testes adicionais, e a capacidade apareceu quando os negócios cresceram mais rápido do que o previsto. Além disso, todas as 2500 aplicações foram categorizadas em 67 grupos relacionados logicamente, e as escolhas dos sistemas foram feitas por grupos. E essas escolhas foram baseadas apenas em 06 critérios apenas. Na fusão com o Manufactures, o time de gestores dos SIs demorou meses para ser escolhido enquanto que nas fusões posteriores do Chase, os membros dos times de gestão foram

escolhidos rapidamente, trabalhando como uma unidade para escolher entre os seus ativos de TI.

Especificamente no caso da fusão entre o First Union / CoreStates, a busca por uma significativa redução de custos determinou um novo modelo de atendimento do banco, gerando um grande impacto na clientela, principalmente do CoreStates. O resultado foi uma perda de cerca de 20% dos clientes oriundos do CoreStates, de 9% dos depósitos e de cerca de 14% dos empréstimos desse banco (ANTHES; NASH, 2000).

De Marco et al. (2000) destacam que o desenvolvimento de “pontes” técnicas entre os bancos participantes de uma F&A, de modo a garantir a interoperabilidade entre os seus STIs, e reduzindo os riscos decorrentes da desativação dos STIs do banco adquirido, é muito custosa para a organização.

O Quadro 17 representa um resumo dos tópicos abordados no presente item, referindo-se aos resultados negativos decorrentes da integração dos STIs.

Quadro 17 – Resultados negativos identificados na integração dos STIs

RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO DOS STIs		
Relação dos Resultados Negativos Identificados		
Tópicos	Autores	Conceitos
Impacto nas equipes <i>/staff</i>	McKiernan e Merali (1995)	Perda de pessoal qualificado; Insucesso em tornar explícita as funções potenciais do atual <i>staff</i> dos SI no desenvolvimento futuro;
	Robbins e Stylianou (1999)	Declínio do moral dos funcionários dos SI;
	Stylianou et al. (1996)	A redução de salários e/ou benefícios contribuem para declínio da moral e da força de trabalho dos SIs, reduzindo as chances de uma integração bem sucedida.
Falha em explorar as oportunidades de aprendizagem de cada aquisição	McKiernan e Merali (1995)	Organizações não efetuam revisões pós-aquisição; A ausência de revisões <i>ex post</i> dificultam a exploração de oportunidades de aprendizagem oferecidas por uma nova aquisição.
Redução da eficiência dos STIs	McKiernan e Merali (1995)	Organizações não avaliam a qualidade e efetividades dos SIs no longo prazo; Redundantes, sistemas incompatíveis podem resultar em SI inflexíveis em face de mudanças e emergência das necessidades de negócios;
	Johnston e Yetton (1996)	Riscos associados à dificuldade dos SIs de se tornarem “escaláveis”.

continua

Aumento do custo da TI	Anthes e Nash (2000)	A redução de custos de TI não parece ser atingida com frequência pelas empresas; A disponibilidade de sistemas novos e melhores para a empresa pode aumentar os gastos da TI, pelo menos no curto prazo;
	De Marco et al. (2000)	O desenvolvimento de “pontes” técnicas para garantir a interoperabilidade entre os STIs dos dois bancos é muito cara
	Mehta e Hirschhein (2007)	A integração das funções e sistemas dos SIs podem acarretar gastos superiores à redução dos custos decorrentes das economias de escala

7 METODOLOGIA DE PESQUISA

Como estratégia de pesquisa foram adotados dois métodos diferentes, um deles de natureza qualitativa, em que se realizaram entrevistas com executivos ligados às áreas dos STIs que participaram das atividades de integração pós F&As. O outro, de natureza quantitativa, implicou a aplicação de questionários com a equipe dos STIs dos bancos avaliados que estiveram, formalmente, envolvidos com as atividades de integração dos STIs. Essa estratégia constitui uma “triangulação metodológica” com a intenção de garantir uma maior confiabilidade e validade aos resultados da pesquisa. Na triangulação metodológica, métodos qualitativos e quantitativos de coleta de dados são utilizados no mesmo estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 81).

Ambas as pesquisas foram construídas a partir das opiniões dos executivos e dos gestores técnicos dos STIs que participaram dos processos de F&As nos bancos da amostra. Desse modo, deve-se compreender que o nível de análise deste trabalho corresponde à integração dos STIs, enquanto que a unidade de análise refere-se à opinião dos profissionais envolvidos nas atividades de integração e que participaram das pesquisas.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho foi a descritiva, que tem como principal objetivo identificar e obter informações sobre as características de um problema de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.81). Uma das razões para a utilização desse tipo de pesquisa é fazer previsões específicas e implica que o pesquisador tenha conhecimento *a priori* sobre a situação do problema. Caracteriza-se pela definição prévia de hipóteses específicas, de maneira que a informação necessária esteja claramente definida. Assim sendo, esse tipo de pesquisa é, previamente, planejada e estruturada (MALHOTRA, 1999, p. 87). Churchill Jr. (1999, p.99) destaca que um estudo de pesquisa descritiva se preocupa em determinar a frequência com que algo ocorre ou a relação entre duas variáveis, tipicamente guiada por uma hipótese inicial, que está de acordo com as hipóteses associadas ao modelo da pesquisa quantitativa.

7.1 O Modelo Conceitual de Pesquisa

O problema de pesquisa formulado:

Que fatores, presentes na integração pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação, levam a resultados positivos e negativos nas fusões e aquisições das instituições bancárias brasileiras?

demandou a criação de duas variáveis que foram fundamentadas na literatura, apresentadas nos capítulos anteriores, sendo a primeira:

Integração pós-fusão dos STIs

e segunda variável:

Resultados Positivos (ou negativos) da integração dos STIS

Para facilitar o entendimento dos seus construtos, o modelo conceitual está representado na Figura 12, no qual estão discriminados os resultados positivos (em azul) e os resultados negativos (em vermelho) da integração pós-fusão dos STIs, pois tanto os resultados ou consequências (ALARANTA, 2005) podem ser considerados como positivos ou negativos, originando o modelo conceitual desta tese. À esquerda do referido modelo, estão os fatores que influenciam a integração pós-fusão dos STIs.

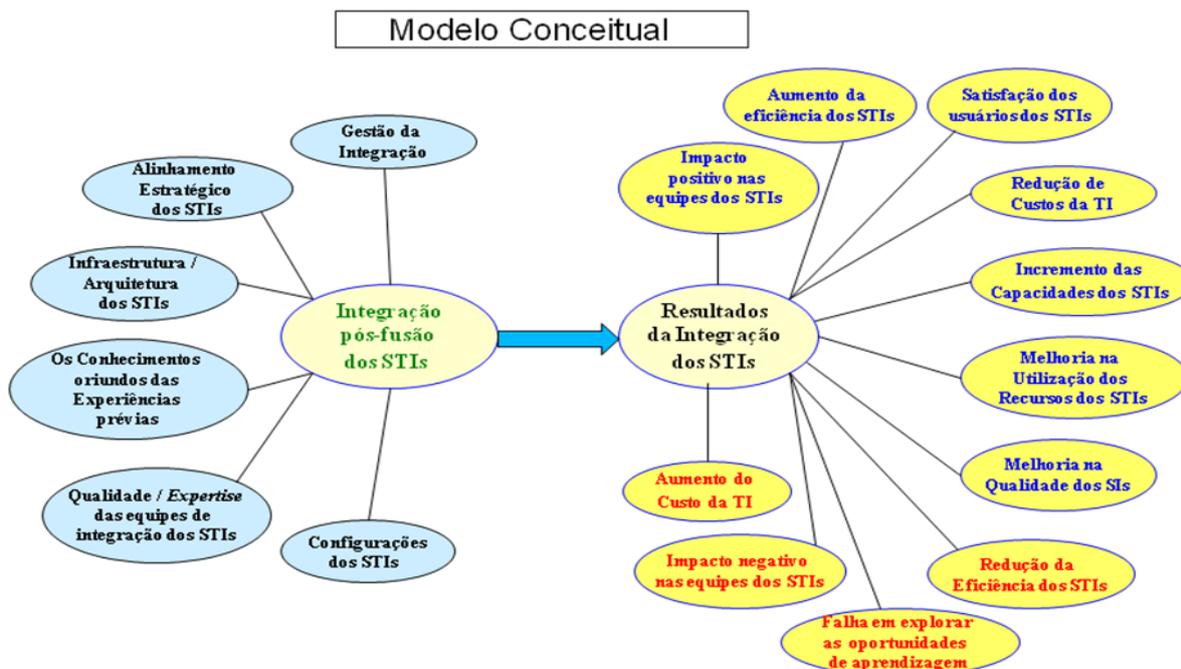


Figura 12 – Modelo Conceitual: fatores de influência e resultados da integração pós-fusão dos STIs

7.2 Definições Operacionais das Variáveis e Justificativas dos Métodos de Pesquisa

Conforme ilustrado na Figura 12, os seus componentes foram agrupados em cada uma das variáveis, fundamentados nos autores que abordam a relação definida. Relação, segundo exposto por Kerlinger (1980, p. 26) é “[...] um ir junto de duas variáveis: é o que as duas variáveis têm em comum. A idéia é comparativa: uma relação é um elo, uma ligação entre dois fenômenos, duas variáveis.”

A variável “**INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STIs**”, com 06 construtos antecedentes, constitui a **variável independente (V.I.)**.

A variável independente pode ser definida como “[...] o fator, causa ou antecedente que determina a ocorrência de outro fenômeno, efeito ou consequência [...]” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.87) ou, ainda, “[...] é aquela que é fator determinante para que ocorra um determinado resultado. É a condição ou causa para um determinado efeito ou consequência.” (KÖCHE, 1997, p.113).

A variável independente está retratada no Quadro 18, no qual estão identificadas as variáveis que a compõem.

Quadro 18 – Variável independente

VARIÁVEL INDEPENDENTE	
Variáveis Componentes	Autores
Alinhamento da TI	McAfee (2009); Mehta e Hirschhein (2007); Wijnhoven et al. (2006); Henderson e Venkatraman (1993); Morton (1991)
Configuração dos STIs	Brunetto (2007); Giacomazzi et al. (1997); Johnston e Yetton (1996)
Infraestrutura / Arquitetura dos STIs	Wijnhoven et al. (2006); Giacomazzi et al. (1997); McKiernan e Merali (1995); Henderson e Venkatraman (1993, 1989); Buck-lew et al. (1992)
Conhecimento oriundo das experiências prévias	Haleblian et al. (2006); Zollo e Singh (2004); Jansen (2002); Carvalho et al. (2002); Anthes e Nash (2000); Stylianou et al. (1996)
<i>Expertise</i> / Qualidade das equipes de integração	Alaranta (2005); Jansen (2002); Harrel e Higgins (2002); Robbins e Stylianou et al. (1999); Stylianou et al. (1996); Haspeslagh e Jemison (1991)
Gestão da Integração	Brunetto (2007); Alaranta (2005); Stylianou et al. (1996); Cartwright e Cooper (1996); Zhao (2006)

Optou-se pelo método qualitativo para essa variável por conta de sua formulação ter se referido a um ambiente específico, cuja realidade ainda não estava descrita. Assim, buscou-se entender os significados da integração pós-fusão perante aqueles que participaram desse processo, para que a comunicação pudesse ser mais produtiva e reveladora dos aspectos relevantes desse fenômeno.

Para Flick (2004, p. 28), “[...] a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas [...]”. Acrescenta, ainda, esse autor que a pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e as práticas dos participantes.

A variável “**RESULTADOS (POSITIVOS OU NEGATIVOS) DA INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STIs**” envolveu 11 construtos e constituiu a **variável dependente (V.D.)**. Isso significa que os resultados de uma integração pós-fusão dos STIs dependem dos fatores que influenciam na integração pós-fusão dos STIs.

A variável dependente representa “[...] o fator, propriedade, efeito ou resultado decorrente da ação da variável independente.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.87). É “[...] aquele fator ou

propriedade que é efeito, resultado, consequência ou resposta de algo que foi estimulado[...]”, sendo que ela “[...] não é manipulada, mas é o efeito observado como resultado da manipulação da variável independente.” (KÖCHE, 1997, p.113).

O Quadro 19 descreve a relação das variáveis que compuseram a variável dependente.

Quadro 19 – Variável dependente

VARIÁVEL DEPENDENTE	
Variáveis Componentes - Positivas	Autores
Redução de Custos de TI	Hoffman (2004) - Teixeira (2000 apud ANTHES; NASH, 2000) - Johnston e Yetton (1996)
Impacto positivo nas equipes dos STIs	Alaranta (2005) - Robbins e Stylianou (1999)
Aumento da eficiência dos STIs	Teixeira (2000 apud ANTHES; NASH, 2000) - Robbins e Stylianou (1999)
Melhoria na utilização dos recursos dos STIs	Alaranta (2005) - Anthes e Nash (2000) - Hoffman (2004) - Johnston e Yetton (1996) - Stylianou et al. (1996) - Robbins e Stylianou (1999)
Incremento das capacidades dos STIs	Robbins e Stylianou (1999) - Johnston e Yetton (1996) - Stylianou et al. (1996)
Fornecer informação de boa qualidade	Robbins e Stylianou (1999) - Alaranta (2005)
Satisfação do usuário	Alaranta (2005) - Stylianou et al. (1996); Robbins e Stylianou (1999)
Variáveis Componentes - Negativas	Autores
Impacto negativo nas equipes dos STIs	Robbins e Stylianou (1999) - Stylianou et al. (1996) - McKiernan e Merali (1995) BIM (1986 apud CARTWRIGHT; COOPER, 1996)
Falha em explorar as oportunidades de aprendizagem de cada aquisição	McKiernan e Merali (1995)
Redução da eficiência dos STIs	McKiernan e Merali (1995); Johnston e Yetton (1996)
Aumento do custo da TI	Anthes e Nash (2000); Mehta e Hirschhein (2007); De Marco (2000)

7.3 As Hipóteses da Dimensão Quantitativa

As hipóteses formuladas foram consequência da pesquisa qualitativa para serem submetidas a testes com instrumentos quantitativos, para verificar se elas seriam ou não rejeitadas.

No Quadro 20 estão identificados os construtos propostos para este trabalho, com as suas respectivas hipóteses.

Quadro 20 – Hipóteses do trabalho

HIPOTÉSES DO TRABALHO	
Tipo	Fatores que Influenciam a Integração Pós-Fusão dos STIs
H1	O fator Gestão da Integração influencia significativamente na integração pós-fusão dos STIs nas instituições financeiras.
H2	O fator Conhecimento oriundo das experiências prévias influencia significativamente na integração pós-fusão dos STIs nas instituições financeiras.
H3	O fator Alinhamento Estratégico influencia significativamente na integração pós-fusão dos STIs nas instituições financeiras.
H4	O fator Infraestrutura / Arquitetura influencia significativamente na integração pós-fusão dos STIs nas instituições financeiras.
H5	O fator <i>Expertise</i> da Equipe influencia significativamente na integração pós-fusão dos STIs nas instituições financeiras.
H6	O fator Configuração dos STIs influencia significativamente na integração pós-fusão dos STIs nas instituições financeiras.
Tipo	Medidas de Integração
H7	O fator Integração pós-fusão dos STI influencia significativamente nos Resultados da Integração pós-fusão dos STIs nas instituições financeiras.
Tipo	Resultados da Integração dos STIs
H8	O impacto positivo nas equipes é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H9	O aumento da eficiência é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H10	A melhoria na utilização dos recursos humanos e tecnológicos é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H11	A satisfação dos usuários é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H12	A redução de custos é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H13	O incremento das capacidades é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H14	A redução da eficiência é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H15	A melhoria na qualidade é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H16	O impacto negativo na equipe é um resultado da integração pós-fusão dos STIs .
H17	A perda de oportunidades de aprendizagem é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.
H18	O aumento do custo organizacional é um resultado da integração pós-fusão dos STIs.

7.4 Técnicas de Pesquisa

Duas técnicas de pesquisa foram adotadas no estudo, decorrentes da estratégia estabelecida.

Na parte qualitativa, foram aplicados os procedimentos da Análise de Conteúdo, definida por Bardin (2007, p.37) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Os procedimentos adotados serão descritos em detalhes nos itens referentes à coleta, tratamento e análise de dados.

Na parte quantitativa, foi aplicada a técnica de análise multivariada de dados denominada de Modelagem de Equações Estruturadas (SEM - *Structural Equation Models*). A análise multivariada de dados refere-se a:

[...] todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objeto sob investigação. Assim, qualquer análise simultânea de mais do que duas variáveis pode ser considerada, a princípio, como multivariada. (HAIR et al., 2009, p. 23).

A Modelagem de Equações Estruturadas é uma metodologia estatística que assume uma abordagem confirmatória (isto é, teste de hipóteses) para a análise de uma teoria estrutural baseada em algum fenômeno. Ela engloba dois aspectos importantes do procedimento: a) os processos causais estudados são representados por uma série de equações estruturais (isto é, regressão) e b) essas relações estruturais podem ser modeladas de modo ilustrado para possibilitar uma clara conceitualização da teoria estudada. O modelo hipotético pode ser testado estatisticamente em análises simultâneas do sistema completo de variáveis, para determinar a extensão que ele é consistente com os dados (BYRNE; 2001). Analisando-se a Figura 12, pode-se observar que o modelo avaliado neste trabalho descreve um conjunto de relações causais entre as variáveis e os seus respectivos construtos, em conformidade com a definição de Byrne (2001).

Churchill Jr. (1999, p.98-128) destaca que a unidade de análise, nesse tipo de estudo, compreende um grupo de indivíduos que possuem experiência no mesmo tipo de evento (caso da integração dos STIs) e dentro do mesmo intervalo de tempo, que foi o caso dos entrevistados.

7.4.1 A utilização da triangulação metodológica

A opção pela triangulação metodológica foi decorrente da necessidade de se buscar uma maior validade e confiabilidade dos resultados obtidos, particularmente decorrente da adoção de amostras distintas dos respondentes em ambos os métodos adotados. Isso permitiu uma visão mais abrangente do problema de pesquisa, que foi avaliado por duas perspectivas

distintas. Dessa maneira, foram efetuadas entrevistas não estruturadas, para a obtenção de *insights* e esclarecimentos qualitativos, acompanhadas por um *survey*, baseado em questionário que forneceu os dados quantitativos, caracterizando a opção pela triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.81).

A pesquisa qualitativa possuía uma abrangência maior, justificada principalmente pelo nível hierárquico superior dos entrevistados, que puderam contextualizar os quatro objetivos específicos da pesquisa sob a perspectiva estratégica das organizações, refletindo sobre os elementos que influenciaram todas as atividades de integração dos STIs e os resultados auferidos a partir delas.

A pesquisa quantitativa, aplicada aos profissionais de níveis hierárquicos inferiores, mais próximos das atividades técnicas de integração dos STIs e dos diversos problemas operacionais associados a elas, identificaram os aspectos relevantes percebidos nesses níveis. São esses profissionais os responsáveis pela viabilização das estratégias definidas pelos executivos das organizações, transformando-as em ações e criando as condições tecnológicas necessárias para a integração das áreas de negócios dos bancos envolvidos nas F&As.

A síntese das duas pesquisas permitiu identificar os aspectos coincidentes entre as perspectivas observadas das duas amostras abordadas. Sob a dimensão quantitativa, as hipóteses propostas foram avaliadas, de modo que fossem aceitas ou rejeitadas, enquanto, na dimensão qualitativa, as categorias preexistentes e as emergentes foram validadas. Dessa maneira, ambas as dimensões foram combinadas tendo como suporte a literatura adotada neste estudo.

7.5 Ambiente da Pesquisa

O estudo foi concentrado em bancos de varejo, escolhidos de acordo com os seguintes critérios: a) terem atuação nacional; b) estarem relacionados entre os dez maiores bancos em ativos financeiros do país (EXAME MELHORES E MAIORES, 2010, p. 350); c) sem restrições ao controle de capital (controle privado nacional, internacional ou estatal); d) terem participado de algum processo de F&A de outras instituições bancárias, independentemente de terem ou não encerrado esse processo no período da pesquisa.

7.5.1 Os sujeitos da pesquisa qualitativa

Para atender a pesquisa qualitativa, foram selecionados executivos pertencentes aos bancos envolvidos em processos de F&As que tivessem experiência em processos de integração dos STIs em instituições bancárias e no gerenciamento de grandes equipes técnicas, atuando em um nível mais estratégico durante o processo de integração bancária. A seleção deu-se pela disponibilidade de acesso a esses profissionais, contactados por meio da rede de relacionamentos do pesquisador.

Essas instituições não poderão ser nominadas em decorrência da sua não autorização para identificação, conforme solicitação expressa dos profissionais entrevistados para se manter sigilo absoluto. Dessa forma, tanto as empresas como os entrevistados serão identificados por letras, que variaram de AA a FF, que correspondem, também, à ordem na qual foram realizadas as entrevistas. As entrevistas aconteceram no período compreendido entre julho e dezembro de 2010.

Foram totalizadas seis entrevistas, sendo dois entrevistados do banco AB (banco adquirente A e banco adquirido B); dois entrevistados do banco CD (banco adquirente C e banco adquirido D), um entrevistado do banco EF (banco adquirente E e banco adquirido F) e um entrevistado do banco GH (banco adquirente G e banco adquirido H). Os entrevistados dos bancos CD, EF e GH possuíam pelo menos duas outras experiências em processos de F&As envolvendo bancos de médio e grande porte. O banco GH foi absorvido, posteriormente, pelo banco EF. Todos os executivos pertencem ou pertenciam à área de TI dos seus respectivos bancos e estavam em atividade quando as entrevistas foram realizadas. Tinham sido responsáveis ou atuado de modo relevante durante os processos de F&As dos seus respectivos bancos.

7.5.2 Os sujeitos da pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa foi efetuada com profissionais das áreas dos STIs que estiveram envolvidos formalmente nos processos de integração dos STIs nos seus respectivos bancos e consistiu na aplicação de um questionário contendo 107 questões. A seleção desses respondentes deu-se pela disponibilidade de acesso a esses profissionais, contactados por intermédio da rede de relacionamentos do pesquisador.

Optou-se, também, por abordar somente os profissionais dos STIs que fossem ocupantes de algum cargo de chefia formal nas áreas dos STIs, ou que tivessem participado dos grupos de controle e gestão da integração com um tempo de experiência mínima de dez anos na área de tecnologia. Alguns dos profissionais respondentes não ocupavam cargos de chefia durante a fase de integração dos STIs mas foram inseridos dentro da pesquisa por terem liderado as suas equipes durante as atividades.

A decisão por essa seleção amostral foi baseada na expectativa de que os profissionais pudessem alinhar conhecimentos técnicos relevantes com um mínimo de experiência em processos de gestão, permitindo uma análise mais precisa e confiável do processo de integração dos STIs. Desse modo, as questões respondidas do questionário retratariam uma percepção potencialmente mais acurada da realidade observada nas empresas.

Foram obtidos 72 (setenta e dois) questionários válidos, dos quais 66 pertencentes a um único par de bancos (bancos adquirente e adquirido). Os demais respondentes distribuíram-se pelos demais bancos da amostra.

Os respondentes tinham o seguinte perfil: 15 gerentes de divisão, 3 gerentes de equipe, 32 coordenadores e 22 assessores que envolviam, também, os analistas sêniores que participavam da equipe de gestão ou dos SIs que lideraram equipes durante as atividades de integração dos STIs.

Assim, o respondente padrão do questionário foi o profissional com ampla experiência e visão dos STIs, que ocupava cargo de chefia ou que tinha liderado atividades de integração, ou participante das equipes de gestão técnicas, ligados principalmente ao desenvolvimento e manutenção dos SIs, com um mínimo de dez anos de experiência nas áreas dos STIs.

A aplicação dos questionários foi efetuada entre os meses de julho de 2010 e dezembro de 2010.

7.6 Coleta de Dados

7.6.1 A coleta dos dados qualitativos

A coleta dos dados qualitativos foi realizada mediante entrevistas com a utilização de um roteiro semiestruturado com questões abertas para executivos ligados aos STIs dos bancos da amostra. O roteiro das entrevistas está apresentado no Apêndice 1 que contém um total de 17 questões que foram formuladas, na íntegra, a todos os entrevistados.

As entrevistas absorveram um período de tempo compreendido entre uma hora até duas horas e trinta minutos e foram transcritas *ipsis literis*.

O roteiro elaborado para a pesquisa qualitativa foi utilizado em uma entrevista piloto (pré-teste), de modo a garantir uma maior confiabilidade nos levantamentos (FLICK, 2004). Essa entrevista foi efetuada com um gerente de nível médio de uma das empresas adquiridas.

A coleta de dados seguiu um dos preceitos estabelecidos por Kerlinger (1980; p. 350) de que uma das maneiras de serem obtidas informações das pessoas é “[...] fazendo-lhes perguntas.”. As entrevistas permitem uma maior profundidade, para que o pesquisador possa ir “[...] abaixo da superfície das respostas, determinando razões, motivos e atitudes.”

Deve-se destacar, ainda, que o pesquisador procurou sempre, durante as entrevistas, ater-se às perguntas do roteiro semiestruturado, objetivando reduzir as eventuais dispersões naturais envolvidas em assuntos variados e complexos como os que foram abordados, tendo em vista a sua conexão com os objetivos da pesquisa, que é um dos critérios de garantir um mínimo de confiabilidade na aplicação do método qualitativo (FLICK, 2004).

As entrevistas transcritas não foram incluídas como apêndices neste trabalho em decorrência das solicitações de anonimato pelos executivos, que ainda continuavam atuando nos seus respectivos bancos. Essa garantia de preservação das identidades permitiu que eles pudessem se exprimir livremente sobre os assuntos abordados, inclusive e principalmente, em relação aos bancos aos quais ainda estavam ligados.

7.6.2 A coleta dos dados quantitativos

A segunda coleta de dados, de natureza quantitativa, apoiou-se em um questionário contendo 107 questões que foram parcialmente elaboradas com base em referências literárias (ROBBINS; STYLIANOU, 1999; STYLIANOU et al., 1996) ou desenvolvidas pelo pesquisador e que podem ser consultadas no Apêndice 2.

Antes de ser aplicado aos profissionais, o questionário foi submetido à avaliação de cinco profissionais dos STIs dos bancos participantes e três acadêmicos especialistas nas áreas de TI e estratégia, para que eles pudessem analisá-los e emitirem sugestões de ajustes e de modificações. Dessa forma, esse procedimento buscou dar maior sustentação científica à pesquisa efetuada. Somente após todos os ajustes terem sido feitos, é que os questionários foram distribuídos para os respondentes.

Inicialmente, os questionários foram entregues pessoalmente ou enviados por intermédio de *e-mail* para os potenciais respondentes, que tinham sido selecionados em decorrência das características previamente estabelecidas. Finalmente, a última etapa compreendeu a disponibilização do referido questionário em meio eletrônico em um *site* específico para esse tipo de levantamento.

7.7 Nomenclatura Inerente ao Trabalho

Algumas expressões utilizadas pelos entrevistados precisam ser esclarecidas neste trabalho, pois revelam os termos técnicos empregados pelos executivos e profissionais dos STIs que atuam na área de Tecnologia da Informação. Entre essas expressões, podem ser citadas aquelas que se referem às estratégias de conversão, migração e eliminação dos sistemas aplicativos (SI) nos processos de integração.

Entre esses termos, os mais comuns são: *big bang*, convivência (entre SIs), tombamento ou faseamento, “piloto” e *roll-out*.

O termo *roll-out*, conforme exposto por um dos entrevistados, implica o tombamento (transferência dos dados dos sistemas e respectivos produtos) gradual das carteiras (produtos que o cliente possui no banco) e o tombamento das agências do banco adquirido, que passam

a utilizar os sistemas do banco adquirente (podem ou não envolver, também, a mudança física da agência, alterando o padrão de agência do banco adquirido para o padrão de agência do banco adquirente). No caso do *roll-out*, pode-se fazer o tombamento de forma faseada, com o uso de um sistema “piloto” ou agências.

A expressão “piloto” foi utilizada pelos executivos para descrever uma etapa inicial do processo de integração dos STIs, que consiste em verificar se os sistemas do banco adquirente estão processando, adequadamente, as funcionalidades originalmente existentes nos SIs do banco adquirido. O uso da estratégia de “piloto” significa, ainda, que determinada agência ou grupo de agências passará a adotar determinado sistema ou todos os sistemas do banco adquirente durante certo período de tempo, quando são observados o comportamento dos sistemas ajustados e as funcionalidades implementadas nos sistemas do banco adquirente.

O uso do método ou estratégia de *roll-out* ou da estratégia de conversão denominada de *BIG BANG*, citada neste trabalho, envolve definições de tempo de conversão, risco do processo e o desenvolvimento dos sistemas de convivência conforme citação de diversos autores (ZHAO, 2006, JOHNSTON; YETTON, 1996).

Um sistema de convivência implica o desenvolvimento de rotinas que permitam a integração das rotinas operacionais dos SIs do banco adquirido com o banco adquirente a partir do momento em que as agências do banco adquirido começarem a migrar para o banco adquirente. A convivência implica o funcionamento integrado e complementar dos STIs dos bancos adquirentes e adquirido, tendo sido também referenciado na literatura como as “pontes técnicas” entre os bancos (DE MARCO, 2000, JOHNSTON; YETTON, 1996).

Os sistemas de convivência somente serão desativados quando todas as agências do banco adquirido tiverem sido migradas e envolvem um maior trabalho da área de tecnologia do banco adquirido no desenvolvimento de rotinas, exigem um tempo maior para a integração dos SIs mas reduz os eventuais riscos para o banco e os impactos nos clientes.

O método denominado de *Big Bang* acaba exigindo um menor esforço de desenvolvimento de SIs, mas implicam o aumento do risco para o banco, porque ele é concentrado, ocorrendo em um único momento. Esse modelo envolve um conceito abrangente, que pode significar a

migração de todas as agências e respectivos SIs de um banco adquirido para o padrão e os SIs do banco adquirente ou apenas a migração de um determinado produto, com a consequente transferência de todos os negócios dos clientes ou algum produto em particular que passam a ser suportados exclusivamente pelos SIs do banco adquirente.

8 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA

As duas pesquisas abordaram inúmeros elementos em comum, contribuindo para que os resultados individuais pudessem ser integrados em uma análise final. Nesse capítulo, foram detalhados os elementos presentes nas variáveis independente e dependente utilizadas, a maneira como os dados foram tratados e a descrição das técnicas utilizadas nesse tratamento.

8.1 Tratamento dos Dados Qualitativos

O tratamento dos dados obtidos teve início com a aplicação das análises léxica e semântica (BARDIN, 2007) ao conteúdo das respostas, visando à construção das categorias resultantes dessas análises, apresentadas no Quadro 21 (pág. 148). Não foram apresentados, no texto do trabalho, os produtos das análises léxica e semântica, dado o seu elevado número de detalhes.

As categorias descritas no Apêndice 7 representam a síntese final de todas as categorias construídas durante os trabalhos de categorização.

A seguir, são apresentados os detalhes desses procedimentos.

8.1.1 Tratamento dos dados da análise qualitativa

Dos gestores entrevistados, quatro deles já haviam participado de outras integrações, o que enriqueceu, significativamente, as entrevistas, pois as respostas foram acompanhadas por exemplos reais, situações vividas na prática cotidiana. Essa exemplificação exigiu, também, um maior cuidado do pesquisador, pois os bancos participantes poderiam ser facilmente reconhecidos, rompendo o sigilo tão fortemente solicitado. Contudo, pode ser observada uma consequência direta e particularmente valiosa da aplicação dessa técnica, que é o fato de permitir a emergência de novas categorias, que estão subjacentes aos temas abordados mas que apenas surgem na ocorrência de estímulos adequados que aparecem durante as entrevistas. Esse é o caso das categorias relacionadas ao risco da integração ou à atenção com os clientes, que não foram objeto de nenhum questionamento por parte do pesquisador, mas que aparecem naturalmente nas respostas obtidas em decorrência da importância que possuem no cotidiano dos entrevistados.

Após as transcrições, foram extraídas as respostas de cada um dos entrevistados, tendo sido posteriormente reagrupadas com base nas próprias questões e dispostas em uma planilha EXCEL. Desse modo, as respostas de cada questão foram isoladas em planilhas exclusivas para serem tratadas. Esse mesmo procedimento foi adotado para a elaboração dos quadros léxicos e semânticos, tendo sido alterado apenas quando foi efetuada a nova categorização, passando a unidade de trabalho a ser feita em termos de objetivos.

O processo de transformação das entrevistas é denominado de codificação, que:

[...] corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas - dos dados em brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto (BARDIN, 2007, p. 97)

Por uma questão metodológica do pesquisador, foi retratada, no Quadro 21, a associação entre os objetivos da análise qualitativa e as respectivas questões. Essa divisão, de caráter unicamente metodológica, foi abandonada na análise e interpretação das entrevistas, justamente pelo enfoque dual existente nas pesquisas efetuadas. Observe-se, ainda, que cada objetivo foi conectado a uma ou várias questões, tendo ocorrido certa concentração de temas relacionados aos fatores que influenciam na integração pós-fusão dos STIs.

O Quadro 21 associa os objetivos buscados na pesquisa com as questões do roteiro das entrevistas. Pode-se observar que a ênfase na abordagem qualitativa acabou ficando nos fatores que influenciam na integração dos STIs, que concentraram a maioria das questões formuladas.

Quadro 21 – Relação entre objetivos e questões associadas: roteiro qualitativo

OBJETIVOS DO TRABALHO E AS QUESTÕES ASSOCIADAS – ROTEIRO QUALITATIVO	
Objetivos	Questões
1) Identificar o impacto do histórico de aquisições de bancos no processo de integração pós-fusão dos STIs.	Q11, Q12, Q17
2) Relacionar os fatores mais comuns que influenciam na integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.	Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q17
3) Conhecer as estratégias adotadas para a integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.	Q1, Q2, Q3
4) Relacionar os resultados mais comuns obtidos da integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.	Q16

As categorias apresentadas neste trabalho foram as resultantes de um permanente processo de releitura, desintegração e combinação dos temas identificados a partir da análise semântica (FLICK, 2004).

As entrevistas foram transcritas em planilhas individualizadas para cada respondente. Posteriormente, criaram-se 17 planilhas, sendo que, em cada uma delas, foram transcritas as respostas equivalentes àquela questão, obtida dos respondentes, de modo análogo à representação descrita nos quadros do Apêndice 7, de modo que os diversos critérios de categorização pudessem ser representados de maneira independente (os critérios de categorização foram respectivamente: léxico, semântico e os núcleos decorrentes justamente da aplicação das diversas técnicas de análise empregadas). Concluída essa fase, as questões foram separadas em conformidade com os objetivos previamente estabelecidos e que se encontram discriminadas no Quadro 20, em que podem ser observados os objetivos e as questões relacionadas a eles.

8.1.2 Análise léxica

Busca-se, na análise léxica, a identificação de palavras, expressões ou frases que tenham significados equivalentes ao objeto em questão (BARDIN, 2007). Os quadros léxicos não foram transcritos neste texto.

Conforme mencionado anteriormente, foram elaborados dezessete quadros, nos quais foram descritos os tópicos que atendem à categorização léxica, sendo que cada respondente foi devidamente identificado com um nome na coluna à esquerda. Deve-se destacar que esse artifício foi utilizado para que a identidade do entrevistado não fosse revelada, bem como a do banco em que ele atua ou atuou. Esse recurso garante ao entrevistado uma liberdade maior nas respostas, mas exigiu um cuidado adicional do pesquisador, para que determinadas informações não fossem reveladas. Contudo, ele torna, ainda, gratificante as entrevistas, pois um volume maior e mais interessante de informações pode ser obtido.

A obtenção desses quadros exigiu leituras atentas e reiteradas do material obtido, de modo que informações preciosas não fossem desperdiçadas. Além disso, para cada questão presente no roteiro das entrevistas, montou-se um quadro exclusivo, no qual puderam ser identificados os objetivos pretendidos em cada uma delas.

Deve-se ressaltar, ainda, que, por se tratar de entrevistas, os assuntos abordados são repetidos diversas vezes pelos gestores, mostrando a interdependência dos temas em questão. Isso pôde ser observado com maior frequência em relação aos tópicos relacionados à gestão da integração e entre as configurações, infraestrutura e arquitetura dos STIs. Nesse caso, procedeu-se conforme recomendação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2007), em que os trechos representativos de um determinado assunto foram reordenados para aquelas questões que se relacionavam de maneira mais consistente.

8.1.3 Análise semântica

A análise semântica foi efetuada após a conclusão da análise léxica das falas dos entrevistados. Buscou-se, na aplicação dessa técnica, a identificação dos núcleos temáticos presentes no discurso ou nas questões do roteiro das entrevistas. Dessa forma, as respostas dos entrevistados foram avaliadas de modo a serem identificadas as características presentes. Bardin (2007, p. 99) afirma que a análise semântica “[...] consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.”

Os procedimentos adotados na análise foram similares àqueles anteriormente utilizados na fase da análise léxica, isto é, criou-se para cada questão do roteiro uma planilha em EXCEL, na qual os temas extraídos das respostas dos entrevistados foram constituídos, originando, também, dezessete quadros e cada um deles se referia ao tratamento de uma única questão. Os quadros foram organizados de modo a atenderem aos objetivos do estudo exclusivamente sob a perspectiva da análise qualitativa, sendo adotada, também, uma denominação genérica para designar cada entrevistado. Os quadros semânticos, igualmente, não foram transcritos nesse texto, tendo em vista o seu grande volume de detalhes.

8.1.4 Categorização

A etapa da categorização, posterior ao processo de codificação, foi a mais significativa da análise de conteúdo, definida por Bardin (2007, p.111) como “[...] uma operação de classificação de elementos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.” Ela corresponde a “[...] rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso de análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.” Envolve duas etapas: a do inventário e a

da classificação. O primeiro destinou-se a “isolar os elementos” enquanto o segundo destinou-se a reparti-los, procurando ou impondo “[...] uma certa organização às mensagens.”

A última fase da análise de conteúdo deste trabalho resultou na identificação das categorias elegíveis a partir das entrevistas. O Apêndice 7 representa os quadros gerados a partir da categorização efetuada, tendo sido obtidas 14 categorias, estando cada qual representada em um único quadro. É preciso ressaltar que algumas categorias surgiram no final da aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2007, p. 120). O Quadro 22 apresenta a síntese das categorias observadas na pesquisa qualitativa.

Quadro 22 – Síntese das categorias observadas na pesquisa qualitativa

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
Categorias Resultantes	Origem
01 – Experiências organizacionais	Preexistente
02 - Conhecimento oriundo das experiências pessoais	Preexistente
03 - Qualidade dos profissionais dos STIs	Preexistente
04 – Modelos de gestão	Preexistente
05 - Alinhamento estratégico entre a TI e as áreas de negócios	Preexistente
06 - Infraestrutura dos STIs	Preexistente
07 - Arquitetura dos STIs	Preexistente
08 - Configurações dos STIs	Preexistente
09 - Resultados positivos observados	Preexistente
10 - Resultados negativos observados	Preexistente
11 – Definição e implementação das estratégias de integração	Emergente
12 - Atenção com os clientes	Emergente
13- Liderança	Emergente
14 – Riscos existentes na integração	Emergente

O Quadro 23 apresenta a relação existente entre os objetivos do trabalho e as categorias identificadas na análise qualitativa. São elas:

Quadro 23 – Relação entre objetivos e categorias observadas – análise qualitativa

OBJETIVOS	CATEGORIAS OBSERVADAS
1) Identificar o impacto do histórico de aquisições de bancos no processo de integração pós-fusão dos STIs.	Experiências Organizacionais; Conhecimento oriundo das experiências pessoais.

continua

2) Relacionar os fatores mais comuns que influenciam na integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.	Modelo de gestão; Conhecimento oriundo das experiências pessoais; Alinhamento estratégico entre a TI e as áreas de negócios; Infraestrutura dos STIs; Arquitetura dos STIs; Qualidade dos profissionais dos STIs; Configuração dos STIs.
3) Conhecer as estratégias adotadas para a integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.	Definição e implementação das estratégias de integração.
4) Relacionar os resultados mais comuns obtidos na integração pós-fusão dos STIs nas instituições bancárias nacionais.	Resultados positivos observados; Resultados negativos observados.
Categorias Emergentes.	Atenção com os clientes; Liderança; Riscos existentes na integração.

8.2 Tratamento dos Dados Quantitativos

Na parte quantitativa, foi realizado um *survey* que permitiu a obtenção de informações dos respondentes. O questionário estruturado foi administrado a esses respondentes, tendo sido projetado para capturar tais informações.

Os dados quantitativos foram obtidos a partir das respostas decorrentes do questionário apresentado no Apêndice 2, sendo que, no Quadro 24, a seguir, podem ser observados os objetivos buscados na pesquisa com as respectivas questões. A abordagem quantitativa enfatizou a identificação dos fatores que influenciariam a integração pós-fusão dos STIs e os resultados obtidos a partir dessa integração. Não foram propostas questões sobre dois objetivos específicos deste, pois isto exigiria a elaboração de um número ainda maior de questões, tornando o modelo conceitual ainda mais difícil de ser montado, em decorrência, também, da pequena quantidade dos potenciais respondentes dessas questões.

Quadro 24 – Objetivos e questões associadas: roteiro quantitativo

OBJETIVOS DO TRABALHO X QUESTÕES ASSOCIADAS – ROTEIRO QUANTITATIVO	
Objetivos	Questões
1) Identificar o impacto do histórico de aquisições de bancos no processo de integração pós-fusão dos STIs.	-----
2) Relacionar os fatores mais comuns que influenciam na integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.	Blocos 01 e 03
3) Conhecer as estratégias adotadas para a integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.	-----
4) Relacionar os resultados mais comuns obtidos da integração pós-fusão dos STIs em instituições bancárias nacionais.	Bloco 02

8.2.1 A variável independente – variável latente exógena: modelo SEM

Na Figura 14, representada a seguir, foi definida uma variável independente (denominada de variável latente exógena) representada pelo construto “Integração pós-fusão dos STIs”, que foi medido por meio de questões específicas, representadas por VMI1...9. Observe-se, também, que chegam setas de seis outros construtos até esse construto “Integração pós-fusão dos STIs”, que assume a função de ser uma variável dependente dessas variáveis (ou construtos). Caso fosse analisada, apenas, a Figura 13, os construtos antecedentes seriam considerados como sendo variáveis independentes e o construto “Integração pós-fusão dos STIs” seria considerado a variável dependente.

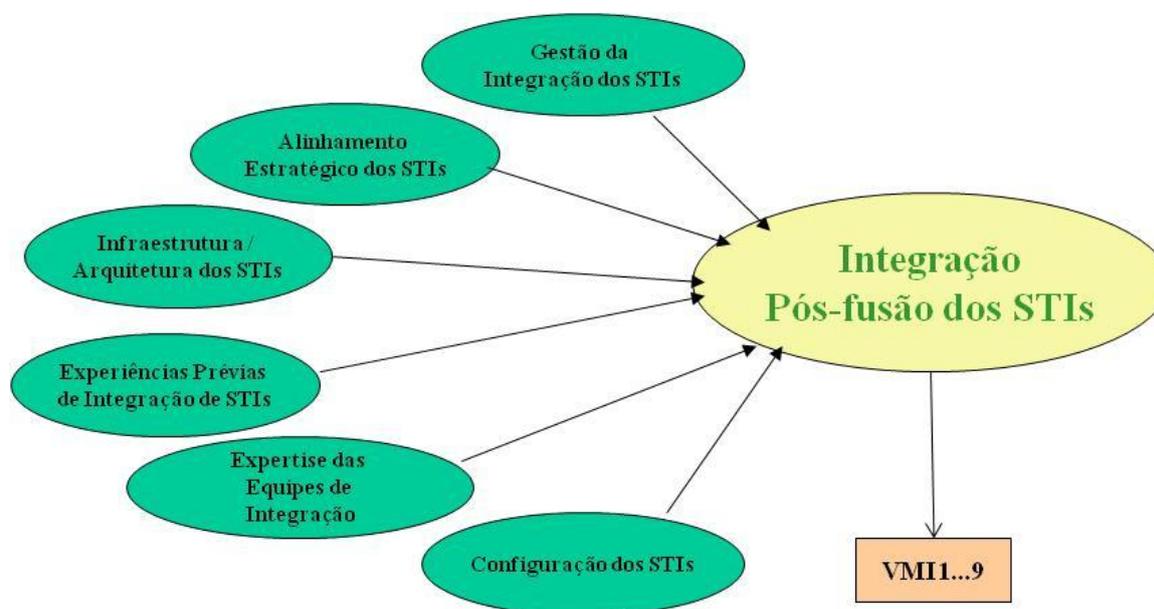


Figura 13 – Variável independente e seus construtos

8.2.2 A variável dependente – variável latente endógena: modelo SEM

A variável dependente do modelo de pesquisa, também reconhecida como uma variável latente endógena, representa os resultados obtidos a partir da integração dos STIs. Essa variável foi definida pelo construto da Figura 14, a partir de onde se originam diversas setas que apontarão para as demais variáveis do modelo. A variável latente endógena assume outra função, pois representa, também, a variável independente, sendo que as demais variáveis apontadas pelas flechas que se originam do construto “Resultados da Integração dos STIs” são dependentes dessa variável.

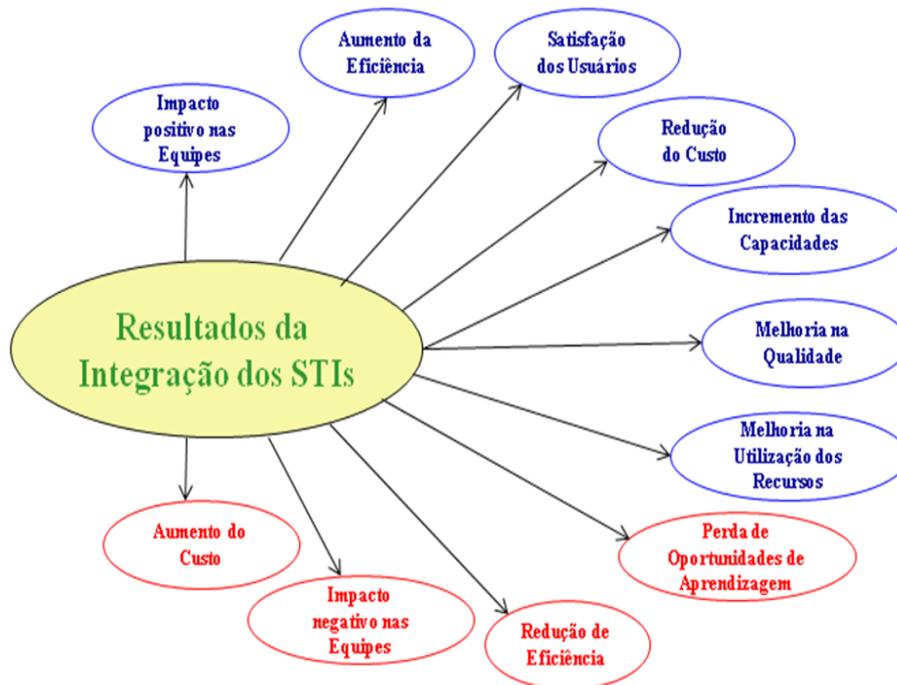


Figura 14 – Variável dependente e seus construtos

Os construtos relacionados no modelo, com exceção das variáveis “integração pós-fusão dos STIs” e “Resultados da Integração dos STIs” foram identificados a partir de uma extensa revisão da literatura, conforme exposto anteriormente. Eles representam uma síntese dos mais comuns apresentados. Caso fosse analisada, apenas, a Figura 15, o construto “Resultados da Integração pós-fusão dos STIs” seria considerado a variável independente e os construtos seguintes, assumiriam a função de variáveis dependentes.

8.2.3 Representação do modelo SEM da pesquisa

O modelo SEM deste trabalho está representado, graficamente, na Figura 15, em que estão descritos os elementos considerados fundamentais nessa modelagem. Pode-se observar, nesse caso, que o construto “Integração pós-fusão dos STIs” assume duas funções: uma de variável dependente dos seis construtos iniciais e outra de variável independente, sendo a variável dependente, nesse caso, “Resultados da integração pós-fusão dos STIs”. Esse construto assumiu uma dupla função, podendo ser considerado como a variável independente das onze variáveis (ou construtos) relacionadas aos resultados.

Na técnica SEM aplicada na pesquisa, com estimação via *Partial Least Squares* (PLS), o construto “Resultados da integração pós-fusão dos STIs” caracterizou-se como um construto de segunda ordem.

Uma característica determinante do construto de segunda ordem do modelo conceitual deste trabalho é que ele pode ser excluído do modelo sem que ocorram alterações nos resultados obtidos durante o processamento da análise, tais como os valores das correlações entre os construtos considerados como resultados e o construto INTEGRAÇÃO. Contudo, por uma questão didática, esse construto foi mantido na modelagem SEM para que a relação entre as variáveis independente e dependente fosse mais facilmente visualizadas, sem qualquer prejuízo para os resultados obtidos.

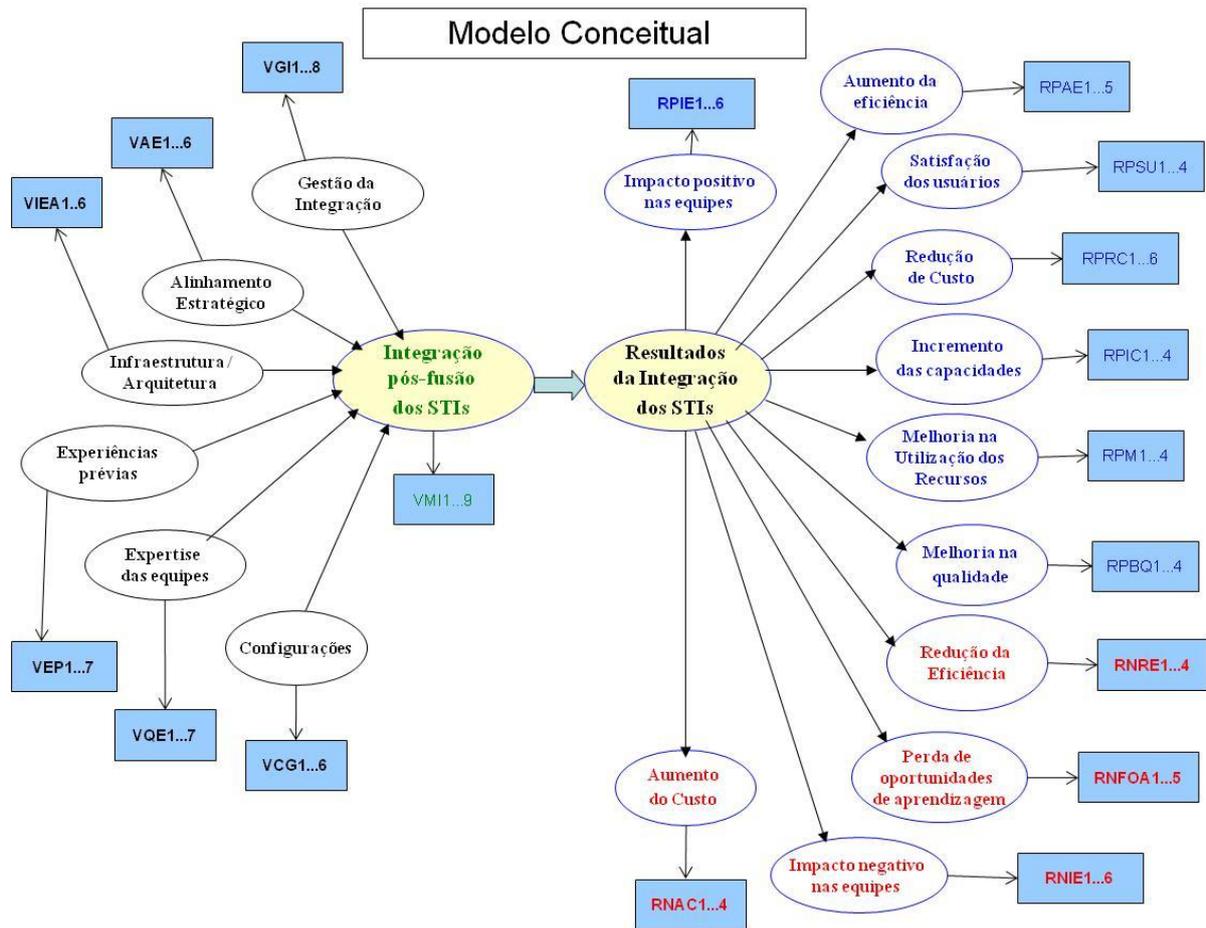


Figura 15 – Modelo Proposto deste Trabalho

8.2.4 Aplicação da modelagem de equações estruturais

Uma das características da técnica SEM é que ela pressupõe que o padrão das relações entre as variáveis seja estabelecido *a priori*, o que implica uma abordagem confirmatória para a análise de dados. Isso pode ser observado na Figura 16, que representa as relações entre os construtos e as variáveis do modelo proposto para a pesquisa. Dentro da modelagem SEM, optou-se pela utilização da técnica do modelo de caminhos PLS (*partial least square*). O PLS foi utilizado na pesquisa, pois o modelo do estudo estava em acordo com as suas especificações de uso, tais como:

- a) disponibilidade de uma amostra pequena, contendo 72 questionários;
- b) modelo com muitas variáveis e construtos;
- c) modelo de mensuração formativa;

- d) os *scores* dos construtos são mensurados por diversos indicadores (variáveis manifestas).

Observando-se a Figura 15, identificam-se quatro símbolos geométricos que representam os modelos SEM e que estão relacionados a seguir (BYRNE, 2001):

- a)  - Círculos ou elipses representam fatores latentes não-observados
- b)  - Retângulos ou quadrados representam variáveis observadas
- c)  - Seta de ponta única representa o impacto de uma variável sobre outras
- d)  - Seta de ponta dupla representa covariância ou correlações entre pares de variáveis

De acordo com Byrne (2001, p. 4), observe-se na Figura 16 a existência de fatores latentes não observados, isto é, fatores que não podem ser diretamente observados (abstratos) sendo também denominados de variáveis latentes ou fatores. Como não podem ser observados diretamente, igualmente, não podem ser medidos diretamente. Dessa forma, essas variáveis precisam operacionalmente definir a variável latente de interesse. Assim sendo, a variável não observada é conectada a uma que é observada, representada pelos retângulos, tornando a medição possível. Para essas variáveis, que estão detalhadas no Apêndice 2, foi estabelecido um *score* incluído em um particular instrumento de medida (representada pela escala Likert de 01 a 07, em que 1 significava a menor concordância e 7 a maior concordância) que permitiu que fosse estabelecida uma medida direta dessas variáveis, sendo esses *scores* denominados de variáveis observadas ou manifestas. Na metodologia SEM, elas servem como indicadores de um construto que eles estão presumindo representar.

As variáveis latentes podem ser exógenas ou endógenas. As variáveis exógenas são sinônimos de variáveis independentes, causando flutuações nos valores de outras variáveis latentes no modelo. As mudanças nos valores das variáveis exógenas não são explicadas pelo modelo.

Variáveis latentes endógenas são sinônimos de variáveis dependentes e, como tal, são influenciadas pelas variáveis exógenas no modelo, de modo direto ou indireto. As flutuações nos valores das variáveis endógenas devem ser explicadas pelo modelo, pois todas as variáveis latentes que as influenciam são incluídas na especificação do modelo (BYRNE, 2001, p. 5).

Na Figura 15, pode-se perceber que existem flechas de ponta única que chegam a um construto e que saem de um construto. Isso representa os caminhos das flechas, conhecidos, também, como o modelo de caminhos PLS (*partial least square*), considerado por Gefen et al. (2000 apud HENSELER et al., 2009) como o mais proeminente representante da modelagem SEM.

A utilização da técnica PLS, neste estudo, é baseada na afirmação de Henseler et al. (2009) que a recomenda para os estágios iniciais do desenvolvimento teórico, objetivando o teste e validação de modelos exploratórios. Além disso, a abordagem do PLS é adequada a aplicações causais, nas quais a finalidade é a previsão e/ou a construção de teorias, que é o caso particular desta pesquisa.

Na Figura 15, pode-se observar que a direção da causalidade (representada pela flecha de uma ponta) é dos indicadores para o construto. Nesse caso, uma variável latente ou construto é definida como um *score* médio carregado entre todas as variáveis de indicadores representativos, que estão representados pelos retângulos da figura (HENSELER et al., 2009).

Como a confiança dos indicadores varia, a confiança de cada indicador precisa ser avaliada. Henseler et al. (2009) destacam que pesquisadores afirmam que uma variável latente deve explicar uma parcela substancial da variância de cada indicador (mínimo de 50%). Consequentemente, as correlações entre um construto e cada uma das suas variáveis manifestas devem ser maiores do que 0,7 (equivalente à raiz quadrada de 0,5). Para a análise da validade, geralmente, são avaliados dois indicadores, representados pela validade convergente e pela validade discriminante. A validade discriminante foi obtida neste estudo por meio da obtenção da RAIZ(VME) na diagonal principal, conforme exposto na Tabela 8.

O modelo estrutural foi avaliado pelo coeficiente de determinação (R^2 – R ao quadrado) da variável latente endógena (INTEGRAÇÃO), que pode ser visualizado nas Figuras 16 e 17, por exemplo. O coeficiente de determinação de cada construto corresponde ao valor inserido dentro do círculo de cada um desses construtos, com exceção dos construtos formativos, que tem o valor de 0 (zero) para cada um deles. Chin (1998 apud HENSELER et al., 2009) descreve os seguintes valores para o R ao quadrado: 0,67 (substancial), 0,33 (moderado) e 0,19 (fraco). O valor descrito na Figura 16 é de 0,236 e, na Figura 19, é de 0,235, mantendo-se praticamente inalterada, mesmo com a exclusão de algumas variáveis.

Os valores estimados para os coeficientes de caminho no modelo estrutural devem ser avaliados em termos de sinais, magnitude e significância (via *bootstrapping*), observados, por exemplo, na Figura 19, e que correspondem aos valores numéricos colocados acima das flechas que ligam os construtos entre si. O *bootstrapping* pode ser utilizado na modelagem de caminhos do PLS para fornecer intervalos de confiança para todos os parâmetros estimados. O resultado do PLS fornece, para todos os exemplos envolvidos, o valor médio e o erro padrão para cada coeficiente do modelo de caminhos. Essa informação permite que um teste t de *Student* seja realizado para a significância das relações do modelo de caminhos (Ibid., 2009), conforme demonstrado na Figura 19, que reproduz os valores do teste t de *Student* calculados via *bootstrapping*. Os valores do teste t de *Student* estão situados sobre as flechas que saem de um construto e chegam a outro construto.

Outro elemento constante do modelo do estudo é um fator de segunda ordem (SOUZA; 2004, p.133) representado pelo construto “RESULTADOS”. Todos os construtos causados por esse fator poderiam estar ligados diretamente ao construto “INTEGRAÇÃO”, mas foi opção do pesquisador associá-los ao construto “RESULTADOS”, sem penalização para essa decisão. Tais construtos de segunda ordem não são medidos diretamente por variáveis observáveis mas por variáveis latentes (ou construto).

9 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Na análise das entrevistas, buscou-se a associação entre as questões formuladas nas entrevistas com os objetivos definidos para o trabalho. O foco da abordagem analítica esteve sempre nesses objetivos.

A associação entre essas questões e os objetivos definidos para o estudo ocorreu pela análise das categorias que foram selecionadas no processo final da análise de conteúdo, pois cada uma das categorias resultantes foi enquadrada em um dos quatro objetivos específicos. Esse procedimento pode ser observado no Quadro 23, exposto na página 151, que contém duas colunas, sendo a primeira a relação dos objetivos específicos e a segunda as categorias observadas no final da análise de conteúdo associadas a cada um desses objetivos. Pode-se observar, também, que foram obtidas algumas categorias emergentes, que estão transcritas no referido quadro. Essas categorias, por não se associarem diretamente aos objetivos definidos, constituíram um subitem independente, totalizando os cinco subitens existentes nesse capítulo.

A relação das categorias com os objetivos permitiu que fossem efetuadas as análises e apresentações das entrevistas. De cada entrevista, foram extraídas as respostas que deram origem às categorias identificadas, sendo que tais respostas foram apresentadas neste trabalho, dentro de cada um dos subitens a que se referiam.

Todos os eventos discutidos neste trabalho se referem a aquisições e fusões horizontais (KITCHING, 1967; GIACOMAZZI et al., 1997) e implicaram um aumento significativo da concentração bancária ocorrida no Brasil, tornando ainda mais pertinentes as preocupações do CADE sobre as consequências desses processos e o modo como eles afetam o bem-estar econômico da comunidade (GUIA, 2001).

9.1 Identificar o Impacto do Histórico de Aquisições de Bancos no Processo de Integração Pós-Fusão dos STIs

O objetivo relacionado à identificação do impacto do histórico de aquisições do banco adquirente no processo de integração dos STIs foi associado com a seguinte categoria:

a) Experiências organizacionais

A experiência observada em eventos anteriores foi considerada relevante pelos gestores, inclusive por um dos gestores que não tinha experiência em processos de integração dos STIs. Dos gestores que afirmaram ter experiências anteriores, todos relacionaram diversas experiências, sendo que, em diversos casos, eles atuavam no banco adquirente enquanto em outros, eles atuavam no banco adquirido (ou no banco incorporado). Os gestores destacaram que a experiência era organizacional, em que havia uma experiência dos bancos em adquirir outros bancos. Seguem algumas manifestações relevantes das falas dos entrevistados.

AA destacou isso ao afirmar “[...] *tem muita experiência de pessoas de ambos os bancos.*” BB reforça essa manifestação ao concluir que “*A experiência que o banco adquirente teve [...] foi fundamental para fazer o processo do banco adquirido.*”, destacando o fato de que as aquisições anteriores foram um elemento diferenciado para o processo no qual esteve envolvido.

DD afirmou em relação ao seu banco, enquanto organização: “[...] *o banco adquirente ganhou uma experiência na aquisição de outros bancos.*”, pois havia se preparado para uma absorção mais rápida dos bancos adquiridos, conforme manifestado através de sua afirmação: “[...] *os sistemas estão preparados aqui para eu plugar, onde eu “sugo” as operações, os clientes dos bancos comprados para dentro do meu sistema.*”

FF destacou, também, que a integração foi favorecida pelas experiências passadas, principalmente quando os bancos envolvidos eram grandes, embora isso pudesse ser mais bem traduzido em termos de equivalência de tamanhos, isto é, o tamanho dos bancos envolvidos aumenta a complexidade da integração. EE destaca uma perspectiva diferente em relação ao histórico de aquisições de uma instituição financeira, ao afirmar que “[...] *as experiências que o banco adquirente possuía... não serviu muito[...]*”, sendo que “[...] *cada integração, cada instituição, vai ser uma experiência nova.*”. Essa afirmação, contudo, deve ser compreendida dentro de um contexto distinto, isto é, como o banco adquirente havia feito diversas aquisições de bancos considerados pequenos, isso não parece ter gerado impactos relevantes nos processos de integração observados. Dessa forma, quando o banco se deparou com a necessidade de incorporar uma instituição bancária de dimensões significativas, novos procedimentos de ação precisaram ser desenvolvidos.

A experiência, ou mais apropriadamente, o conhecimento gerado a partir dessa experiência, parece ter sido considerado pelos executivos como um elemento relevante no processo de integração dos STIs. Sob essa perspectiva, a dimensão organizacional do conhecimento está em conformidade com aquela expressa por Zollo e Singh (2004) e Anthes e Nash (2004), que destacam a importância desse conhecimento, principalmente na associação que fizeram com a curva de aprendizagem e o grau de codificação desse conhecimento. Sobre a aprendizagem, ficou aparente que nenhuma das organizações da amostra havia desenvolvido mecanismos ou políticas específicas para a captura e internalização desse conhecimento (POLANYI, 1959, 1969), ou mesmo a gestão desse conhecimento, tendo sido reportado justamente o efeito contrário, isto é, uma parcela desse conhecimento foi perdida pela saída dos profissionais dos STIs das instituições que participaram de eventos similares (JANSEN, 2002, p. 385-395).

A afirmação feita por Haleblan e Finkelstein (1999) de que os efeitos da aplicação de experiências prévias de aquisição poderiam variar de positivo a negativo foi corroborada pelos gestores da amostra, que destacaram, em geral, o efeito positivo dessas aquisições. Aliás, parecem, também, estar em acordo com Haleblan et al. (2006), que afirma que a experiência em aquisições pode influenciar a probabilidade da firma em efetuar uma nova aquisição e isso, efetivamente, ocorreu para os bancos da amostra. Um dos executivos, contudo, manifestou-se dizendo que o processo de integração dos STIs não permitiria a elaboração de uma receita. Afirmou que cada aquisição e, conseqüentemente, cada processo, seria único, o que está em acordo com as afirmações de Jansen (2002, p. 395), pois a experiência de uma fusão dificilmente poderia ser aplicada em transações posteriores.

O aspecto da *performance* financeira dos bancos dessa amostra não foi objeto de avaliação mas os dados publicados na imprensa (que não serão transcritos neste trabalho, pois permitiriam a identificação das empresas) foram bastante significativos, tendo sido os maiores a partir de 2000, inclusive quanto à rentabilidade do patrimônio, medido pelo ROE Médio (ALTUNBES; IBÁÑEZ; 2004), em níveis superiores a 20% (vinte por cento) (EXAME Maiores e Melhores, 2010). Isso parece suportar as afirmações de Carvalho et al. (2002) de que os bancos adquirentes habituais no Brasil conseguiram maior eficiência e ganhos financeiros crescentes a partir das novas aquisições.

Neste item foi incluído apenas a categoria a) Experiências Organizacionais pois a categoria “Conhecimento oriundo das experiências pessoais” foi incluída no item 9.2, por apresentar, na visão do pesquisador, maior aderência aos pressupostos daquele item. Contudo, isso não comprometeu o significado dessa categoria.

9.2 Relacionar os Fatores mais Comuns que Influenciam na Integração Pós-Fusão dos STIs em Instituições Bancárias Nacionais

Este objetivo compreendeu a maior quantidade de categorias identificadas. As categorias relacionadas a este objetivo são as seguintes:

a) Modelos de gestão

A gestão da integração dos STIs exige, por parte das organizações, um elevado esforço, de modo que o processo possa ser conduzido adequadamente. Em alguns casos, conforme mencionado por AA e BB, isso implica a montagem de equipes exclusivas que estarão dedicadas às atividades de integração.

AA afirmou que na sua empresa “[...] *foi montado um escritório de integração só para olhar a gestão da integração.*”, sendo que essa deve ser uma ação priorizada entre as demais, uma equipe exclusiva. Relacionou, ainda, que diversos comitês foram montados, com responsabilidades e tarefas distintas, em que as áreas de negócios estavam, também, representadas e nas quais a importância da governança foi realçada.

BB destacou, ainda, a necessidade de equipes exclusivas, tanto ligadas à gestão do processo quanto às equipes técnicas que desenvolverão diretamente as atividades de integração, e em que “[...] *a condução foi feita por estruturas apartadas que foram criadas, temporárias [...]*” em decorrência da própria dimensão do banco adquirido.

CC, por sua vez, entende que nos bancos nos quais havia trabalhado, a montagem de uma equipe responsável pela gestão do projeto era comum, e que foi descrito como um “[...] *QG para centralizar tudo.*”

A necessidade de equipes exclusivas dos STIs para desenvolverem as atividades de integração dos STIs está em conformidade com as orientações de Stein (1993) que entendeu ser esse um fator importante para o sucesso de uma fusão bancária. Ele propõe, também, uma priorização completa dos recursos organizacionais (humanos, monetários e tecnológicos) para a conclusão do projeto de integração, a partir do estabelecimento de objetivos realistas e das integrações focalizadas nos clientes.

A exclusividade das equipes pode ser compreendida sob dois aspectos. Em um deles, discute-se a necessidade de equipes técnicas dos STIs estarem dedicadas exclusivamente à atividade de integração (STEIN, 1993; CARTWRIGHT; COOPER, 1996). O outro aspecto aborda a necessidade de equipes exclusivas de gestão do processo de integração (CARTWRIGHT; COOPER, 1996). Ambas as situações foram identificadas e comentadas pelos executivos dentro das empresas da amostra, sendo que todos reconheceram que, em algum momento, existiram equipes dos STIs dedicadas, exclusivamente, à integração.

O acompanhamento permanente das atividades foi comum entre os gestores, em reuniões cuja periodicidade variava conforme o nível hierárquico dos profissionais envolvidos, ocorrendo semanalmente ou em outras periodicidades, dependendo do nível hierárquico dos participantes, conforme manifestado por CC e AA.

A necessidade de uma governança adequada, que envolvesse as áreas de negócios e tecnologia foi enfatizada tanto por AA que reconheceu: *“É um fator de sucesso você ter uma governança correta, adequada, desde o início.”* quanto por DD: *“[...] uma governança bastante forte envolvendo negócios e tecnologias.”*

DD afirmou que, no caso de sua empresa, não houve a montagem de uma equipe exclusiva dedicada ou separada para a gestão da migração mas que durante certo tempo, todas as equipes do banco adquirido estavam dedicadas, exclusivamente, à integração. Citou, ainda, que o modelo escolhido de gestão foi simples e rápido, destacando que *“[...] o maior...coordenou esta integração [...]”*, ou seja, o banco maior coordenou todas as atividades de integração.

EE reforçou a importância da equipe exclusiva dedicada à gestão do processo de integração, sendo que a frente da TI havia equipes técnicas exclusivas para atuarem na integração, tendo destacado que “[...] *a gestão ou modelo de gestão utilizado, foi adequado e contribuiu bastante [...].*”

A existência de escritórios de integração e de uma governança adequada foram considerados importantes pelos gestores, revelando a capacidade da organização em estabelecer e implementar os planos de ação necessários para o sucesso de uma fusão, conforme manifestado por Robbins e Stylianou (1999). A eficiência e efetividade de uma gestão, que foram destacadas por Alaranta (2005), devem ser compreendidas como a melhor utilização dos recursos de tempo, custo e pessoal disponíveis, durante os processos de integração.

A governança foi abordada como um fator importante por diversos entrevistados, indicando uma maior preocupação das organizações com todo o processo de gestão, não apenas da integração, mas de toda a organização. Parecem, também, estar em acordo com as argumentações estabelecidas por Henderson e Venkatraman (1989), que diferencia a governança em negócios e de TI e pelo *Group of Ten* (1999), que afirma que a governança corporativa representa um dos fatores que encorajam a consolidação da indústria financeira mundial.

Sobre o controle das atividades relacionadas aos STIs, EE destacou a importância para o projeto, afirmando que: “[...] *foi montada uma equipe de integração, uma frente de controle [...] foi fundamental.*”, opinião compartilhada por FF, que reiterou essa importância, mesmo complementando que a existência dessa área exclusiva estava condicionada ao desenvolvimento dos trabalhos de migração. Áreas exclusivas como as citadas acima, igualmente, foram denominadas de “escritórios de integração”. FF afirmou: “[...] *o banco tem um alto executivo [...] que coordena todas as frentes de integração; ele criou um escritório de integração [...].*” Ele é um “[...] *um diretor executivo, com a responsabilidade de integrador geral, responsável pelas diversas frentes, incluindo a frente de TI.*”, reforçando a necessidade dessa gestão sob a coordenação de um alto funcionário, como aconteceu no seu banco.

A gestão da integração, também, foi compreendida como uma questão associada à governança da empresa e que estabelecia considerações sobre a velocidade da integração e a utilização de soluções, igualmente, oriundas das empresas adquiridas. Deve-se compreender que houve

alguma migração dos sistemas de informação dos bancos adquiridos para os adquirentes, mas isso representou mais uma exceção do que a regra, tendo apresentado um caráter residual. Essa atitude diferencia-se da abordagem *best of breed* (ZHAO, 2006; JOHNSTON; YETTON, 1996; ANTHES; NASH, 2000; HOFFMAN, 2004) na qual as empresas procuram selecionar os melhores sistemas de informação entre as empresas envolvidas na F&A. Essa estratégia de integração não foi considerada pertinente pelos bancos adquirentes da amostra.

b) Conhecimento oriundo das experiências pessoais

Uma característica comum aos gestores considerados experientes em processos de aquisição bancárias foi terem tido, no mínimo, duas experiências anteriores, tornando ainda mais importantes os argumentos expostos. Além disso, tiveram a oportunidade de terem experiência como adquirentes e adquiridos, contextualizando, claramente, as opiniões emitidas.

As experiências anteriores foram consideradas importantes pelos gestores, como pode ser percebido na afirmação de DD: “*A minha contribuição está nessas experiências de outros bancos comprados [...]*”, de “[...] *saber o que precisa ser guardado [...]*”, ou por CC: “[...] *a cada dia que trabalho [...] eu vou aprendendo.*”

AA destacou que a experiência “[...] *é a coisa mais importante que você tem nesse negócio de integração[...]*” afirmando que: “[...] *é em cima dos casos anteriores que você constrói o caso atual.*”, opinião compartilhada por DD sobre as experiências, na qual afirmou “[...] *teve toda a escola ou vivencia do que dá certo e o que não dá certo [...].*”

Essa posição foi enfatizada tanto por EE, que mesmo não tendo experiências anteriores reconhece o valor da experiência pessoal, afirmando que: “[...] *é bom você ter experiência...para que você vá com uma visão melhorada de tudo aquilo que você vivenciou de bom e de ruim.*” e por FF, destacando que é “[...] *fundamental essa experiência que você traz [...]*” pois o indivíduo “[...] *reutiliza a experiência.*”

Esse conhecimento, também, pode ser considerado um fator adicional na contratação de profissionais, como pode ser inferido na afirmação de FF, que disse: “*A experiência vale*

muito, no nível de ter funcionários que eram desses bancos, que já participaram de processos anteriores que já saiu, já se aposentaram, e a gente traz como consultor.”

O conhecimento tácito (POLANYI, 1983, p. 13-17) parece destacar-se mais nas respostas dos executivos do que o conhecimento explícito, pois a experiência está alicerçada nesse conhecimento. Parece, também, que em uma das empresas algum nível do conhecimento tácito foi internalizado, tornando-se explícito (POLANYI, 1959, p. 12; DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6). Isso pode ser inferido a partir de sua manifestação sobre o desenvolvimento de rotinas e/ou procedimentos específicos ligados à integração dos STIs, decorrente do fato de que os SIs de um dos bancos estava preparado para capturar as informações sobre as operações e clientes dos bancos adquiridos e inseri-los dentro dos seus próprios SIs. O próprio executivo reconheceu que o componente tácito do seu conhecimento, decorrente da sua experiência na aquisição de outros bancos, teve uma importância maior do que aquilo que poderia ter sido explicitado. Embora Zollo e Singh (2004) tenham afirmado que o conhecimento explícito oriundo de aquisições prévias tem uma influência forte e positiva na *performance* do adquirente, isso não pode ser evidenciado nos bancos da amostra.

As manifestações dos gestores permitiram a construção de uma visão sobre o reflexo no desenvolvimento do conhecimento pessoal ou tácito oriundos das experiências relacionadas a eventos similares ocorridos e vivenciados pelos entrevistados, auxiliando os gestores nos processos associados à integração dos STIs.

Sobre a aprendizagem individual, algumas manifestações emergiram espontaneamente. E em ambas, foram decorrentes do acúmulo de conhecimento obtido a partir do desenvolvimento das atividades de integração dos STIs, conforme manifestações de alguns autores (HALEBLIAN; FINKELSTEIN, 1999; ZOLLO; SINGH, 2004; STYLIANOU et al., 1996).

A aprendizagem organizacional pode ter ocorrido em uma das empresas consideradas na amostra, pois as reiteradas aquisições efetuadas pela empresa parecem ter promovido uma aprendizagem especializada dos profissionais da empresa, conforme exposição efetuada por Hayward (2002). E isso foi destacado pelo gestor, ao afirmar que a empresa havia desenvolvido um “motor de migração”.

c) Qualidade dos profissionais dos STIs

A qualidade dos profissionais dos STIs e a *expertise* que possuíam no desenvolvimento de suas atividades nos STIs, representa outro fator relevante para o respectivo sucesso do processo de integração, que pode ser observado nas afirmações dos executivos entrevistados e que corroboram as afirmações de Alaranta (2005) e Harrel e Higgins (2002), principalmente em relação ao corpo técnico.

Esses conceitos estão de acordo com a opinião de BB: “[...] *se não tivesse uma boa equipe, eu teria tido maior dificuldade para fazer essa integração.*”, posição manifestada por EE ao afirmar que: “[...] *o sucesso da integração envolveu fortemente as pessoas do banco adquirido*”. Essa última expressão, embora possa ser compreendida sob o âmbito organizacional, deve ser compreendida sob a perspectiva dos profissionais dos STIs do banco adquirido, conforme manifestado no contexto da entrevista.

CC e DD reafirmam a importância da qualidade dos profissionais dos STIs, confirmando que “[...] *you have a team of good people [...] some are much better than the ones that are in the acquiring bank.*” e que “[...] *in practice people know that they will always depend on one or another person "key" to keep the system.*” pois são elas que irão atuar no desenvolvimento das atividades, como pode ser observado na afirmação feita: “[...] *key people that will work [...] at this moment of migration, of fusion.*”

As reações à integração, também, foram lembradas pelos executivos, pois elas podem variar entre os profissionais dos bancos envolvidos. Essa perspectiva foi retratada por AA, na qual ele afirmou que um projeto de integração dos STIs “*Vai ser um projeto super interessante, desafiador [...] o profissional de tecnologia gosta disso [...]*” pois “[...] *the team is more motivated than the people in the bank is the technology team.*”

O interesse em se ter profissionais que já participaram de processos similares de integração dos STIs pode ser claramente observado na afirmação de FF, que destaca que “[...] *experience counts a lot, at the level of having employees that were from these banks, that already participated in previous processes, that already left, that already retired, and the people bring as a consultant.*”, decisão justificada pelo fato de que o “[...] *person lived, already knows where to go.*”

Um último aspecto lembrado por CC foi a questão do aproveitamento dos profissionais dos STIs envolvidos nas F&As. Ele argumentou que antes de ser efetuada a dispensa dos profissionais dos STIs, deveria ocorrer uma seleção entre todos os profissionais, incluindo aqueles pertencentes ao quadro das empresas adquirentes, de modo que fossem mantidos na empresa resultante da integração, os melhores profissionais. Na opinião dele, os melhores deveriam permanecer, independentemente de originar-se do banco adquirido ou adquirente, posição sintetizada pela sua afirmação; “[...] *quem é o melhor, independente do banco, vai ficar.*”

A afirmação de Jansen (2002, p. 393) sobre a perda de profissionais dos níveis gerenciais pôde ser constatada em duas das empresas da amostra, e ocorreram principalmente dentro das áreas dos STIs nos bancos adquiridos. A redução de pessoal ocorrida nos níveis técnicos gerenciais deu-se tanto por meio de dispensas quanto dos programas de demissão voluntária (PDV) ou perda dos comissionamentos de chefia. E novamente, de acordo com Jansen (2002), não parecem ter impactado negativamente no sucesso do processo de integração.

As organizações procuraram manter os profissionais dos STIs dos bancos adquiridos, inclusive com a garantia de emprego até o final do processo de integração. A perda desses profissionais poderia comprometer ou prejudicar o processo de absorção da empresa adquirida, em decorrência das regras de negócios das operações financeiras estarem inseridas dentro das rotinas dos sistemas de informação, podendo não ser do conhecimento dos gestores das áreas de negócios, conforme manifestação de Harrel e Higgins (2002).

Em relação à integração das equipes dos STIs das empresas adquirente e adquirida, isto foi percebido como relevante para o desenvolvimento dos trabalhos das equipes, estando de acordo com a argumentação de Alaranta (2005), que afirma ser esse um recurso importante para se evitar a perda de *expertise* das equipes técnicas das empresas adquiridas.

d) Alinhamento estratégico entre a TI e as áreas de negócios

Os executivos argumentaram que, em suas empresas, tanto adquirentes quanto adquiridas, existia um alinhamento muito significativo entre as áreas de negócios e a TI. Destacaram, ainda, que esse alinhamento, também denominado de estratégico, foi importante para as organizações, podendo ser percebido nas funcionalidades disponíveis nos SIs das empresas. Distintamente ao que foi observado nas opiniões emitidas pelos executivos, foi argumentado

que a TI não poderia estar sempre alinhada com a área de negócios em decorrência das limitações orçamentárias e das políticas organizacionais existentes na empresa, gerando eventuais conflitos entre as áreas de negócios e TI. Além disso, destacou-se que, em decorrência da integração, as demandas das áreas de negócios precisam ser restringidas, de modo a permitir a finalização da integração bancária. A afirmação de Morton (1991) sobre o alinhamento estratégico, no qual esse deveria ser compreendido como a adequação da TI de uma organização à sua estratégia de negócios, estrutura e processos, reforça a ideia. Além disso, conforme citado por um dos entrevistados, é difícil manter de modo permanente e dinâmico esse alinhamento, pois mudanças de estrutura em empresas podem significar dificuldades adicionais, principalmente durante a integração de bancos.

Henderson e Venkatraman (1991) compreendem o alinhamento estratégico da TI como sendo um conjunto de escolhas estratégicas endereçadas durante o processo de gestão organizacional e subentendem processos planejados que criam um alto grau de alinhamento entre os negócios e as estratégias da TI, devendo ser tratados no nível mais alto da organização. Embora o alinhamento entre negócios e a TI seja considerado desejável e importante, conforme exposto em algumas das entrevistas, existe dificuldade em obtê-lo pois o contexto estratégico muda e os portfólios dos STIs, que foram desenvolvidos ao longo dos anos, não podem ser rapidamente modificados (WEILL; BROADBENT, 1998, p. 40-41). Contudo, parece claro que o alinhamento é interessante e desejável.

Quanto ao alinhamento estabelecido entre a tecnologia e as áreas de negócios ou o alinhamento estratégico, AA destacou a complexidade existente no estabelecimento desse alinhamento, inclusive decorrente da própria característica do banco adquirido, reiterando que existem diversos fatores que influenciam nesse alinhamento, afirmando: *“Alinhamento entre negócio e tecnologia é um negócio mais complexo porque ele tem relações políticas, tem relações orçamentárias [...]”*. Destacou, também, que: *“No banco adquirido o alinhamento era maior, os sistemas são mais antigos [...] tem muitas funcionalidades.”*, sendo que *“O banco adquirente tinha... mais demandas de usuários, e um alinhamento menor [...]”*, característica que influenciou no nível de alinhamento da instituição adquirente. Isso foi destacado ao afirmar que a instituição adquirente, por ter sistemas mais novos, teve que desenvolver um grande trabalho para incorporar as funcionalidades existentes nos SIs do banco adquirido, por conta do nível mais elevado de alinhamento entre negócios e tecnologia

que o banco adquirido apresentava, pois “*Falta no sistema do banco adquirente, as funcionalidades que têm no banco adquirido [...]*”. Contudo, embora destaque que foi feito um grande trabalho para alinhar os SIs do banco adquirente às várias regras de negócios existentes no banco adquirido, AA reitera que “[...] *a função de tecnologia não é estar alinhada com negócios*”, pois “[...] *se você aceita todas as demandas das áreas usuárias...você nunca termina a integração.*” referindo-se à necessidade da TI em restringir as demandas das áreas usuárias dentro de uma organização, de maneira que a TI precisa dizer “não” para o atendimento das demandas e, portanto, reduzir o alinhamento estratégico.

O desenvolvimento do alinhamento parece ser uma tarefa reconhecidamente difícil, conforme McAfee (2009) destacou, podendo tornar-se o principal problema de suas organizações. Talvez o alinhamento no segmento bancário seja até mais fácil, pois as regras e normas de operações das instituições financeiras são mais rígidas e amplas do que aquelas aplicáveis aos demais segmentos da economia, o que poderia limitar, ainda que teoricamente, o espaço para as modificações desse alinhamento.

Quanto às funcionalidades dos sistemas de informação, elas revelam o alinhamento existente entre as regras de negócios e a tecnologia, conforme manifestação de AA e FF que afirmou: “*Existe um alinhamento, porque isso é tratado no mais alto nível.*”. DD destacou, ainda, a importância desse fator na integração “*A tecnologia, o alinhamento da tecnologia era fator determinante da velocidade [...]*”. FF, ainda, relembra que o alinhamento estratégico existente nos bancos adquiridos, também, precisa ser mantido, alinhamento esse que corresponde ao atendimento das regras de negócios e legais conforme pode ser percebido na sua manifestação “*Os sistemas jamais deixaram de ter manutenção [...] e atendido todas as regras de negócios.*”

No caso citado por AA, a integração dos STIs envolveu bancos de portes equivalentes mas os respectivos STIs apresentavam um nível de alinhamento distinto, enquanto o banco de BB e de EE foi absorvido por um banco significativamente maior. EE reconheceu que havia o alinhamento, associado ao ambiente bancário, afirmando que “*O alinhamento acaba até existindo por conta do próprio negócio [...]*” e reconhecendo a importância que apresentava por meio de sua exposição “[...] *com certeza contribuiu, existir esse alinhamento anterior.*”. Tal posição foi divergente daquela manifestada por BB e expressada mediante a frase: “*Não faria diferença se no banco adquirido não tivesse esse alinhamento.*”

A argumentação de Wijnhoven et al. (2006) de que o problema de seleção da estratégia de integração pós-fusão deve ser compreendido como um problema de alinhamento da TI poderia ser avaliada em termos de desenvolvimento e implantação de *gaps* existentes entre os STIs dos bancos adquirente e adquirido. Sob essa perspectiva, ao se considerar que bancos grandes possuem muitas funcionalidades desenvolvidas nos seus SIs, funcionalidades essas que representaram demandas das áreas de negócios, sendo, portanto, um reflexo desse alinhamento estratégico, então parece ser pertinente a afirmação de Wijnhoven et al. (2006). E o desenvolvimento das funcionalidades dos SIs demandou muito trabalho por parte das equipes dos bancos envolvidos nos processos de integração, conforme manifestação dos executivos entrevistados.

A função do alinhamento foi compreendida por BB como um facilitador para os trabalhos da integração, evitando problemas ou suportando uma maior velocidade dos trabalhos de integração, mas não como um fator determinante para essa realização conforme expressou: “*Facilitou ou evitou problemas ou não criou problemas depois que a integração iniciou [...]*”, posição, também, compartilhada por DD. FF reconheceu que esse alinhamento existiu por ser tratado no nível mais elevado da organização, o que garantiria a sua execução. Finalmente, CC entende que o alinhamento pode ser percebido ou visualizado com a “cara” da tecnologia, “*Se verifica [...] é que muitas coisas você acaba vendo como cara de tecnologia.*”

Outro aspecto abordado se refere ao impacto do alinhamento estratégico entre a TI e as áreas de negócios dos bancos adquiridos. Esse alinhamento poderia facilitar ou agilizar a integração dos STIs dos bancos, mas não parece que a sua existência seja relevante para a organização adquirente. Zhao (2006) destaca que o modelo de absorção é mais simples, rápido e a redução de custos pode ser significativa. Como o alinhamento pressupõe escolhas estratégicas que foram efetuadas durante a gestão da organização e refletem um posicionamento decorrente da combinação dos seus domínios externo e interno (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993), isto é, refletem a combinação das características do ambiente externo com os aspectos relacionados ao ambiente interno, tais como: os processos de negócios, a estrutura administrativa e o desenvolvimento das habilidades dos recursos humanos. Desse modo, parece ser compreensível e justificável a opinião dos executivos de que o alinhamento existente nos bancos adquiridos não é relevante para o banco adquirente.

Caso a estratégia de integração dos STIs seja do tipo *best of breed* (ZHAO, 2006; JOHNSTON; YETTON, 1996; HARREL; HIGGINS, 2002), o banco adquirente pode ter interesse em manter os melhores SIs do banco adquirido, buscando uma combinação superior dos STIs dos bancos. Contudo, se a estratégia de integração enfatizar a escolha da TI de uma das empresas (geralmente do banco adquirente) a consequência será a eliminação da TI do banco adquirido. Essa estratégia parece ser mais aceitável para os casos de aquisição, em que os SIs do banco adquirido dificilmente poderão ser preservadas e utilizadas dentro da TI do novo banco (WIJNHOVEN et al., 2006). Talvez uma fusão permita que a organização menor possa manter alguns dos seus SIs mas, mesmo nesse caso, parece coerente que ocorrerá uma absorção do maior pelo menor, situação essa expressa por um dos entrevistados.

e) **Infraestrutura dos STIs**

A infraestrutura do banco adquirente deve ser capaz de suportar a integração dos STIs, pois conforme expresso por AA “[...] *não tivemos um problema inicial que era a questão da capacidade de processamento dos bancos.*”, e por DD, que afirmou: “*A infraestrutura de processamento que vai valer é a do banco maior.*” CC reconheceu esse fator, ao afirmar que: “*Prevalece a estrutura do banco adquirente [...]*” referindo-se a infraestrutura dos STIs do seu banco. AA concluiu que “*A parte de infraestrutura foi mais simples[...]*”. E isso foi afirmado pelos executivos, que a infraestrutura dos bancos adquirentes estava preparada para permitir a integração dos STIs dos bancos adquiridos. As opiniões dos executivos estavam alinhadas com a afirmação de Weil e Broadbent (1998) no qual a criação de serviços apropriados de infraestrutura de TI envolve decisões baseadas na compreensão da empresa, para onde ela está indo e não exatamente de onde ela se encontra. Isso decorre da necessidade prévia da organização em criar as condições tecnológicas que permitirão a ela adequar-se a um futuro incerto da tecnologia. Além disso, a implantação de uma infraestrutura de TI dificilmente ocorrerá com rapidez, pois tem reflexos na estrutura organizacional e no alinhamento estratégico das organizações (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993, 1989).

A infraestrutura dos STIs dos bancos envolvidos foi considerada relevante por todos os entrevistados, expressa por EE: “*Influenciou de maneira significativa [...]*”, embora DD e CC tenham destacado que ela não era fundamental para o processo de integração, como pode ser sintetizada na afirmação de CC “*Ajuda, mas não é fator determinante [...]*”. Destacaram, ainda, que o mais significativo era a infraestrutura do banco adquirente, que deveria ter capacidade de processamento para suportar a integração dos bancos. O fato de todas as

instituições da amostra pertencerem ao segmento bancário e apresentarem o mesmo padrão de infraestrutura de TI tais como Mainframe IBM, sistemas operacionais e recursos de telecomunicações equivalentes, facilitou o processo de integração, resumido por AA como sendo “[...] *a parte de infra estrutura foi mais simples.*”, pois conforme FF, havia entre os bancos (adquirente e adquirido) “*Compatibilidade total [...] sistemas operacionais, hardware e as principais ferramentas.*”

Dentro do conceito de infraestrutura, estão envolvidos o portfólio de aplicações, as configurações de *hardware*, *software*, telecomunicações e a arquitetura ou administração de dados (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; BUCK-LEW et al., 1992) e todos os bancos da amostra apresentaram uma grande compatibilidade entre todas elas. São características comuns desses bancos: pertencem ou pertenceram todos à classificação de bancos de varejo com redes de atendimento e capilaridade em nível nacional e, em alguns casos, internacional; possuíam a mesma infraestrutura plataforma Mainframe IBM, mesmos sistemas operacionais, *software* de comunicação (CICS), programas-produtos similares e, na baixa plataforma, padrão INTEL no *hardware* e Windows no sistema operacional. Houve alguma diferença identificada em relação aos sistemas gerenciadores de banco de dados, tanto da infraestrutura Mainframe (ADABAS ou DB2) quanto da baixa plataforma (SQL Server, Oracle, IBM). A afirmação de McKiernan e Merali (1995) de que falhas na condução de avaliações *ex ante* da infraestrutura dos STIs da organização adquirida terem sido frequentemente citadas como a causa principal dos STIs contribuírem como problemas *ex post* das aquisições não foram verificadas nessa amostra.

Destaque-se, ainda, nas afirmações colhidas com os gestores, que eles reconheceram que a parte da infraestrutura dos STIs não apresentou dificuldades relevantes para a integração, em oposição à opinião de Wijnhoven et al. (2006) que afirma que essa área é negligenciada nos processos de fusão. Em nenhum momento das entrevistas, transpareceu que as empresas envolvidas, inclusive as adquiridas, tivessem negligenciado suas respectivas infraestruturas dos STIs. O que pode ser observado foi justamente o contrário, todos os adquirentes possuíam uma infraestrutura adequada para absorverem os bancos adquiridos, enquanto os bancos adquiridos, também, apresentavam uma infraestrutura dos STIs alinhada com as suas necessidades organizacionais.

O procedimento inicial da integração dos STIs foi o compartilhamento da infraestrutura de automação bancária ou redes de autoatendimento, conforme BB que afirmou que “*Os bancos já tinham experiência em compartilhar auto-atendimento [...] redes de ATM.*” Na integração dos STIs, telecomunicações assumem grande importância, pois permite que os clientes do banco adquirido possam utilizar os equipamentos eletrônicos existentes na rede do banco adquirente. Sobre a infraestrutura que conectou os bancos adquirente e adquirido, EE afirmou: “*A infra estrutura que ligou, interconectou ou dois bancos, também foi muito tranquilo [...]*”, opinião compartilhada por BB, que considerou que comunicações entre Mainframe (que sustentam a infraestrutura de telecomunicações de todos os bancos relacionados nessa amostra) “[...] *acaba tendo uma formatação básica e não depende muito do banco.*”

Desse modo, a existência e implementação de *hardware* e *software* padrão de mercados e a similaridade das instituições e respectivos negócios facilitam a integração dos STIs.

Sobre a infraestrutura de telecomunicações, que pertence ao conjunto de elementos que compõem a infraestrutura dos STIs, CC reforça a sua importância, pois ela permite que os *mainframes* dos bancos adquirentes e adquiridos se falem, assim sendo, “*Telecomunicações é determinante porque ela une as automações, faz com que os dois Mainframes se falem.*” E telecomunicações assume uma função central. Isso decorre do fato de que as integrações acontecem efetivamente para os clientes dos bancos adquiridos quando eles começam a compartilhar os caixas eletrônicos dos bancos adquirentes. Não basta apenas informar aos clientes sobre o início da integração dos bancos. Essa integração precisa ser materializada em ações e, em todos os casos, essas ações iniciaram pela disponibilidade de acesso à rede de autoatendimento (também chamadas de ATM) dos bancos adquirentes pelos clientes dos bancos adquiridos. É a infraestrutura de telecomunicações que permite essa conexão entre os bancos.

O outro aspecto observado é que a compatibilidade entre as infraestrutura dos STIs dos bancos adquiridos e adquirentes facilitou a integração mas o que predominou efetivamente foi a infraestrutura do adquirente, que absorveu os STIs do banco adquirido. Buck-Lew et al. (1992) observa que a compatibilidade ou complementaridade da TI não são necessários para o sucesso de uma aquisição. E isso acontece se a empresa adquirente converte todos os SIs para o seu próprio ambiente de TI. E foi exatamente o observado nesta pesquisa, embora não tenha

havido uma conversão geral dos SIs mas apenas a migração dos dados para os SIs do banco adquirente.

A visão denominada de capacitadora, apresentada por Broadbent e Weill (1997), parece ser a que mais se aproxima das manifestações dos entrevistados. Segundo essa definição, os investimentos devem ser abundantes na infraestrutura dos STIs, de modo a permitir que a organização atenda as suas necessidades presentes e possa expandir a sua infraestrutura além dessas necessidades atuais, fornecendo flexibilidade para a organização alcançar os seus objetivos de longo prazo e o rápido desenvolvimento de novos produtos.

Sobre a infraestrutura dos STIs, Weill e Broadbent (1998, p. 26) destacam que ela enfatiza a redução do custo marginal da TI nas unidades de negócios e na redução do custo de padronização da tecnologia, permitindo, assim, maior flexibilidade e agilidade nos negócios.

f) Arquitetura dos STIs

Analogamente ao verificado com a infraestrutura dos STIs, a arquitetura dos STIs apresenta a mesma ambiguidade. A sua existência nos bancos adquiridos revelou-se importante mas a sua ausência não foi percebida como um problema. Novamente, em todos os casos estudados, a arquitetura do banco adquirente foi escolhida para ser a arquitetura da nova instituição, principalmente por serem elas capazes de absorver o processamento dos STIs oriundo dos bancos adquiridos.

Deve-se esclarecer que a expressão “absorver o processamento” significa que os STIs do banco adquirente deverão ser capazes de absorver todos os dados e operações dos clientes originários do banco adquirido, sem que isso acarrete problemas adicionais (ex: interrupção dos serviços de *home banking*), tanto para os novos clientes quanto para os clientes do banco adquirido. Essa característica pode ser compreendida, também, como a capacidade da arquitetura ser escalável, que permite suportar crescimento da demanda de processamento dos STIs sem a necessidade de contratação de recursos tecnológicos adicionais (como capacidade de processamento medido por meio dos MIPS nos *Mainframes*).

A função desempenhada pela arquitetura dos STIs na integração pós-fusão dos STIs nos bancos da amostra pareceu ter sido percebida de modo distinto entre os entrevistados. A

manifestação de AA destacou o seu valor, “*Auxiliou muito porque você está jogando dois bancos muito grandes dentro de um único.*”, associando este valor à capacidade da arquitetura suportar crescimento, afirmando que: “*A importância de uma arquitetura numa situação dessa [...] tem que ser escalável.*”. Nesse sentido, concluiu sobre ela: “*A arquitetura do banco adquirente foi fundamental.*”, posição análoga a de EE “[...] *então, isso foi sim um fator preponderante.*”. Escalabilidade, no contexto interpretado por AA, implica a capacidade dos STIs suportarem crescimento decorrente da incorporação dos dados e operações dos clientes dos bancos adquiridos.

CC e DD consideraram que a arquitetura não foi importante para o desenvolvimento das atividades de integração, tendo afirmado que prevalece a arquitetura do banco adquirente. CC afirmou que “*Prevalece a arquitetura do banco adquirente [...]*”, já que no caso do seu banco, “*Foi irrelevante o papel dela [...]*”, pois ela se destinou mais a dar diretrizes para o banco: “[...] *ela foi mais para dar algumas diretrizes.*”. E nas palavras de DD, ela “[...] *não influencia a definição de quem é que vai, que banco que vai processar o quê, que infraestrutura vai processar o volume do outro [...]*” acrescentando que “[...] *a arquitetura de processamento que vai valer é a do banco maior.*”, que, no caso de DD foi o banco adquirente. Os argumentos de BB e FF foram similares aos de CC e DD, tendo BB afirmado que: “[...] *não foi considerado um fator relevante essa arquitetura pelo banco adquirente [...]*”. FF, concluiu a sua argumentação sobre a arquitetura, sintetizando: “*A arquitetura do banco adquirido não vai ser adotada [...] passa a ser irrelevante.*”, manifestando exatamente o que ocorreu no seu banco, em que a arquitetura do banco adquirido foi desconsiderada, tendo ocorrido a migração para o banco adquirente.

Para EE, “*Ter uma arquitetura por si só já é um facilitador [...]*”. Isso é decorrente do fato de que a existência de uma arquitetura já delinea, conforme EE “[...] *uma forma de fazer as coisas [...] qualquer atividade que você vá desenvolver, até a de integração.*”

Além disso, aparentemente o interesse pela arquitetura está também associado às funcionalidades que ela apresenta, conforme manifestado por FF, ao concluir que as funcionalidades interessantes podem ser incluídas na arquitetura do banco adquirente, mas jamais a arquitetura do adquirido; “[...] *essa funcionalidade que é interessante eu vou desenvolver, acrescentar aqui no meu sistema [...] jamais a arquitetura.*”, concluindo: “*É um fator influenciador nos prazos das soluções.*”, conforme observou em relação ao seu banco.

A arquitetura dos STIs tende a afetar a velocidade da integração, sendo mais um direcionador para as atividades de integração e dos rumos da tecnologia nas organizações. Giacomazzi et al. (1997) associa a importância da arquitetura dos STIs com a influência que ela teria nas estratégias de integração. Das estratégias de integração dos STIs identificadas por ele (GIACOMAZZI et al., 1997), todos os bancos seguiram a integração total do tipo “A”, ou seja, os processos de negócios foram unificados, as aplicações dos STIs foram unificadas, com a consequente desativação das aplicações existentes nos bancos adquiridos; os centros de processamento de dados das empresas adquiridas foram (ou estão em processo final de desativação). Os entrevistados comentaram sobre algumas aplicações dos STIs oriundas dos bancos adquiridos que foram transferidas para serem executadas e utilizadas pelos bancos adquirentes, mas isso foi considerada apenas uma exceção, sendo decorrente de alguma característica particular de produtos ou serviços oferecidos pelo banco adquirido.

Os executivos compreenderam, claramente, que a arquitetura a ser adotada seria a do banco adquirente. Contudo, foi relatado um *case* no qual ocorreu exatamente o contrário, isto é, o banco adquirido no Brasil era muito maior do que o banco adquirente e, nesse caso, a arquitetura e a infraestrutura que predominaram foi a do banco adquirido. O banco adquirente manteve toda a infraestrutura dos STIs do banco adquirido, que passou a centralizar todas as operações. Embora raro, alguns dos entrevistados apresentaram essa ocorrência, afirmando que isso teria acontecido em decorrência de o banco adquirente ser muito pequeno em relação ao banco adquirido, o que resultou em um modelo diferente daquele habitualmente descrito. No *case* exemplificado, os padrões da infraestrutura e da arquitetura que foram adotados após a integração dos bancos, foram os do banco adquirido. Destacaram, também, que a adequação e a migração posterior para a arquitetura do banco adquirente revelou-se custosa e morosa, exigindo vultosos investimentos por parte do banco adquirente.

g) Configurações dos STIs

A categoria relacionada às configurações dos STIs aparenta ser a mais complexa, pois pressupõe uma consideração mais abrangente da organização. Conforme Brunetto (2007) e Giacomazzi et al. (1997), ela envolve aspectos ligados à similaridades dos STIs e respectivas plataformas tecnológicas, à estrutura organizacional e modelos de gestão e à compreensão das estratégias de TI.

No âmbito das estratégias de TI, essa categoria aparentemente se confunde com a categoria “Definição e implementação das estratégias de integração”, pois ambas referem-se às estratégias adotadas pelos bancos visando à integração dos STIs, nos quais enfatizam a análise dos negócios, que são estabelecidos pela estratégia organizacional.

Sobre a estrutura organizacional, AA manifestou que “*Um processo de mudança dentro da organização [...] cria uma ruptura.*”, por isso ela não deveria ser alterada: “[...] *não mexe em nada...na estrutura.*”, devendo ser evitadas durante a fase de integração. A similaridade das estruturas organizacionais, também, parece ser um fator comum na amostra dos bancos dos entrevistados, conforme exemplificado por FF ao comentar sobre as empresas adquirente e adquirida: “*Muita similaridade...portes diferentes em função do tamanho, quantidade de pessoas...mas o executivo principal sempre no mesmo nível.*”

As estruturas organizacionais foram consideradas, também, similares pelos executivos, que se manifestaram pela necessidade de não efetivarem alterações significativas, de modo a não criar rupturas e aumentar as instabilidades criadas pela integração dos bancos. Essas estruturas podem variar, também, em relação às diferenças de tamanho entre as organizações, mas tendem a se repetir, igualmente, entre instituições bancárias de médio porte.

BB enfatizou o aspecto da similaridade envolvida nas configurações de TI ao afirmar: “*As configurações de TI dos bancos de médio / grande porte são muito parecidas.*”, embora “[...] *a configuração das equipes é um pouco mais difícil de mudar [...]*”.

Os entrevistados destacaram que a similaridade entre as configurações facilitou a integração, particularmente em relação a mudanças de plataformas computacionais, que se confundem com a infraestrutura dos STIs. CC afirmou que: “*Com certeza facilita a integração.*”, posição corroborada por EE: “*Facilitou sobremaneira a integração dos sistemas [...]*”.

DD destacou que a semelhança entre os bancos viabilizou uma maior velocidade na integração, facilitando-a. As características das configurações da TI, principalmente a similaridade que apresentavam, foram reconhecidas como sendo de importância por FF e CC.

As configurações dos STIs dos bancos da amostra apresentaram muita similaridade e compatibilidade, inclusive quanto às configurações das próprias equipes dos STIs. Isso pode ser compreendido como o resultado das empresas envolvidas pertencerem ao mesmo segmento econômico e serem bancos de varejo. Dessa forma, negócios iguais tendem a apresentar soluções e estruturas organizacionais equivalentes, similares, o que pôde ser observado nos bancos da amostra. A diferença mais significativa a ser observada se refere ao modo de integração escolhido (HASPELAGH; JEMISON, 1991; BRUNETTO, 2007) e demonstrado por Johnston e Yetton (1996) no *case* apresentado por eles.

Além disso, DD afirmou que a semelhança entre os bancos foi relevante no processo de integração ao expor: “*Fator que viabilizou a fusão [...] muita semelhança entre os bancos [...]*”.

Análogamente às opiniões de AA e BB, EE, também, destacou que a parte tecnológica facilitou a integração dos STIs. Ele afirmou: “*A parte tecnológica é muito parecida entre as duas instituições [...]*”. Identificou, também, outras semelhanças, tais como: “[...] *os próprios sistemas e o próprio negócio também se assemelham muito [...]*”.

FF destacou que, no caso do seu banco, “*A configuração de TI, considerando a organização de TI, ela é driver, influencia muito no sucesso da integração.*”, pois as semelhanças contribuem para facilitarem a integração dos bancos.

Em relação à configuração dos STIs, das três abordagens de integração citadas por Johnston e Yetton (1996), duas foram percebidas em todos os bancos da amostra. No primeiro caso, construiu-se uma ponte técnica entre a empresa adquirente e adquirida, de modo que diversas operações, tais como o compartilhamento inicial da infraestrutura de automação, pudessem ser ofertadas aos clientes dos bancos adquiridos. Essa abordagem foi considerada pelos entrevistados como sendo uma convivência entre os STIs e que se revelou dispendiosa. A implementação da estratégia de convivência exigiu muitos ajustes nos sistemas aplicativos de retaguarda e de *back-office* de ambos os bancos. E todos os bancos tiveram que fazê-los.

A segunda estratégia, reconhecida como sendo a principal, compreendeu a absorção completa das operações dos STIs do banco adquirido pelo banco adquirente. Quanto à estrutura

organizacional, todos os bancos adquirentes sofreram certo nível de ajuste e modificação em seus organogramas, revelando certo impacto nos sustentáculos organizacionais citados por Brunetto (2007), isto é, na estrutura, tecnologia e estratégias organizacionais.

Pode-se perceber nas entrevistas efetuadas a importância atribuída pelos gestores à similaridade dos STIs entre os bancos e a maneira pela qual essas similaridades influenciaram as estratégias definidas para a integração dos bancos. A tipologia proposta por Brunetto (2007), baseada em dois eixos, sendo um deles associado ao grau de compatibilidade da configuração dos SIs e o outro ligado aos objetivos estratégicos atribuídos para a função dos SIs conduzem a um quadro no qual se destaca o tipo denominado de “absorção” (HASPELAGH; JEMISON, 1991). Contudo, a absorção dos STIs dos bancos adquiridos ocorreu em todos os eventos da amostra, sendo que todas as operações dos STIs do banco adquirido foram absorvidas para dentro da estrutura do banco maior ou adquirente, similar àquela verificada por Johnston e Yetton (1996). Esse destaque deve-se ao fato de que o modo mais fácil de obter sinergias nos bancos e proceder com a absorção completa de todos os dados e operações dos clientes do banco adquirido. A conclusão de Brunetto (2007) de que esse processo parece ser o preferido para tomar vantagem da proximidade das configurações dos SIs das firmas envolvidas, está em concordância com as opiniões manifestadas pelos executivos, pois permite a transformação das estratégias de integração em valor para a empresa adquirente. Afinal, a integração das áreas de negócios dos bancos envolvidos em F&As somente serão concluídas após a conclusão da integração dos seus respectivos STIs, permitindo, assim, a obtenção do valor (DE MARCO, 2000).

9.3 Conhecer as Estratégias Adotadas para a Integração Pós-Fusão dos STIs em Instituições Bancárias Nacionais

As estratégias adotadas pelos bancos visando à integração dos STIs enfatizam a análise dos negócios e dos STIs existentes no banco adquirido, a avaliação da complexidade dos seus STIs e dos *gaps* existentes entre ele e o banco adquirente assim como a definição e implementação das estratégias organizacionais.

Nesse contexto, uma categoria foi identificada, tendo surgido durante as atividades da análise de conteúdo. A categoria foi descrita como:

a) Definição e implementação das estratégias de integração

A fase inicial, segundo os gestores, passou pela definição das estratégias de integração dos bancos e respectivos STIs. Definido o modo de integração dos bancos e respectivos STIs, seguiram-se as atividades que demandaram mais tempo para serem efetuadas, que foram justamente a compreensão das rotinas de negócios e dos SIs dos bancos adquiridos, que, em um dos bancos, consumiu cerca de seis meses para serem efetuadas. Nos *casos* analisados, a absorção (HASPELAGH; JEMISON, 1991, p. 145-140) parece ter sido a abordagem de integração adotada, pois se buscou rapidamente eliminar a identidade das firmas adquiridas. Em um único caso apenas, a característica assemelhou-se à simbiose na qual, aparentemente, os dois bancos buscaram combinar-se mutuamente para criarem uma instituição. Os gestores destacaram que as primeiras decisões tomadas se referiam ao compartilhamento do acesso à rede do banco adquirente, pelos clientes do banco adquirido, resolvido por meio dos ajustes na automação bancária das instituições. Basicamente, esse foi o primeiro movimento dos bancos para a integração dos seus STIs.

A necessidade de definição das estratégias de integração dos STIs foi percebida pelos gestores como um dos primeiros procedimentos a serem adotados. Contudo, o nível de participação deles nas definições das estratégias variou, principalmente em decorrência de pertencerem aos bancos adquirentes ou adquiridos. Nessa última categoria, a participação foi limitada, sendo que, em geral, as estratégias de integração já vinham definidas dos bancos adquirentes. Em alguns casos, a participação foi mais efetiva, enquanto, em outros, foi absolutamente secundária. Definida a estratégia de integração, foram elaborados os planos de integração, montado o orçamento dos projetos e definidos os prazos da integração.

AA afirmou, que, no caso da sua empresa, “*A definição foi feita no alto nível da organização, com poucas pessoas [...]*”, tendo sido um processo ágil. De acordo com ele, foi: “*Um processo rápido que durou não mais que duas semanas [...]*”, pois, conforme exposto por FF: “*A integração do banco é muito dependente da estratégia de TI.*”. DD reiterou que “*A estratégia da tecnologia acaba sendo definida pela estratégia do negócio.*”, e que no seu banco “*A estratégia de integração já estava consolidada antes, pela experiência, pela vivência do banco adquirente nas suas aquisições.*”. AA defendeu que essa decisão fosse tomada rapidamente, afirmando que isso ocorreu em sua empresa. A integração de bancos está

associada à estratégia de integração dos STIs pois, conforme lembrado por FF, a “[...] *integração dos bancos só se completa nas outras áreas quando terminar a integração dos SIs.*”

FF destacou que o modelo da integração a ser adotado é importante, conforme expressou: “*O modelo é fundamental para determinar a estratégia, inclusive do desenvolvimento [...]*”. Ele manifestou-se da seguinte maneira sobre essa questão: “*O primeiro item de preocupação é o modelo, se vai ser por Roll Out...ou por Big Bang.*”. No caso do seu banco, foi adotado o modelo *big bang* para a integração dos STIs.

Definida a estratégia de integração dos STIs e o modelo a ser adotado, conforme manifestado por AA e FF, passou-se para o procedimento seguinte. AA, BB e DD reiteraram que a automação bancária representou a ação inicial que deveria ser adotada (e assim foi para todas as empresas da amostra), postura essa claramente defendida por DD, que justificou: “[...] *então a primeira coisa [...] mostrar para o mercado que já estamos unidos [...] integrando as redes de ATM.*”, integração essa que geralmente ocorre de forma rápida pois os bancos têm experiência em compartilhamento de redes de autoatendimento ou automação bancária, conforme afirmou BB.

A escolha da estratégia de integração dos bancos determina o modelo da integração dos STIs e isso foi exemplificado por BB ao afirmar que, no caso do seu banco, a estratégia adotada foi “[...] *fazer a integração no menor prazo possível [...] e aí você precisa priorizar, jogar tudo fora do banco adquirido.*” FF afirmou que a regra geral ou para 90% das aplicações, ocorre a prevalência dos sistemas do banco adquirente.

A estratégia de integração dos STIs acaba sendo definida pela estratégia do negócio do banco e representa a principal fonte de valor potencial para a fusão (JOHNSTON; YETTON, 1996; ALARANTA, 2005), além do fato de que a tomada de boas decisões na integração dos STIs exige um profundo conhecimento dos SIs (ZHAO, 2006).

AA e FF denominaram de *gaps* as funcionalidades dos STIs presentes no banco adquirido e inexistentes no banco adquirente. DD destacou a influência dos *gaps* na integração, afirmando em relação ao banco adquirente: “*Eu vou ter que incluir funcionalidade nos sistemas do banco adquirente para suportar aquelas operações que o banco adquirido possui [...]*”

Buscou-se, nesta análise, a identificação das soluções dos STIS existentes entre as instituições, e que representa uma das etapas seguintes do processo de integração.

Em todas as instituições, ocorre a análise inicial dos sistemas de informação e dos negócios, visando identificar as diferenças existentes entre os aplicativos dos STIs dos bancos. Essa análise, identificada como sendo dos *gaps* dos SIs, nortearam o desenvolvimentos dos sistemas e dos ajustes necessários para permitirem que os negócios do banco adquirido e respectivas funcionalidades pudessem ser desenvolvidas nos STIs dos bancos adquirentes.

BB destacou que, no período inicial da integração de bancos, os profissionais “*Levantavam os negócios do banco, mapeados pela área de negócios do banco adquirente [...]*”, acrescentando, ainda, que as equipes de TI ficaram analisando os sistemas ou as soluções de tecnologia associados aos negócios do banco adquirido. Essa etapa demanda mais tempo pois envolve reuniões entre as áreas de negócios dos bancos envolvidos e posteriormente das suas respectivas áreas técnicas. Esses procedimentos compreendem a análise dos SIs e dos negócios do banco adquirido, conforme exposto por BB e CC.

São “[...] *análises detalhadas [...] de cada item das aplicações [...]*” do banco adquirido, conforme exposto por FF e possuem a função de identificar aquelas funcionalidades que os sistemas de informação do banco adquirente precisarão implementar para permitir que os clientes do banco adquirido possam tê-las também no banco adquirente. FF destaca que a presença dessas funcionalidades contribui para a permanência dos clientes do banco adquirido no novo banco, enquanto que DD reiterou que “[...] *a estratégia da tecnologia acaba sendo definida pela estratégia do negócio.*”

Ainda sobre os *gaps*, FF destacou que: “[...] o grande trabalho está em como é que eu vou tratar os *gaps*.”, pois conforme DD manifestou: “*Planejamento de migração de acordo com o desenvolvimento dos “Gaps” de produtos.*”

Em termos de integração, BB afirmou que existem outros critérios que precisam ser considerados, tais como “[...] *a complexidade e o nível de integração do sistema.*”, pois ambos influenciam na velocidade de integração dos STIs.

CC informou, também, que aspectos como o controle das mudanças, igualmente, devem ser efetuados pois representam procedimentos subjacentes ao desenvolvimento e implantação dos *gaps*.

A ocorrência ou não de uma *Due Diligence* nos processos de F&As nos bancos da amostra foi determinada pelas peculiaridades envolvidas em cada um dos processos e pelo menos quatro procedimentos distintos foram relatados pelos gestores. Esses procedimentos envolveram desde o procedimento habitual definido pela *Due Diligence* em relação à análise da instituição a ser adquirida, até a impossibilidade de fazê-lo em decorrência do modelo de aquisição adotado. Isso pode ser evidenciado no comentário de FF, que afirmou “[...] *não tivemos uma Due Diligence de TI, tivemos em TI uma verificação de acuracidade dos inventários.*”, enquanto DD argumentou: “*Due Diligence não porque não foi uma aquisição, foi uma fusão.*”

O aspecto relativo aos procedimentos descritos como *Due Diligence* (WALSH et al., 2008; ZHAO, 2006; PACK, 2002, p. 178), também, variou entre os bancos. Em alguns casos ele foi feito e em outros, foi ignorado, até mesmo em decorrência do modelo de aquisição definido, como uma oferta de tomada de controle hostil ou uma fusão entre bancos. Dessa maneira, não foi possível estabelecer um procedimento padrão de utilidade sobre esses procedimentos, inclusive em relação à TDD ou à *Due diligence* de TI, embora alguns executivos tenham afirmado que isso ocorreu.

Sobre o projeto, FF afirmou: “*Gaste o tempo que for necessário no planejamento, mais defina o escopo do que você vai fazer [...]*” enquanto AA reconheceu que alguns fatores, embora importantes, não foram determinantes. Ele reiterou que: “*Prazo e orçamento nunca foram prioritários.*”

BB, por sua vez, reconheceu: “*A questão da estratégia é muito relevante e merece ser considerada.*”, e complementando: “*A definição e comunicação da estratégia, são muito importantes [...].*”

A comunicação da estratégia, também, foi considerada por um dos executivos como importante para a organização, principalmente a adquirida, justamente para reduzir a ansiedade e as incertezas vividas pelos profissionais destes bancos, corroborando a afirmação

de Zhao (2006), que afirma ser ela um fator importante durante a integração dos STIs. E comunicar envolve manter todas as áreas da organização informadas do desenvolvimento dos projetos.

Haspeslagh e Jemison (1991) afirmam que a organização corre o risco de destruir valor, destacando o forte impacto que a aquisição apresenta para os gestores e demais profissionais do banco adquirido, principalmente devido às grandes mudanças que eles sofrerão. Ocorre, ainda, que as empresas adquiridas terão desaparecido após a conclusão das integrações, o que acarreta incertezas, medos e uma tendência de autopreservação. Além da comunicação (ZHAO, 2006), a velocidade da integração, também, foi avaliada e refletia a estratégia de integração adotada.

9.4 Relacionar os Resultados mais Comuns Obtidos na Integração Pós-Fusão dos STIs nas Instituições Bancárias Nacionais

Esse objetivo distingue-se dos demais ao focalizar os resultados obtidos a partir da integração dos STIs, que podem ser positivos, em termos de redução de custos da TI, aumento da eficiência dos STIs, satisfação dos usuários dos SIs, incremento das capacidades dos STIs, ou negativos, que estão associados ao aumento de custos decorrentes da TI, redução da eficiência dos STIs, falhas em explorar as oportunidades de aprendizagem, entre outras.

Duas categorias foram associadas a esse objetivo, sendo a primeira definida como:

a) Resultados positivos observados

Alguns dos gestores entrevistados destacam que os resultados positivos da integração passam necessariamente pela obtenção das sinergias potencialmente relevantes possíveis de serem obtidas em F&As, principalmente aquelas relacionadas à TI dos bancos envolvidos, tais como as sinergias de infraestrutura de TI, conforme manifestado por FF, ao afirmar: *“Você tem uma sinergia muito grande de infra estrutura de processos, de pessoas, e de infra estrutura de TI.”*. Sobre isso, AA afirmou: *“A coisa mais importante que tem dentro de uma aquisição de banco, é fazer integração sistêmica...se fizer bem feito, você vai capturar todas as sinergias que existem entre eles [...]”*. Segundo eles, foi a integração dos STIs que possibilitou a obtenção de sinergias organizacionais relevantes, principalmente nas áreas de negócios dos

bancos. Sob essa perspectiva, a integração dos STIs foi considerada importante para a obtenção de ganhos decorrentes de processos de F&As bancárias, os ganhos sinérgicos. Essa definição está em conformidade com aquela definida por Lubatkin (1983), que permite a identificação dessas sinergias como sendo oriundas de economias técnicas.

Os ganhos de escala, citados pelos executivos, estariam mais associados às economias técnicas, sendo que, em fusões financeiras, a sinergia é obtida com mais facilidade do que em qualquer outro tipo de fusão (LUBATKIN, 1983). As economias de produção e de *marketing* parecem ter se destacado no caso de aquisições ou fusões horizontais. Destacou-se, ainda, a curva de aprendizagem, foi também associada com a redução de custos.

A redução de pessoal destacou-se entre os resultados positivos observáveis pelos gestores, talvez por ser um ganho que pode ser rapidamente efetivado dentro das empresas. Contudo, a redução de pessoal atingiu as equipes dos STIs envolvidas na integração de maneira distinta daquela observada nas áreas administrativas e operacionais, pois isso ocorre em conformidade com o avanço das integrações dos STIs. DD afirmou: “[...] *onde se está racionalizando...é nas pessoas [...]*” enquanto FF reconheceu que uma das sinergias obtidas referia-se às pessoas. Segundo ele: “*Você tem a sinergia de processos, de pessoas [...] redução de pessoas.*”, analogamente à afirmação de AA sobre a redução de pessoal dos STIs: “[...] *se você era responsável por um sistema de um banco que está sendo adquirido... dificilmente você vai ser absorvido.*”

Casos particulares de redução de pessoal foram observados nas empresas dos executivos presentes nesta amostra. Pelo menos duas das empresas envolvidas implementaram programas de demissão voluntária (PDV) nas áreas de tecnologia como uma das medidas de ajustes de pessoal, que atingiu principalmente os profissionais mais experientes e também aqueles detentores de cargos administrativos, como gerentes. A demissão de pessoal dos STIs também foi postergada nas integrações dos STIs, pois conforme expressão anterior de AA, é a integração sistêmica bem feita que garante a obtenção das sinergias para a empresa adquirente.

No caso de fusões e aquisições de bancos, todos os executivos citaram que a redução de pessoal seria um dos resultados positivos para a organização. Os executivos destacam que é a tecnologia que permitiria ganhos de escala de processamento uma vez que o acréscimo de

agências em um banco não gera custos adicionais significativos de processamento. Destacam, também, que é a tecnologia que dá eficiência aos bancos. Essa visão parece estar em concordância com McKiernan e Merali (1995) que afirmam que os STIs são vistos como tendo uma função reativa, isto, precisam ser integrados para consolidarem as outras operações da empresa.

AA afirmou: “[...] *quem dá eficiência? Sistemas, tecnologia.*”, posição corroborada por BB, que destacou: “*A tecnologia propiciou a integração com sucesso e, rápida.*” Ambas as afirmações ressaltam que a eficiência nas operações de bancos está associada à tecnologia, particularmente nos seus STIs. AA preconizou que a eficiência que dá sustentabilidade a um banco, objetivo dos gestores, por meio de sua afirmação: “*Eu preciso de uma empresa que seja sustentável ao longo dos anos [...] ela só é sustentável, se ela for eficiente.*” AA expôs o caso de um dos processos anteriores no qual participou, em que afirmou: “*Já participei de aquisição de bancos [...] o que resta é um banco que a gente comprou lá atrás e que nunca integrou, que tem problemas, uma integração malfeita é muito prejudicial para um banco.*”

A organização resultante da integração busca tanto os ganhos sinérgicos decorrentes desse processo, que envolve principalmente redução de custos, quanto da busca pelo aumento da base de clientes e do potencial de consumo de produtos bancários pelos clientes das instituições envolvidas, conforme destacado por BB: “*O adquirente conseguiu uma massa de clientes muito grande, com um potencial de consumo dos produtos bancários muito grande.*”

CC destacou um dos resultados da integração, afirmando: “*É uma oportunidade de você colocar na tua prateleira de serviços, novos serviços, novas features que vão agregar valor para o banco.*” Essa afirmação pode ser compreendida sob a problemática da inovação, na qual a organização adquirente pode ter a sua oferta de produtos e serviços ampliada no mercado.

DD destacou a racionalização da infraestrutura de TI ocorrida em seu banco, ao afirmar que: “*Migrou o data-center...para racionalizar bem a parte da operação.*”, mas FF afirmou que a racionalização ocorrida forma mais abrangente, envolvendo: “*Racionalização de processo, mão de obra, de tratamento de documentos [...]*” e “*Racionalização de despesas (processos, retaguarda, negócios).*”

FF afirmou, ainda, que as sinergias, decorrentes da integração dos STIs no seu banco, “[...] trouxeram vantagem econômica/ financeira.”, além das integrações terem trazido “[...] diferencial competitivo.”, para o seu banco, posição análoga a BB, que destacou: “*Do ponto de vista de negocio, está atingindo o objetivo que o adquirente queria [...].*”

Além dos resultados anteriormente citados, EE destacou que um dos aspectos da integração dos STIs foi a aprendizagem ocorrida. Ele destacou isso ao afirmar: “*Durante o processo de integração, a gente aprendeu muito [...].*”

Pela perspectiva dos clientes, a organização busca ampliar o número de clientes ou, pelo menos, manter aqueles existentes nos dois bancos no início do processo. Objetiva, ainda, aumentar a venda de produtos financeiros para aqueles clientes das instituições adquiridas, ampliando o denominado índice de penetração de produtos, em geral, inferior nos bancos adquiridos quando comparados com o mesmo índice relacionado aos clientes dos bancos adquirentes.

Outros ganhos foram decorrentes das sinergias de infraestrutura de TI dos bancos, como a eliminação de *data centers*, do encerramento de contratos de manutenção de programas-produtos, que existiam em ambos os bancos do banco adquirido, da redução dos custos de telecomunicações. Lembraram, igualmente, da racionalização de despesas, decorrentes da racionalização com os processos, atividades de retaguarda e *back-office*, além de negócios.

Os executivos consideraram, também, que houve um aumento do diferencial e da vantagem competitiva das instituições, inclusive com um aumento da oferta de produtos e serviços para os clientes, tanto dos bancos adquiridos quanto dos bancos adquirentes, visão essa em conformidade com Porter (1980), que destaca que a concentração aumenta a renda auferida por determinado segmento em detrimento de outros. Essa oferta pode, também, ter sido decorrente da implementação das funcionalidades dos STIs dos bancos adquiridos nos STIs dos bancos adquirentes, permitindo que esses clientes tivessem acesso a uma quantidade maior de produtos e serviços existentes, criando valor para o banco, conforme definição de Hitt et al. (2001, p. 84). A visão proativa dos STIs (McKIERNAN; MERALI, 1995) pode ocorrer pela criação de oportunidades para a obtenção de vantagem competitiva ou por dirigir os processos de mudança organizacional.

Quanto à inovação, os gestores consideraram que ela se deu mais pelo aumento da oferta de produtos e serviços oriundos da instituição bancária adquirida do que pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços. Mas isso precisa ser compreendido em termos de restrições que as instituições estabeleceram internamente para que pudessem efetivar a integração dos bancos no prazo e na velocidade estabelecidas. De qualquer maneira, ficou evidente que os processos de inovação dos bancos foram comprometidos durante a fase de integração de bancos.

Analogamente, um dos executivos detalhou que a geração de novos negócios deve ser considerada como um dos direcionadores do desenvolvimento dos *gaps* de sistemas, isto é, das condições estabelecidas pela organização para o desenvolvimento dos *gaps*, a geração de novos negócios foi colocado como sendo uma delas. E outro aspecto lembrado, foi relativo à aprendizagem, que deveria se constituir em um dos resultados decorrente do próprio processo de integração dos STIs.

b) Resultados negativos observados

A integração dos STIs, igualmente, acarreta impactos negativos, tendo sido citados pelos executivos o aumento das equipes dos STIs, pois até a conclusão das integrações dos STIs, os bancos aumentaram ainda mais as suas equipes dos STIs, de modo a atender tanto às necessidades habituais do desenvolvimento e manutenção de sistemas quanto do atendimento das novas necessidades representadas pelo desenvolvimento dos processos de convivência entre os bancos, e de migração dos dados e operações dos clientes. Segundo citado anteriormente, um dos executivos confirmou que a sua equipe dos STIs (considerando-se a somatória dos profissionais dos STIs dos bancos adquirente e adquirido) aumentou em mais de 150% (cento e cinquenta por cento) em relação ao número inicial. Posteriormente, com a progressiva integração, houve a redução dessas equipes. Em relação às áreas administrativas, a redução de pessoal foi continua durante todo o processo.

Em relação aos resultados negativos decorrentes da integração dos STIs, os gestores entrevistados foram reservados em suas manifestações. AA reconheceu que o banco adquirente teve um aumento significativo das suas equipes dos STIs, que chegou a mais de 150% de aumento, obrigando a organização a aumentar a sua rigidez no alinhamento

estratégico ao não permitir o atendimento de diversas demandas das áreas de negócios, conforme expressado por AA: “[...] *se você aceita todas as demandas das áreas usuárias...você nunca termina a integração.*”, justificando-se: “*Você tem que ser mais rígido, aí você vive o momento mais difícil da tua relação com o banco.*” Ele acrescentou sobre o alinhamento estratégico: “*Durante o processo de integração, você é obrigado a ter mais rigidez no alinhamento.*”

Os executivos declararam que não houve demissão dos profissionais dos STIs até o fim da integração dos STIs, inclusive com as equipes de consultores externos (ou terceiros) permanecendo no banco até a conclusão dos respectivos processos ou sendo até mesmo ampliadas.

CC afirmou que, em todas as F&As, ocorreu perda de clientes, algo que ele identificou nos processos dos quais participou, ora como pertencente à equipe do banco adquirente, ora pertencente à equipe do banco adquirido.

DD por sua vez entende que a saída dos profissionais dos STIs acaba reduzindo o conhecimento acumulado nas diversas experiências vivenciadas nos processos de aquisição de bancos, destacando a perda ocorrida na sua empresa. Ele afirmou: “[...] *os “caras” tiveram experiência em fusão, na compra de outros bancos...então se perdeu isso.*”

Foi possível compreender durante as entrevistas que, aparentemente, ocorrem falhas na exploração de oportunidades de aprendizagem, como pode ser inferido a partir da perda de pessoal. AA descreveu a redução de maneira direta: “*Concluimos a migração...eles demitiram todo mundo [...]*” ou, então, por meio da afirmação de AA: “[...] *a equipe de tecnologia é muito interessante, o “cara” vai até o fim, mesmo sabendo que ele vai fazer um projeto que no final ele provavelmente vai ser desligado da organização [...]*” Tais expressões revelam que a perda de conhecimento pode ter sido significativa em decorrência da redução de pessoal.

CC ao comentar as experiências que teve, questionou a maneira como as reduções de pessoal são feitas nas empresas, afirmando que, geralmente, elas desrespeitam os profissionais atingidos, o que pode ser percebido na sua afirmação: “*Concluimos a migração...eles demitiram todo mundo [...]*”, referindo-se às equipes técnicas do banco adquirido.

E a inexperiência em aquisições pode, também, aumentar os custos da organização. AA destacou em relação a isso: *“Como é que você vai fazer uma integração, se você ainda não fez uma; contrate alguém que já fez.”*

A falta de experiência em integrações dos STIs parece afetar mais as equipes dos bancos adquirentes do que aquelas oriundas dos bancos adquiridos. E isso é compreensível, quando se percebe que a metodologia de trabalho é imposta pelo banco adquirente, com pouca participação decisória das equipes do banco adquirido, as quais se destinam quase que exclusivamente às atividades de integração. Dessa forma, ter experiência em processos anteriores não parece ter um impacto muito significativo nos trabalhos para os adquiridos. Além disso, a perda de motivação dessas equipes também influencia no desenvolvimento das atividades, embora tenha havido manifestações nas entrevistas de que as equipes dos STIs conseguiram se manter mais motivadas do que as demais equipes das áreas de negócios do banco. A perda motivacional pode ser mais significativa quando isso gera uma saída significativa dos recursos dos STIs durante o projeto de integração. No entanto, como alguns dos principais bancos brasileiros estavam envolvidos em atividades de integração dos STIs, a absorção pelo mercado desses profissionais foi mais difícil, o que pode ter restringido a sua perda.

CC abordou o aspecto motivacional dos profissionais dos STIs do banco adquirido envolvidos na integração. Reconheceu que a desmotivação pode ser grande, culminando inclusive com pedidos de demissão, pois esses profissionais não acreditariam no seu aproveitamento pelo adquirente. Ele afirmou: *“[...] Tem pessoas que na hora que pegam a migração, simplesmente já se desmotivam, chegam até pedir demissão.”* Afirmou que essa responsabilidade era dos gestores dos STIs mas reconheceu que isso é difícil ocorrer. Reconheceu, ainda, que: *“[...] o respeito nesse aspecto é muito pequeno.”*

DD citou, ainda, uma dificuldade relacionada à convivência dos STIs dos bancos adquirido e adquirente, considerando-a “dolorida” por exigir das organizações o desenvolvimento de esforços na criação de “pontes tecnológicas” entre as infraestruturas de automação dos bancos envolvidos, que serão posteriormente abandonadas. É um trabalho grande que será posteriormente abandonado.

AA destacou que a integração afeta a capacidade de inovação da organização, ao afirmar que: “[...] *não dá para fazer produto novo.*”, acrescentando: “[...] *se você aceita todas as demandas das áreas usuárias...você nunca termina a integração.*”, o que reduz a capacidade inovativa da empresa adquirente.

Foram citadas, também, a necessidade de se ter uma rigidez maior no alinhamento estratégico, e na inovação de produtos, ambas em decorrência da necessidade da organização em acelerar a integração dos seus STIs.

Em relação aos clientes, os executivos demonstraram a preocupação que os bancos tinham em não perdê-los, embora isso ocorresse, além do fato de que se identificou também perda de conhecimento, inclusive sobre aquele relativo às próprias experiências de integração dos STIs.

Em relação às empresas adquirentes, as manifestações sobre os conflitos de interesse existentes entre as próprias áreas de negócios do banco adquirente foram citadas como relevantes, o que também parece compreensível, pois as integrações podem implicar redistribuição de atividades, de negócios bancários, de relações orçamentárias e políticas.

9.5 Categorias Adicionais Identificadas na Análise de Conteúdo

Além das categorias anteriormente citadas, houve a identificação adicional das seguintes categorias:

a) Atenção com os clientes

A preocupação com os clientes, principalmente dos bancos adquiridos, foi um tema recorrente entre os executivos. Uma das diretrizes citadas nas entrevistas foi justamente o cuidado em não acarretar problemas para os clientes, reduzindo o impacto que a integração dos bancos poderia acarretar-lhes. Como prioridade, o atendimento ao cliente, buscando-se evitar ou reduzir as evasões, principalmente do banco adquirido.

AA destacou que os bancos precisaram desenvolver os *gaps* ou funcionalidades dos sistemas de informação para aqueles produtos ou serviços que tinham efetivamente demanda ou que tinham potencial relevante para o consumo. Ele afirmou que “[...] *para gastar [...] você precisa definir quantos clientes têm, qual o retorno [...]*” revelando um cuidado em associar gastos com a base de clientes e até o crescimento esperado dessa base, bem como do retorno que esses clientes já propiciavam ou poderiam propiciar ao banco.

Todos os gestores entrevistados destacaram a preocupação em não “mexer” com o cliente ou “mexer” o mínimo possível e isso deveria constituir-se na premissa básica das organizações, conforme teria ocorrido nos bancos de AA e FF. Sobre isso, FF afirmou: “[...] *se existe um driver para o processo de integração, é o seguinte: não tem impacto no cliente.*”, assim como no depoimento de AA de que “[...] *o principal direcionador foi não ter impacto no cliente.*”

Corroborando as afirmações de AA e FF, DD entendeu que a orientação de não “mexer” com o cliente representou um fator de sucesso para a integração, afirmando: “[...] *não machucar clientes, significa não perder clientes [...]*” e de CC, que afirmou que “[...] *quanto menos uma fusão, aquisição, mexer com o cliente, melhor.*” Essa unanimidade deve ser compreendida sob a perspectiva de que em processos de F&A, definidos por BB como “traumáticos”, a perda de clientes pode ser significativa.

BB destacou a insegurança decorrente de uma F&A afirmando: “O tempo de integração é muito relevante porque gera insegurança nos clientes, nas pessoas, nos funcionários.”, evidenciando os impactos nos clientes.

FF reforçou a necessidade do processo de integração não “machucar” o cliente, para que a organização não corra o risco de perdê-lo. Ele afirmou: “[...] *a aquisição fez com que o banco quebrasse as pernas [...], os clientes não se enquadraram no modelo do banco adquirente [...]* nós tivemos que construir processos para a gente tentar reter clientes, mesmo assim, não conseguimos [...]”. O resultado, destacado por CC, foi a posterior aquisição do banco adquirente por um concorrente. E como FF manifestou, é necessário ter “[...] *cuidado para não correr o risco de espantar meus clientes.*”

Em relação aos clientes, AA afirmou: “[...] *prioritário foi o atendimento ao cliente.*”, posição compartilhada por CC, que considerou necessário que a organização mantivesse o cliente

informado dos acontecimentos relacionados às F&As: “*Sinalizando para seu cliente, para o cliente que vai ser migrado, que vai acontecer isso e aquilo.*”

Além do cuidado em não causar dificuldades para os clientes, os executivos destacaram que devem ser iniciadas ações para avisar o cliente dos acontecimentos, de que o banco que ele está operando foi adquirido mas que nada mudará. O cliente precisa ser convencido de que a melhor opção para ele é ser cliente do novo banco. Dessa maneira, permitir que o cliente possa utilizar os equipamentos e agências do banco adquirente representa um procedimento básico necessário que foi implementado de modo prioritário por todos os bancos da amostra.

A transparência na relação com os clientes também parece ser adequada e necessária, de modo que estes sejam informados dos passos realizados pelos bancos visando à integração. E sob esse aspecto, a redução do tempo de integração torna-se relevante para o cliente, evitando maiores inseguranças. Acima de tudo, o cliente precisa enxergar-se como sendo um cliente do banco adquirente.

b) Liderança

Na integração dos STIs, a figura do líder e a importância de sua atuação apresentam-se como fatores que favoreceram o sucesso da integração. AA, que liderou um dos maiores projetos ocorridos no Brasil, afirmou: “[...] *tenho papel de liderança principalmente, de tomar decisões de uma maneira mais equilibrada, mais racional possível [...]*”. E essa necessidade é também influenciada pelo fato de que o gestor precisará tomar decisões consideradas difíceis. Sobre isso, afirmou: “[...] *as decisões difíceis, tome-as o mais rápido possível.*”, reiterando que ele teve que tomá-las. AA enfatizou, ainda, que as decisões difíceis devem ser tomadas rapidamente e de modo racional, evitando a emotividade na tomada de decisões.

FF destacou, igualmente, sobre o líder do projeto de integração: “[...] aqui, a figura desse ponto focal, desse gestor geral é muito forte., porque é ele que vai, em última análise, viabilizar a estratégia de negócio do banco [...]”. Além disso destaca, também, o papel dos gestores da TI, afirmando: “[...] a figura dos gestores de TI aqui também é muito importante, porque eles estão impondo o modelo de controle, modelo de processos...são os gestores de TI que estão impondo.”, pois eles são “[...] muito ouvidos nesse processo todo.”

As funcionalidades ou *gaps* que serão desenvolvidos e implementados nos STIs do banco adquirente devem ser decorrentes de uma cuidadosa análise de custo *versus* benefício ou, pelo menos, se aquele produto ou serviço tem clientes que o demandem e se aquilo será importante para o banco adquirente, como afirmou AA: “[...] *tomar decisões sobre se você adapta funcionalidades que já existem hoje.*”, referindo-se às funcionalidades existentes no banco adquirido, concluindo: “[...] *nós acabamos fazendo a implantação, de quase 2.000 projetos, diferenças de fechamento de gaps de sistemas que havia entre um banco e outro.*” Sobre os *gaps*, DD afirmou que: “[...] *em fins de 2009, praticamente todos os gaps estavam tratados e aí, viabilizou acelerar o motor ao máximo [...].*”

Sobre a participação dos gestores dos bancos adquiridos, as manifestações obtidas foram diferentes. BB, CC e EE disseram que praticamente não houve participação relevante dos gestores nos processos de integração dos STIs, principalmente no nível mais estratégico. Conforme manifestação de BB, “[...] *a participação do banco adquirido era muito mais no sentido de fornecer informações.*”, já EE afirmou que “[...] *a gente foi muito mais executor do que participante.*”. CC complementou afirmando: “[...] *era meio coadjuvante da equipe principal, porque era do banco adquirido.*” Enfim, a participação na tomada de decisão dos profissionais do banco adquirido não parece ter sido relevante. Contudo, quando o processo ocorrido pode ser caracterizado como sendo uma fusão, conforme manifestado por DD, o espaço para a participação dos gestores do banco adquirido foi significativo, embora o líder escolhido para conduzir o processo de integração dos STIs fosse o diretor de TI do maior banco.

Sobre o trabalho em equipe, CC considerou-o relevante para as atividades de integração dos STIs. Sobre o líder, AA destacou que a liderança deve ser capaz de: “[...] *Criar um conceito de equipe única [...]*” entre as equipes dos bancos adquirentes e adquiridos pois é “[...] *função de liderança, porque você tem que colocar as pessoas para trabalhar, juntas [...].*” Esse conceito de equipe única permeou a opinião de EE, que afirmou: “[...] *um fator relevante foi a proximidade das equipes técnicas dos bancos.*” que melhorou o relacionamento e permitiu o desenvolvimento das atividades de maneira mais harmoniosa e eficiente.

AA e CC criticaram as consultorias estratégicas nas atividades de integração dos STIs. Embora todas as empresas participantes dessa amostra tenham utilizado consultorias para o desenvolvimento das atividades rotineiras e de integração dos STIs, inclusive nos trabalhos de

migração, a sua utilização em um nível mais elevado na hierarquia organizacional foi questionada. AA destacou: “A *decisão de não contratar consultoria estratégica para apoiar foi um fator de grande sucesso [...]*”, pois “A *consultoria toma decisões que deveriam ser decisões dos gestores [...] isso prejudica o processo.*” Enquanto CC afirmou sobre as consultorias estratégicas: “As *consultorias agregam pouco e desunem muito [...]*.” DD, por sua vez, informou que não foi utilizada nenhuma consultoria estratégica no seu banco para a integração dos STIs, sendo todo o processo gerenciado internamente. As consultorias utilizadas nas empresas de AA, CC e FF dedicaram-se ao desenvolvimento dos *gaps* funcionais dos STIs, além de outras atividades relacionadas ao cotidiano das áreas de tecnologia dos bancos. A afirmação dos gestores diferencia-se daquela proferida por Zhao (2006) que destaca a grande relevância da participação de consultorias nas definições estratégicas em casos de F&A, atuação essa distinta daquela que foi verificada nos bancos da amostra. Nesse estudo, a utilização das consultorias ficou restrita ao desenvolvimento das funcionalidades e *gaps* dos sistemas e nas atividades rotineiras de manutenção dos SIs nos bancos envolvidos.

Um aspecto que pode estar sendo negligenciado em F&A é a liderança que poderia ser exercida, também, pelos gestores dos bancos adquiridos. Contudo, as manifestações relacionadas indicam que existe pouco espaço para que os líderes da empresa adquirida participem como gestores, atuando muito como informantes, no sentido de serem fornecedores de informações e não decisores. O modelo de integração adotado pelos adquirentes influencia no aproveitamento dos profissionais e das lideranças dos bancos adquiridos.

c) Riscos existentes na integração

Os riscos inerentes às atividades de integração dos STIs revelam-se variados e permaneceram durante toda a fase de migração. AA destacou que: “[...] *se você demora muito nas decisões iniciais...você perde...com muito pouco valor.*”, algo que não ocorreu na sua organização, que decidiu as estratégias de integração bancária e dos STIs rapidamente. Afirmou, também, que a organização: “*Tem que ter uma governança muito rígida nesse processo, porque senão o risco que tem de tomada de decisão [...] é muito grande.*”, além do fato de que a organização fica exposta ao: “*Risco de perda de valor do banco.*”, referindo-se à desvalorização da empresa no mercado. Destacou, ainda, que existe: “[...] *o risco de você estar abrindo frentes, todo tempo é muito complicado.*”. Como frente de trabalho devem ser compreendidos não

apenas as atividades relacionadas diretamente à integração dos STIs mas também as solicitações de implementações de novos produtos e serviços pelo banco e oferta ao mercado.

CC destacou outro aspecto relacionado aos riscos envolvidos no projeto, que foi a rivalidade entre as equipes. Ele disse: “*Você tem rivalidade, você queira ou não vai existir rivalidade entre os grupos*”, referindo-se às equipes dos bancos envolvidos. Esse risco, contudo, não pareceu, conforme manifestação dos executivos, ter impactado de forma relevante nas atividades de integração. Talvez o modelo adotado para a integração ou a garantia de emprego durante as atividades de integração dos STIs, tenha reduzido as preocupações das equipes dos STIs, além de terem reduzido consideravelmente esse risco durante as atividades de integração dos STIs, conforme enunciado por Johnston e Yetton (1996).

DD destacou uma postura considerada comum na sua empresa, em relação aos processos de aquisições que a empresa havia participado. Ele afirmou: “[...] *quando nós fomos os adquirentes [...] você não queria aprender muito com o banco comprado, você não queria aprender nada.*”, situação que dificultou o diálogo entre as equipes dos bancos envolvidos.

Outro risco interno da organização pode ser associado à saída de funcionários durante o processo de integração dos STIs. FF destacou o risco para o projeto decorrente do fato de o profissional “[...] *estar inserido num processo onde você não sabe...o que vai acontecer em relação ao seu futuro.*”

O maior risco, contudo, parece ser justamente aquele associado à perda de clientes, que foi claramente citado por DD e por FF, pois esse impacto pode ser realmente relevante para a organização. DD destacou a existência de um “*Risco muito grande de perder a sua posição no mercado, seu valor no mercado.*”, para o banco adquirente, além do: “*Risco de perda de clientes [...]*”, posição corroborada por FF, que afirmou: “*O risco principal é você perder os clientes.*”

Os executivos afirmaram que os bancos estão muito atentos aos riscos de perda de mercado e perda de clientes, e procuram desenvolver os trabalhos de integração dos STIs de modo a não causarem impactos nos seus clientes ou causarem o mínimo possível, evitando situações como aquelas ocorridas na fusão do *First Union* e *CoreStates* (ANTHES; NASH, 2000) que resultaram em perda de 20% dos clientes oriundos do *CoreStates*.

DD destacou, finalmente, que um outro risco pode ser associado à velocidade da integração. Ele destacou: “*A velocidade, se for muito pequena, o prazo se estende muito, o risco é muito maior.*”, referindo-se ao aumento do prazo de integração dos STIs e o eventual impacto para a organização.

Embora os processos de integração dos STIs dos bancos da amostra tenham sido caracterizados como sendo do tipo absorção (HASPESLAGH; JEMISON, 1991, p. 145), a infraestrutura dos STIs pareceu ter suportado adequadamente o grande aumento das operações bancárias, não tendo afetado a escalabilidade dos STIs, conforme exposto por Johnston e Yetton (1996). Contudo, os riscos associados a problemas de governança foram considerados relevantes, em concordância com o exposto por Stylianou et al. (1996) e Alaranta (2005) que afirmam que a gestão da fusão da organização parece ter um importante papel no sucesso da integração dos SI.

O nível de concentração bancária verificada no Brasil (EXAME Maiores e Melhores, 2010) é muito superior àquela existente nos E.U.A., o que reduz efetivamente as alternativas dos clientes bancários no país de mudarem de instituição. Além disso, os custos de operações para os clientes nos bancos brasileiros são relativamente uniformes, reduzindo a competição entre os bancos e dificultando a troca de bancos pelos correntistas. Outra particularidade observada, no Brasil, se refere ao fato de que alguns dos principais bancos no Brasil enfrentaram processos de integração dos seus STIs praticamente no mesmo momento (Santander com ABN Anro Bank, Banco do Brasil com Nossa Caixa, Itaú com Unibanco), o que pode ter atenuado as pressões para a conquista de novos clientes, uma vez que os bancos estavam focados principalmente na manutenção dos clientes dos bancos adquiridos.

O recurso velocidade, também, foi lembrado, pois baixa velocidade de integração ou prazo muito longo de integração acabam gerando instabilidade e insegurança, não apenas para os clientes mas também para os funcionários.

10 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

10.1 Desempenho do Modelo do Estudo

Foram obtidos 72 questionários válidos, respondidos por profissionais dos STIs de diversos bancos que estiveram envolvidos nas atividades de integração. Os profissionais respondentes ocupavam até o momento da pesquisa cargos técnicos ou exerciam funções de liderança dentro dos respectivos bancos. Alguns dos profissionais deixaram os bancos durante o período de levantamento de dados, mas as respostas foram consideradas relevantes pela sua experiência e os respectivos questionários foram mantidos. A ênfase na seleção dos gestores técnicos foi decorrente da necessidade de se terem profissionais com uma visão mais abrangente do processo de integração e dos fatores considerados mais relevantes nessa integração e os resultados obtidos pela integração, contribuindo para a análise das hipóteses propostas neste trabalho.

Todos os questionários que apresentavam dados faltantes (*missing values*) foram reenviados e completados. Aqueles que definitivamente ficaram incompletos foram rejeitados. Um grande número de questionários eletrônicos foi eliminado, pois apresentaram inconsistências de diversos tipos.

Em relação ao número de conceitos ou construtos, o presente modelo utilizou 18, estando dentro do intervalo considerado adequado por Hair et al. (2005, p. 477) de que a interpretação de resultados, particularmente de significância estatística, se torna muito difícil, à medida que o número aumenta, excedendo 20. Além disso, o número de variáveis por construto não excedeu a 10 (para cada um deles). O Quadro 25 apresenta as variáveis dos construtos relacionados aos fatores que influenciam a integração pós-fusão dos STIs e as variáveis associadas ao construto “Integração pós-fusão dos STIs”. Em relação à quantidade mínima da amostra quantitativa (número de questionários), Henseler et al. (2009) destacam que é aceitável o número de 10 vezes o maior número de caminhos direcionados a um construto em particular em um modelo de caminho interno, situação essa atendida pela existência de seis caminhos, o que totaliza um mínimo de 60 questionários. Hair et al. (2005) afirmam que o número de questionários para as variáveis latentes formativas deve situar-se entre cinco e 10

para cada uma delas. No modelo proposto, esse número é de 12, o que exigiria de 60 a 120 questionários, estando, também, dentro de um intervalo considerado aceitável.

Quadro 25 – Fatores que influenciam a integração pós-fusão dos STIs

FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STIS	
Descrição do Fator	Relação das Variáveis
Gestão da Integração	VGI1 - VGI2 - VGI3 - VGI4 - VGI5 - VGI6 - VGI7 - VGI8 - VGI9 - VGI10
Alinhamento Estratégico dos STIs	VAE1 - VAE2 - VAE3 - VAE4 - VAE5 - VAE6 - VAE7 - VAE8
Infraestrutura / Arquitetura dos STIs	VIEA1 - VIEA2 - VIEA3 - VIEA4 - VIEA5 - VIEA6
Configuração dos STIs	VCG1 - VCG2 - VCG3 - VCG4 - VCG5 - VCG6 - VCG7
As experiências prévias	VEP1 - VEP2 - VEP3 - VEP4 - VEP5 - VEP6 - VEP7 - VEP8
<i>Expertise</i> das equipes dos STIS	VQE1 - VQE2 - VQE3 - VQE4 - VQE5 - VQE6 - VQE7
INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STIS	
Descrição do Fator	Relação das Variáveis
Medidas de Integração dos STIs	VMI1 - VMI2 - VMI3 - VMI4 - VMI5 - VMI6 - VMI7 - VMI8 - VMI9

O Quadro 26 relaciona as variáveis consideradas para cada um dos construtos relacionados com os resultados da integração pós-fusão dos STIs.

Quadro 26 – Resultados da integração pós-fusão dos STIs

RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STIS	
Descrição do Fator	Relação das Variáveis
Melhoria na utilização dos recursos dos STIs	RPM1 - RPM2 - RPM3 - RPM4
Aumento da eficiência dos STIs	RPAE1 - RPAE2 - RPAE3 - RPAE4 - RPAE5
Satisfação dos usuários (gestores de negócios)	RPSU1 - RPSU2 - RPSU3 - RPSU4
Redução dos custos de TI	RPRC1 - RPRC2 - RPRC3 - RPRC4 - RPRC5 - RPRC6
Incremento das capacidades dos Sistemas e Tecnologia da Informação	RPIC1 - RPIC2 - RPIC3 - RPIC4
Melhoria da qualidade (acurácia, utilidade, informação no tempo certo)	RPBQ1 - RPBQ2 - RPBQ3 - RPBQ4
Impacto positivo nas equipes técnicas dos Sistemas e Tecnologia da Informação	RPIE1 - RPIE2 - RPIE3 - RPIE4 - RPIE5 - RPIE6
Redução da eficiência dos Sistemas e Tecnologia da Informação	RNRE1 - RNRE2 - RNRE3 - RNRE4
Impacto negativo nas equipes técnicas dos Sistemas e Tecnologia da Informação	RNIE1 - RNIE2 - RNIE3 - RNIE4 - RNIE5 - RNIE6
Aumento do custo da TI	RNAC1 - RNAC2 - RNAC3 - RNAC4
Perda de oportunidades de aprendizagem	RNFOA1 - RNFOA2 - RNFOA3 - RNFOA4 - RNFOA5

Para que o modelo de equações estruturais fosse considerado válido, diversos itens precisaram ser avaliados, tais como a consistência e a confiabilidade interna, entre outros. Dessa forma, montou-se a Tabela 4 que contém os principais indicadores ou critérios de qualidade que

foram analisados neste trabalho, tais como: o Alfa de Cronbach, a variância média explicada e a confiabilidade composta, embora uma “[...] elevada confiabilidade não garante que um construto está representando aquilo que deveria. É uma condição necessária, porém não suficiente para validade.” (HAIR et al., 2009, p.540). A confiabilidade representa: “[...] um indicador do grau em que um conjunto de indicadores de um construto latente é internamente consistente com base em quão altamente inter-relacionados são os indicadores.” (HAIR et al., 2009, p. 544). Sobre o construto, Hair et al. (2009, p. 591) define a sua validade como “[...] o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir.”

Buscou-se, ainda, a validação do modelo estrutural por intermédio da análise do teste de distribuição *t* de *Student*, obtido pela execução da técnica de *bootstrapping* disponível no *software Smart PLS*.

Considerou-se, para efeito deste trabalho, que uma única empresa da amostra equivaleria à união das empresas adquirentes e adquiridas.

10.2 Modelo Proposto para a Amostra Completa

A Figura 16, a seguir, apresenta o modelo original proposto e os respectivos valores de todas as correlações observadas após o primeiro processamento do *software SmartPLS 2.0 M3*.

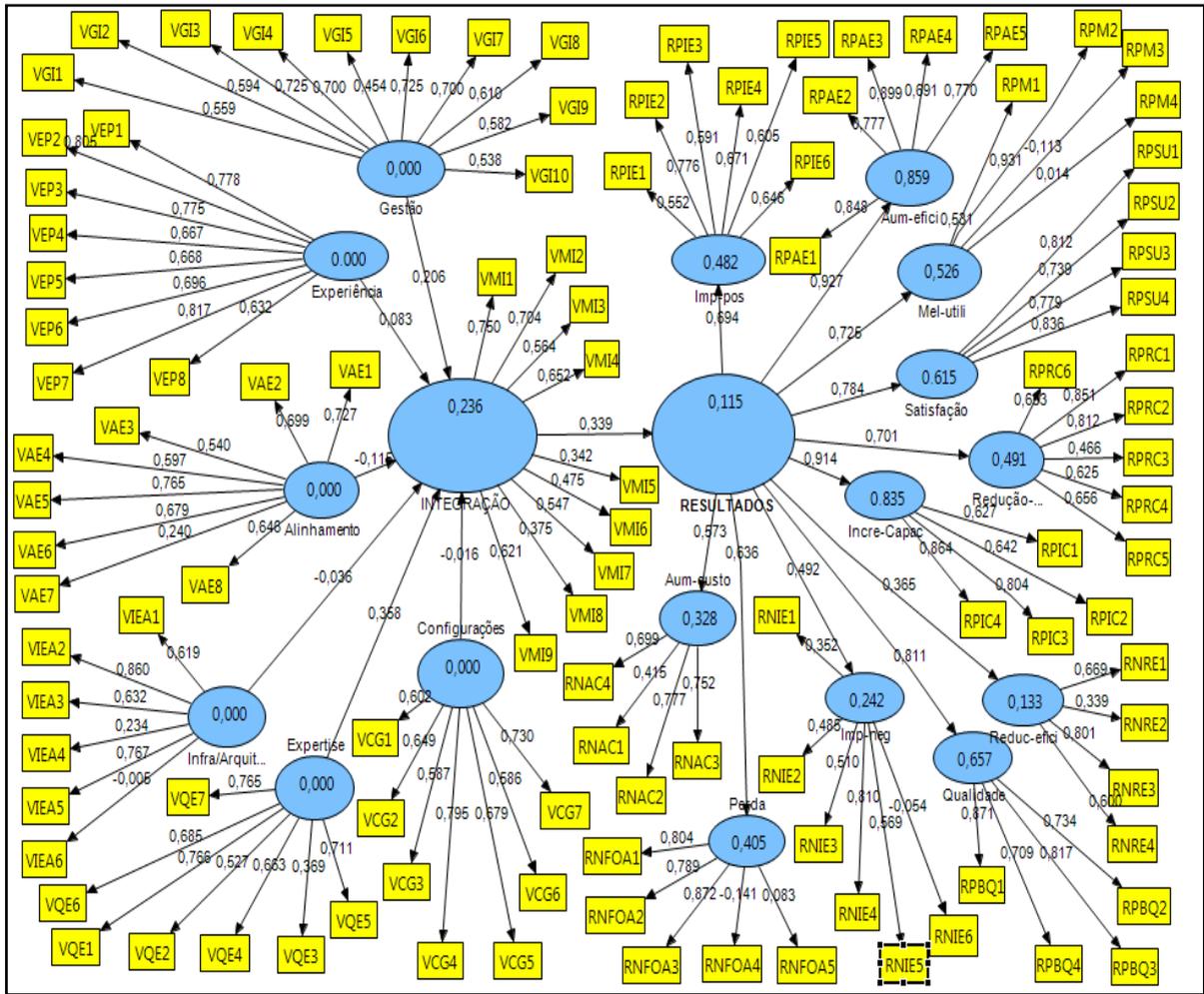


Figura 16 – Modelo proposto após processamento com Smart PLS

A Tabela 4 (critérios de qualidade) representa uma visão inicial dos valores observados após o primeiro processamento do software SmartPLS, sem qualquer tipo de ajuste ou exclusão das variáveis que apresentaram correlações inadequadas entre as questões e os seus respectivos construtos.

Tabela 4 – Critérios de Qualidade: execução inicial – Modelo Original – Smart PLS

CRITÉRIOS DE QUALIDADE - MODELO ORIGINAL - PLS - AMOSTRA COMPLETA

Construto	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Alinhamento	0,398172	0,832537	0,769703
Aum-custo	0,457283	0,762827	0,607784
Aum-efici	0,640049	0,898169	0,857023
Configurações	0,442411	0,845822	0,814568
Experiência	0,536928	0,901942	0,878422
Expertise	0,428658	0,834246	0,768975

continua

			conclusão
Gestão	0,390312	0,862612	0,828872
INTEGRAÇÃO	0,329836	0,807456	0,747482
Imp-neg	0,266962	0,618723	0,548789
Imp-pos	0,414946	0,807792	0,737497
Incre-Capac	0,549369	0,827102	0,718406
Infra/Arquitetura	0,360911	0,715687	0,659035
Mel-utili	0,290290	0,395475	0,174751
Perda	0,411071	0,662807	0,516496
Qualidade	0,617206	0,864965	0,794021
RESULTADOS	0,243195	0,924954	0,919231
Reduc-efici	0,391019	0,704306	0,671350
Redução-custo	0,474504	0,839580	0,766145
Satisfação	0,627816	0,870687	0,803657

Com base na Tabela 4, procedeu-se à análise de alguns critérios de qualidade, conforme enunciado por Perez (2006, p. 137-138), tais como:

a) Teste de consistência interna

Representado pelo Alfa de Cronbach, indica que somente os valores iguais ou superiores a 0,7 são considerados aceitáveis (HAIR et al., 2005), pois para valores inferiores o construto não apresenta consistência. Nesse caso, os construtos “Aumento do custo da TI”, “Impacto negativo nas equipes técnicas dos Sistemas e Tecnologia da Informação”, “Infraestrutura / Arquitetura dos STIs”, “Melhoria na utilização dos recursos dos STIs” e “Perda de oportunidades de aprendizagem” apresentaram valores inferiores a 0,7 para o Alfa de Cronbach no processamento inicial do modelo proposto. O construto “Redução da eficiência dos Sistemas e Tecnologia da Informação” apresentou um valor próximo do limite de 0,7 e, por isso, foi considerado aceitável. O destaque negativo ficou com o construto “Melhoria na utilização dos recursos dos STIs” com o valor de 0,174751.

b) Correlação entre as variáveis e os respectivos construtos

- O valor da correlação entre as variáveis e os respectivos construtos devem ser superiores a 0,7, indicando que existe uma correlação entre elas. Contudo, diversas questões não apresentaram esse valor, sendo eliminadas durante a análise do modelo.

Esse fator foi considerado na eliminação controlada das variáveis ligadas aos construtos que não apresentaram um valor de Alfa de Cronbach aceitável. Em função disso, o critério do valor da correlação foi utilizado para a eliminação das variáveis que poderiam influenciar o valor de Alfa de Cronbach e da VME.

- Cada construto teve as suas variáveis avaliadas, de modo a identificar aquelas que apresentavam, inicialmente, um valor de correlação inferior a 0,6. Nesse caso, procedeu-se de acordo com as afirmações de Hair et al. (2009, p. 572) que afirmam que uma especificação inaceitável do modelo para atingir ajuste é conduzir “[...] análises SEM separadas para cada construto ao invés de uma análise para o modelo inteiro.” pois isso implicaria na obtenção de um “[...] conjunto de índices de ajuste para cada construto e um modelo geral de mensuração que jamais é testado.” Assim sendo, deve-se observar a descrição efetuada nos próximos itens como resultados obtidos após a eliminação simultânea das variáveis com correlações inadequadas.
- Alguns construtos não apresentaram variáveis com correlações inferiores a 0,6 e, portanto, não tiveram nenhuma delas excluídas.
- Construto AUM-CUSTO teve a variável RNAC1 com correlação de 0,415. Mas procedendo-se à eliminação dessa variável, o valor de Alfa de Cronbach apresentou declínio. A exclusão de mais uma variável (RNAC4) elevou o valor do VME acima de 0,6 mas provocou o declínio do valor de Alfa de Cronbach. Assim sendo, optou-se pela exclusão desse construto do modelo. Embora Hair et al. (2005) considere que para pesquisas exploratórias o valor de 0,6 para o Alfa de Cronbach seja aceitável, outros autores, como Henseler et al. (2009) discordam, por isso foi mantido o valor de 0,7 para o Alfa de Cronbach;
- Construto IMP-NEG teve quase todas as suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram as seguintes RNIE1 (0,352), RNIE2 (0,485), RNIE3 (0,510), RNIE5 (0,569) e RNIE6 (-0,054). Assim sendo, procedeu-se à eliminação das variáveis RNIE1, RNIE2, RNIE3 e RNIE6. O resultado foi o aumento do valor da VME, para um valor aceitável e o declínio do valor do Alfa de Cronbach. Dessa forma, considerou-se que o construto IMP-NEG não apresentava condições para permanecer no modelo e o seu descarte foi considerado necessário.
- Construto MEL-UTILI que apresentou três variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram as seguintes: RPM1 (0,531), RPM3 (-0,113) e RPM4(0,014), tendo sido

excluídas, posteriormente, as variáveis RPM3 e RPM4. Elas foram eliminadas e uma nova rodada do SmartPLS foi executada. Como consequência, o valor da VME subiu, tornando-se aceitável mas acarretou o declínio do valor de Alfa de Cronbach. Dessa forma, considerou-se que o construto MEL-UTILI não apresentava condições para permanecer no modelo e o seu descarte foi considerado necessário.

- Construto PERDA que apresentou duas variáveis com correlações inferiores a 0,6, que foram a RNFOA4 (-0,141) e RNFOA5 (0,083). Contudo, eliminando-se as variáveis RNFOA4 e RNFOA5, o valor de Alfa de Cronbach supera 0,7, bem como o valor da VME eleva-se a 0,6, assumindo valores adequados e permanecendo no modelo proposto.
- O construto REDUC-EFIC apresentou um valor adequado para o Alfa de Cronbach, sendo que a variável RNRE2 apresentou o valor para a correlação inferior a 0,6 (0,339). Procedendo-se dessa forma, o valor da VME subiu, ficando acima do limite recomendável. Contudo, acarretou o declínio do valor de Alfa de Cronbach. Dessa forma, considerou-se que o construto REDUC-EFIC não apresentava condições para permanecer no modelo e o seu descarte foi considerado necessário.
- O construto REDUCAO CUSTO apresentou uma variável com correlação inferior a 0,6, que foi a RPRC3 (0,466). A variável foi excluída.
- O construto IMP-POS apresentou duas variáveis com correlação inferior a 0,6, que foram a RPIE1 (0,552) e a RPIE3 (0,591) mas somente a variável RPIE1 pois a exclusão da RPIE3 não acarretou o aumento dos valores das demais correlações observadas com o referido construto, portanto, não justificando essa exclusão;
- O construto INFRA / ARQUITETURA apresentou duas das suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas: VIEA4 (0,234) e VIEA6 (-0,006). Contudo, eliminando-se as variáveis VIEA4 e VIEA6, o valor de Alfa de Cronbach superou 0,7, bem como o valor da VME que excedeu o mínimo necessário para validar o construto, que permaneceu no modelo proposto.
- O construto GESTÃO apresentou cinco de suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas: VGI1 (0,559), VGI2 (0,594), VGI5(0,454), VGI9 (0,582) e VGI10 (0,538). Com base nesses valores, optou-se pela exclusão das variáveis VGI1, VGI2, VGI9 e VGI10;

- O construto ALINHAMENTO apresentou três de suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas a VAE3 (0,540), VAE4 (0,597) e VAE7 (0,240), tendo sido excluídas as variáveis VAE3 e a VAE7;
- O construto EXPERTISE apresentou duas de suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas a VQE2 (0,527) e a VQE3 (0,369), que foram excluídas;
- O construto CONFIGURAÇÕES apresentou duas variáveis com correlação inferior a 0,6, que foram a VCG3 (0,587) e a VCG6 (0,586). Posteriormente, com mais uma rodada de ajustes, foi excluída a variável VCG1;
- O construto INTEGRAÇÃO apresentou cinco de suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas a VMI3 (0,594), VMI5 (0,342), VMI6 (0,475), VMI7 (0,547) e VMI8 (0,375). Foram excluídas durante a rodada de ajustes as variáveis VMI5, VMI6, VMI7 e VMI8;
- Foi considerada, nessa primeira execução do *SmartPLS*, uma correlação de corte de 0,6, inferior ao indicado pela literatura, que seria de 0,7. Contudo, isso se deve ao fato de que a exclusão de todas as variáveis que apresentassem correlação inferior a 0,7 conduziriam o modelo a ficar, em média, com duas variáveis para cada construto e, em alguns casos, com apenas uma variável. Essa situação poderia prejudicar a análise dos dados do modelo proposto, em decorrência da perda de variáveis importantes.

c) Teste de Consistência ou variância média explicada (VME ou VSE no *SmartPLS*)

Hair et al. (2005) destacam que os valores aceitáveis para a VME precisam ser superiores a 0,5. Na Tabela 4, podem ser observados os construtos que apresentaram valores inferiores a 0,5 para a VME embora todos eles apresentassem valores adequados para o *composite reliability* (maior ou igual a 0,6). Isso sugeriu que algumas variáveis do modelo apresentavam valores inadequados de correlação. Um procedimento para melhorar o valor da VME é a redução das variáveis, o que foi efetuado. Sobre a VME, C.S.Shook et al. (2004) destaca que uma aceitável validade convergente é obtida quando a VME ou AVE é maior ou igual a 50%. Essa afirmação é coerente com o critério Fornell-Larcker (1991), utilizado para verificar a validade convergente, sendo, portanto, uma medida de validade discriminante. Esse critério postula que uma variável

latente compartilha mais variância com seus indicadores atribuídos do que qualquer outra variável latente (HENSELER et al., 2009). A VME (variância média extraída) de cada variável latente deve ser maior do que a raiz quadrada da maior correlação da variável latente com qualquer outra variável latente. Valores da VME superiores a 0,5 indicam validade convergente suficiente, o que implica em afirmar que uma variável latente é capaz de explicar mais do que metade da variância dos seus indicadores na média (GÖTZ; LIEHR-GOBBERS; KRAFFT, 2009 apud HENSELER et al., 2009).

d) Teste de confiabilidade composta (*composite reliability*)

Hair et al. (2005, p. 489) destacam que os valores aceitáveis para esse item devem ser iguais ou superiores a 0,7 embora considere que nas pesquisas de natureza exploratória, são aceitos valores superiores a 0,6. Os valores apresentados aqui são oriundos da Tabela 4. Valores inferiores a 0,6 indicam que as questões não apresentaram uma boa aderência aos seus respectivos construtos. A definição de confiabilidade empregada aqui se refere à definição de Hair et al. (2005, p. 489) que representa “[...] uma medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles “indicam” o construto latente (não observado) em comum.” C.S.Shook et al. (2004) destacam, ainda, que a confiabilidade composta é um parâmetro melhor do que o Alfa de Cronbach, pois extraí as cargas padronizadas e erros de medida para cada item. Por essa explicação, apenas o construto MEL-UTILI (0,395475) pode ser considerado inadequado, indicando que, por esse critério, ele seria o único construto a ser excluído do modelo.

A Tabela 5 (critérios de qualidade) representa o resultado obtido após os ajustes efetuados no modelo original proposto, tendo sido extraídas as variáveis que apresentaram correlação inadequada segundo descritas no item anterior. Podem-se observar os valores de Alfa de Cronbach e do valor da confiabilidade composta destacados em vermelho (quando não atenderem os níveis considerados aceitáveis).

Tabela 5 – Critérios de Qualidade: após ajustes iniciais – PLS
CRITÉRIOS DE QUALIDADE: RESULTADO APÓS AJUSTE – PLS
AMOSTRA COMPLETA

Construto	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Alinhamento	0,480812	0,845975	0,785834
Aum-custo	0,563588	0,794682	0,617174
Aum-efici	0,640054	0,898171	0,857023
Configurações	0,526393	0,814505	0,720817
Experiência	0,529373	0,899248	0,878422
Expertise	0,549221	0,858539	0,800926
Gestão	0,485832	0,849351	0,791793
INTEGRAÇÃO	0,492582	0,827524	0,742186
Imp-neg	0,613580	0,756993	0,389859
Imp-pos	0,441246	0,795256	0,700926
Incre-Capac	0,549374	0,827100	0,718406
Infra/Arquitetura	0,569895	0,837534	0,766986
Mel-utili	0,576003	0,716248	0,320000
Perda	0,685735	0,867281	0,772702
Qualidade	0,617206	0,864963	0,794021
RESULTADOS	0,243214	0,924753	0,919231
Reduc-efici	0,507334	0,753683	0,547601
Redução-custo	0,548434	0,856484	0,788627
Satisfação	0,627822	0,870690	0,803657

A Figura 17, apresentada a seguir, destaca os valores obtidos para as correlações presentes no modelo desta tese. Percebe-se, também, que os construtos AUM-CUSTO, IMP-NEG, MEL-UTILI e REDUC-EFICI continuaram a apresentar valores inadequados para o Alfa de Cronbach, todos inferiores a 0,7. Em decorrência disso, decidiu-se pela exclusão desses construtos.

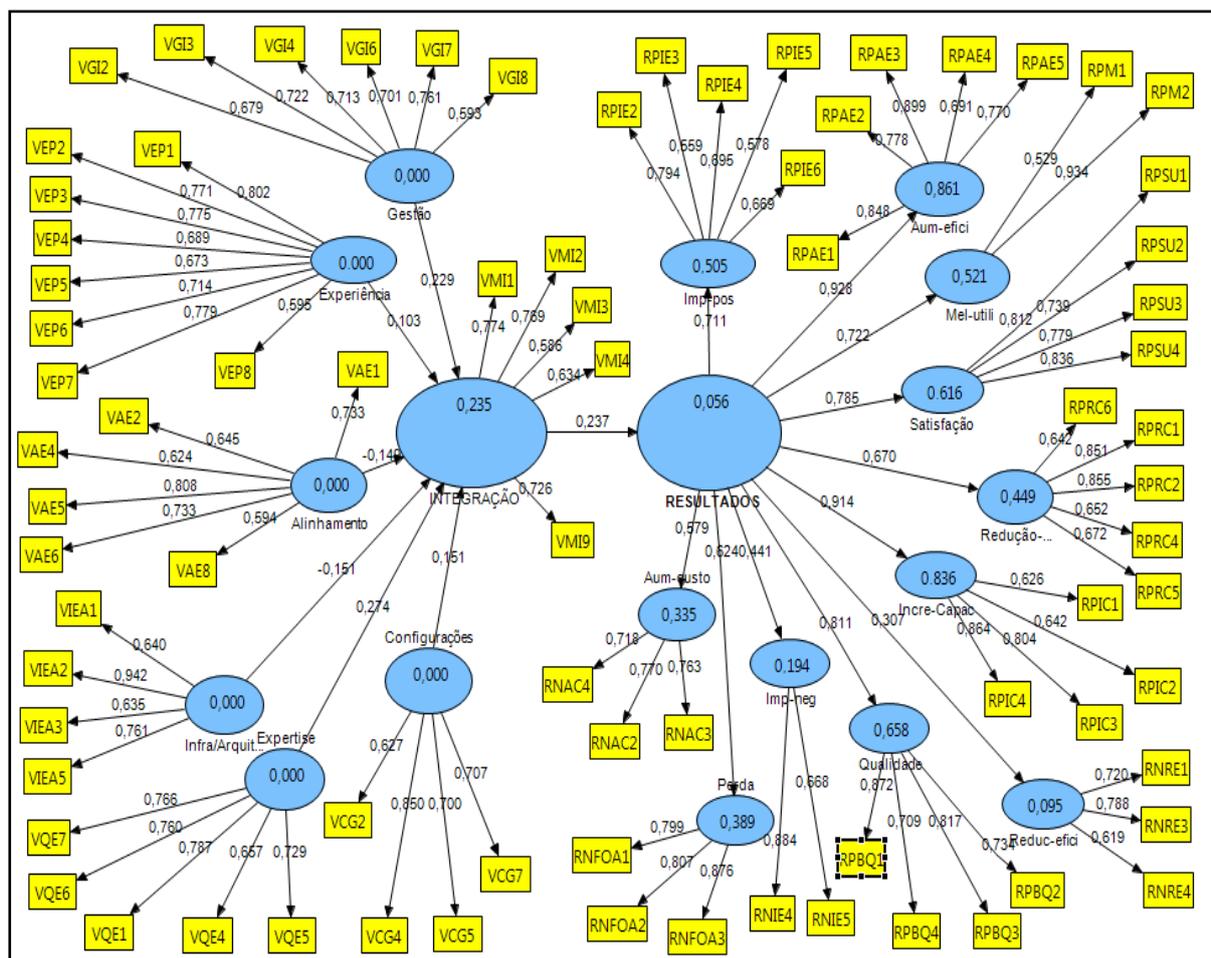


Figura 17 – Modelo original ajustado após exclusão das variáveis

Após a exclusão dos quatro construtos, foi executado, novamente, o processamento do PLS, tendo o resultado sido retratado na Figura 18.

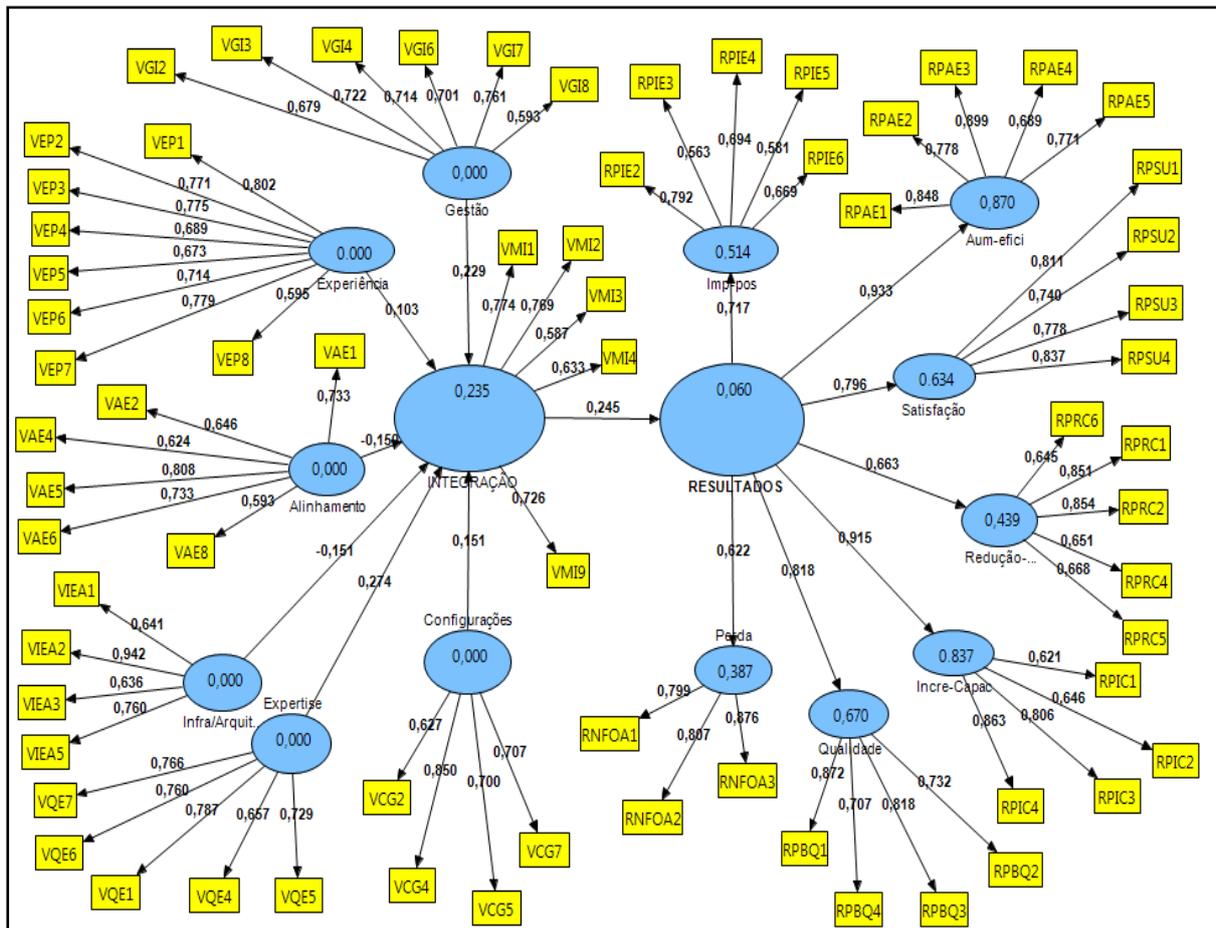


Figura 18 – Modelo original ajustado após exclusão dos construtos

Os critérios de qualidade observados após o processamento do PLS no modelo sem os quatro construtos aparecem na Tabela 6.

Tabela 6 – Critérios de qualidade: após exclusão dos construtos - PLS

CRITÉRIOS DE QUALIDADE - RESULTADO APÓS EXCLUSÃO DOS CONSTRUTOS - PLS

AMOSTRA COMPLETA

Construto	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	RAIZ(VME)
Alinhamento	0,480815	0,845975	0,785834	0,693408
Aum-efici	0,640093	0,898180	0,857023	0,800058
Configurações	0,526407	0,814510	0,720817	0,725539
Experiência	0,529369	0,899246	0,878422	0,727577
Expertise	0,549239	0,858548	0,800926	0,741107
Gestão	0,485799	0,849335	0,791793	0,696993
INTEGRAÇÃO	0,492550	0,827518	0,742186	0,701819
Imp-pos	0,441737	0,795710	0,700926	0,664633
Ince-Capac	0,549473	0,827125	0,718406	0,741264
Infra/Arquitetura	0,570123	0,837696	0,766986	0,755065

continua

				conclusão
Perda	0,685702	0,867262	0,772702	0,828071
Qualidade	0,616966	0,864812	0,794021	0,785472
RESULTADOS	0,243073	0,923051	0,919231	0,493024
Redução-custo	0,547975	0,856267	0,788627	0,740253
Satisfação	0,627918	0,870738	0,803657	0,792413

10.2.1 A validação do modelo estrutural e a aplicação da técnica de *bootstrapping*

Após os ajustes efetuados no modelo, que foram detalhados nos itens anteriores, foi efetuada a execução do *bootstrapping* do *software SmartPLS*, com o parâmetro de 500 tanto para o número de casos quanto para o número de amostras. Isso significa que foram realizadas 500 simulações aleatórias com os dados obtidos na pesquisa, de modo a aplicar-se o teste de distribuição t de *Student*, que depende do número de questionários respondidos.

Hair et al. (2005, p. 466) definem *bootstrapping* da seguinte maneira:

Forma de reamostragem na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para estimação do modelo. Estimativas de parâmetros e erros padrão não são mais calculados com suposições estatísticas, mas, em vez disso, são baseados em observações empíricas.

O resultado que pode ser observado do item anterior foi que o modelo original proposto apresentou diversos construtos em que os valores de Alfa de Cronbach e da VME se mostraram inadequados. Contudo, para a validação do modelo estrutural, torna-se necessária a execução da técnica de *bootstrapping*, presente no *software SmartPLS*.

A Figura 19 representa a execução do processamento de *bootstrapping*, que efetua o teste t de *Student*. Pode-se observar que o tamanho da amostra foi de 72 questionários, com 71 graus de liberdade. Para este grau de liberdade, o valor da distribuição t de *Student* é 1,99, para um intervalo de confiança de 95%. A significância, nesse caso, é de 5% (0,05), conforme detalhado por Bussab e Morettin (2003).

Contudo, deve-se destacar que, antes do processamento do *bootstrapping*, os quatro construtos (AUM-CUSTO, IMP-NEG, MEL-UTILI e REDUC-EFICI) que apresentaram valores inadequados para o Alfa de Cronbach foram excluídos. Em consequência dessas exclusões, as hipóteses H16: “O impacto negativo na equipe é um resultado da integração

pós-fusão dos STIs “; H10: “A melhoria na utilização dos recursos humanos e tecnológicos é um resultado da integração pós-fusão dos STIs”; H14: “A redução da eficiência é um resultado da integração pós-fusão dos STIs” e H18 “O aumento do custo organizacional é um resultado da integração pós-fusão dos STIs” foram rejeitadas. A Figura 19, representada a seguir, demonstra o resultado da execução da técnica de *bootstrapping* sem os respectivos construtos.

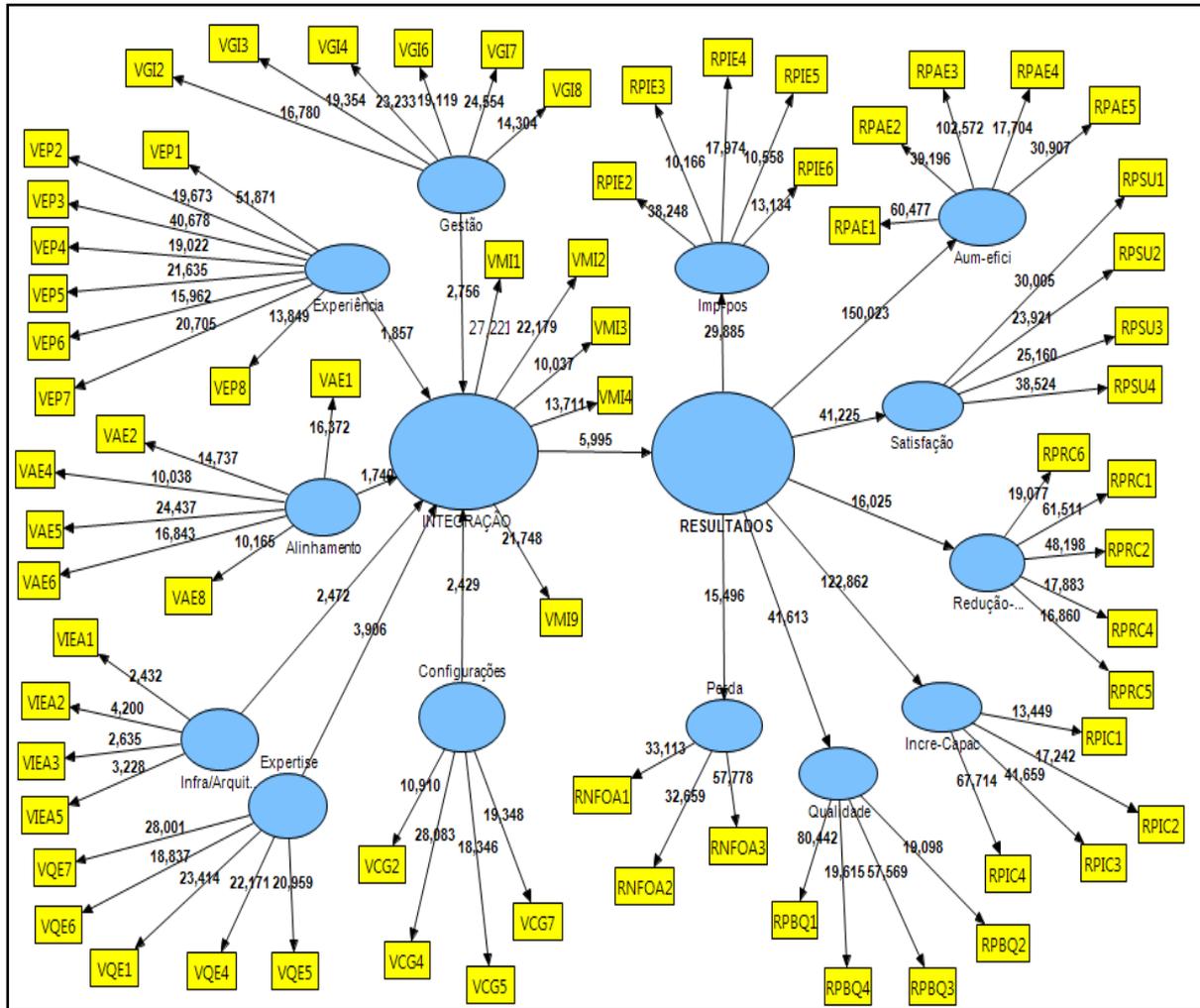


Figura 19 – Modelo após processamento do Smart PLS com a técnica de bootstrapping

Conforme exposto na teoria, caso o teste t de *Student* seja inferior a 1,99, a hipótese não é verificada. Caso contrário, quando é igual ou superior a 1,99, a hipótese é verificada, o que significa que a correlação existente é significativa. Contudo, os valores de t de *Student* obtidos para o construto EXPERIÊNCIA (1,857) e para o construto ALINHAMENTO (1,749), por estarem próximos ao limite, foram considerados aceitáveis, resultando na não rejeição desses dois construtos.

A Tabela 7 apresenta os resultados obtidos da análise do modelo conceitual proposto neste trabalho, contendo os valores de Alfa de Cronbach e o valor *t* de *Student*.

Tabela 7 – Resultado da análise do modelo proposto: amostra completa

RESULTADO DA ANÁLISE - AMOSTRA COMPLETA - PLS					
Relação Causal do Construto		Alfa de Cronbach	Hipótese	Valor de <i>t</i> de <i>Student</i>	Resultado da Hipótese
De	Para				
Gestão	INTEGRAÇÃO	0,791793	H1	2,756	Não rejeitada
Experiência	INTEGRAÇÃO	0,878422	H2	1,857	Não rejeitada
Alinhamento	INTEGRAÇÃO	0,785834	H3	1,749	Não rejeitada
Infra / Arquit	INTEGRAÇÃO	0,766986	H4	2,472	Não rejeitada
Expertise	INTEGRAÇÃO	0,800926	H5	3,906	Não rejeitada
Configurações	INTEGRAÇÃO	0,720817	H6	2,429	Não rejeitada
INTEGRAÇÃO	RESULTADOS	0,742186	H7	5,995	Não rejeitada
RESULTADOS	Imp-pos	0,700926	H8	29,885	Não rejeitada
RESULTADOS	Aum-efici	0,857023	H9	150,023	Não rejeitada
RESULTADOS	Mel-utili	0,320000	H10	-----	Rejeitada
RESULTADOS	Satisfação	0,803657	H11	41,225	Não rejeitada
RESULTADOS	Redução-custo	0,788627	H12	16,025	Não rejeitada
RESULTADOS	Incre-Capac	0,718406	H13	122,862	Não rejeitada
RESULTADOS	Reduc-efici	0,547601	H14	-----	Rejeitada
RESULTADOS	Qualidade	0,794021	H15	41,613	Não rejeitada
RESULTADOS	Imp-neg	0,389859	H16	-----	Rejeitada
RESULTADOS	Perda	0,772702	H17	15,496	Não rejeitada
RESULTADOS	Aum-custo	0,617174	H18	-----	Rejeitada

C. S. Shook et al. (2004) destacam que em um estudo SEM devem ser divulgadas as medidas de confiança, de validade discriminante e de validade convergente. Nos itens anteriores, foram apresentadas algumas dessas medidas. Sobre a validade discriminante, procedeu-se à montagem da Tabela 8, contendo as correlações entre os construtos do modelo final. Nesse caso, busca-se avaliar se a raiz quadrada da VME é maior do que as correlações entre os construtos do modelo conforme citado por Tenenhaus et al. (2004). Nessa tabela, a diagonal principal traz os valores da raiz quadrada da VME.

Em relação ao cálculo da RAIZ(VME) do construto de segunda ordem “RESULTADOS”, o *software SmartPLS* apresenta uma falha no seu cálculo. Assim sendo, esse valor foi calculado à parte e ajustado na Tabela 8. O cálculo foi feito da seguinte maneira:

- Cada VME foi elevada ao quadrado;
- As variâncias foram somadas (considerando-se apenas as variâncias dos construtos que formavam o construto de segunda ordem, em número de 8);
- O valor obtido no item anterior (b) foi dividido pelo número de construtos que chegam e saem do construto “RESULTADOS”;
- Do valor obtido, foi extraída a raiz quadrada. Esse valor representa o valor da VME do construto “RESULTADOS”;
- Extrai, novamente, a raiz quadrada e a insere na diagonal principal na célula do cruzamento entre linha e coluna de “RESULTADOS”. Esse é o valor correto que está descrito na Tabela 8.

Tabela 8 – Correlação entre os construtos e RAIZ(VME) na diagonal principal: amostra completa

**CORRELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS E RAIZ(VME) NA DIAGONAL PRINCIPAL
AMOSTRA COMPLETA**

	Alinhamento	Aum-efici	Configurações	Experiência	Expertise	Gestão	Integração	Imp-pos	Incre-Capac	Infra / Arquitetura	Perda	Qualidade	Resultados	Redução-custo	Satisfação
Alinham.	0,693														
Aum-efici	0,493	0,800													
Config.	0,447	0,420	0,726												
Exper.	0,417	0,439	0,403	0,728											
Expertise	0,597	0,511	0,563	0,489	0,741										
Gestão	0,697	0,455	0,441	0,543	0,665	0,697									
Integração	0,249	0,164	0,305	0,352	0,401	0,397	0,702								
Imp-pos	0,512	0,639	0,305	0,378	0,421	0,550	0,298	0,665							
Incre-Capac	0,405	0,870	0,353	0,330	0,499	0,383	0,217	0,583	0,741						
Infra /Arquit	0,227	0,213	0,503	0,048	0,469	0,210	0,073	0,000	0,174	0,755					
Perda	0,352	0,516	0,196	0,441	0,334	0,426	0,040	0,415	0,500	0,135	0,828				
Qualidade	0,432	0,731	0,338	0,252	0,529	0,444	0,298	0,494	0,726	0,257	0,401	0,785			
Resultados														0,762	
Redução-custo	0,189	0,509	0,155	0,206	0,231	0,184	0,069	0,367	0,618	0,153	0,549	0,393	0,663	0,740	
Satisfação	0,485	0,761	0,422	0,215	0,546	0,488	0,300	0,552	0,664	0,192	0,317	0,752	0,796	0,333	0,792

Destaque-se que os dois valores, em vermelho, na Tabela 8, parecem indicar a ocorrência de um agrupamento entre os construtos (linha x coluna), pois o valor da raiz quadrada do VME é menor do que o valor da correlação entre os dois construtos. Mas não foram efetuados novas análises para avaliar esse evento.

10.3 Modelo Proposto para a Amostra Reduzida

Em decorrência da grande concentração dos respondentes entre os profissionais de uma das empresas da amostra envolvendo 66 profissionais dos 72 respondentes, efetuou-se um estudo particular desse grupo, de modo a avaliar se haveria diferenças significativas nos resultados obtidos. A Figura 20 apresenta o modelo proposto original considerado deste trabalho para a amostra dos 66 respondentes com as correlações observadas, processado por intermédio do *software SmartPLS*.

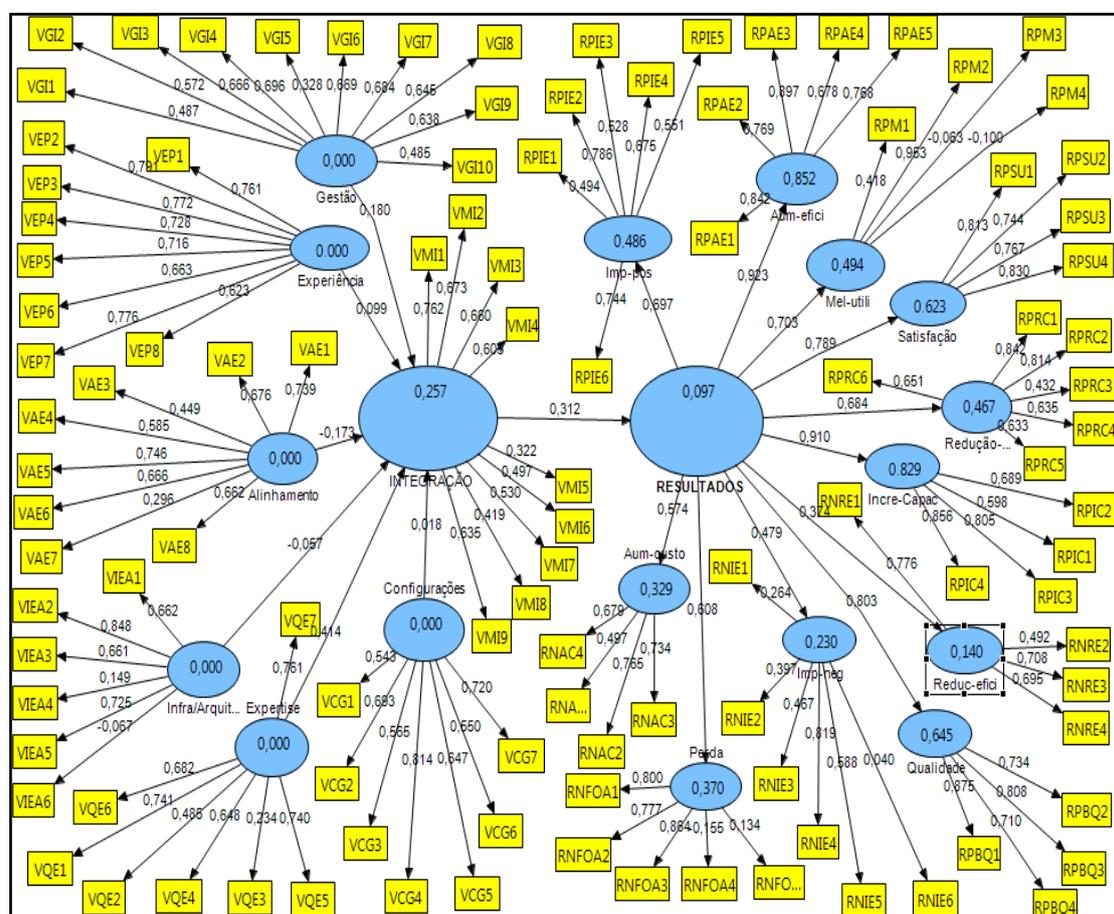


Figura 20 – Modelo proposto após processamento com *SmartPLS*: amostra reduzida

A Tabela 9 apresenta os critérios de qualidade já utilizados neste trabalho e demonstra os valores obtidos pela amostra reduzida. Ele representa o resultado do primeiro processamento com esse *software*, não tendo sofrido nenhuma exclusão de variáveis. Os valores destacados em vermelho foram considerados inadequados conforme literatura adotada neste trabalho.

Com base na Tabela 9, pode-se observar que diversos construtos não apresentaram consistência interna, considerando-se o Alfa de Cronbach. Os construtos “Aumento do custo da TI”, “Impacto negativo nas equipes técnicas dos Sistemas e Tecnologia da Informação”, “Infraestrutura / Arquitetura dos STIs”, “Melhoria na utilização dos recursos dos STIs” e “Perda de oportunidades de aprendizagem” e “Redução de eficiência” apresentaram valores inferiores a 0,7 para o Alfa de Cronbach no processamento inicial do modelo proposto. O construto “Redução da eficiência dos Sistemas e Tecnologia da Informação” apresentou o mesmo comportamento da amostra total, embora tenha se distanciado mais do limite de 0,7, por isso, de modo distinto da amostra total, ele foi considerado inaceitável.

Tabela 9 – Critérios de Qualidade: modelo original - PLS - amostra reduzida
CRITÉRIOS DE QUALIDADE – MODELO ORIGINAL – PLS
AMOSTRA REDUZIDA

Construto	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Alinhamento	0,384164	0,824987	0,764354
Aum-custo	0,458114	0,767549	0,608736
Aum-efici	0,631136	0,894515	0,851228
Configurações	0,427963	0,836828	0,810904
Experiência	0,534282	0,901236	0,879421
Expertise	0,407302	0,816113	0,737734
Gestão	0,357493	0,842887	0,810863
INTEGRAÇÃO	0,338540	0,814005	0,753773
Imp-Neg	0,244071	0,593995	0,557054
Imp-pos	0,408856	0,800956	0,739658
Incre-Capac	0,553338	0,829494	0,723370
Infra/Arquitetura	0,357864	0,697248	0,637462
Mel-utili	0,274283	0,334461	0,135667
Perda	0,406536	0,663843	0,525596
Qualidade	0,615460	0,864107	0,792000
RESULTADOS	0,236845	0,922296	0,916547
Reduc-Efici	0,456713	0,766339	0,676751
Redução-custo	0,464346	0,833218	0,755638
Satisfação	0,622390	0,868081	0,798814

A correlação entre as variáveis e os respectivos construtos indica que os valores da correlação entre as variáveis e os construtos devem superar 0,7, indicando que existe uma correlação entre eles. Embora a literatura tenha considerado o valor como 0,7, a manutenção, nesse nível, acarretaria a exclusão de um número muito grande de variáveis. Em função disso, o pesquisador estabeleceu um valor de corte para a correlação de 0,6. Os resultados obtidos foram decorrentes da eliminação simultânea das variáveis com correlações inferiores a 0,6. Contudo, é necessário destacar que nem todas as variáveis com valores inferiores a 0,6 foram excluídas pois, caso isso tivesse sido feito, diversos construtos ficariam apenas com uma única variável. Portanto, optou-se por manter todas as variáveis com valores superiores a 0,6 quando o valor de Alfa de Cronbach tivesse sido superior a 0,7, evitando a perda de variáveis potencialmente importantes para explicarem melhor os dados da amostra. Os valores obtidos para as correlações e mantidos no modelo podem ser identificados na Figura 20. A seguir, serão identificadas as variáveis excluídas do modelo proposto:

- Construto AUM-CUSTO teve a variável RNAC1 com correlação de 0,497. A eliminação dessa variável não acarretou uma melhoria no valor do Alfa de Cronbach, decidindo-se pela eliminação do próprio construto do modelo.
- Construto IMP-NEG teve quase todas as suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram as seguintes RNIE1 (0,264), RNIE2 (0,397), RNIE3 (0,467), RNIE5 (0,588) e RNIE6 (0,040). As exclusões de variáveis (RNIE1, RNIE2, RNIE6), associadas a esse construto não propiciaram uma melhora no valor do Alfa de Cronbach, acima de 0,7, e, portanto, optou-se, também, pela exclusão desse construto do modelo proposto.
- Construto MEL-UTILI que apresentou três variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram as seguintes: RPM1 (0,418), RPM3 (-0,063) e RPM4 (-0,100). O procedimento recomendado de exclusão de variáveis com correlações inadequadas (RPM3 e RPM4) não propiciou a melhora no valor do Alfa de Cronbach e decidiu-se pela exclusão desse construto do modelo.
- Construto PERDA apresentou duas variáveis com correlações inferiores a 0,6, que foram a RNFOA4 (0,155) e RNFOA5 (0,134). Contudo, eliminando-se as variáveis RNFOA4 e RNFOA5, o valor de Alfa de Cronbach superou 0,7, bem como o valor da VME que se elevou a 0,6, assumindo valores adequados e permanecendo no modelo proposto.

- O construto REDUC-EFIC apresentou um valor para o Alfa de Cronbach abaixo de 0,7, mas apenas uma de suas variáveis apresentou correlação inadequada, que foi a RNRE2 (0,492). A eliminação dessa variável acarretou uma piora no valor encontrado para o Alfa de Cronbach. Dessa forma, optou-se pela exclusão desse construto no modelo proposto.
- O construto REDUCAO CUSTO apresentou uma variável com correlação inferior a 0,6, que foi a RPRC3 (0,432) mas o valor de Alfa de Cronbach superou 0,7. Mesmo assim, optou-se pela exclusão dessa variável.
- O construto IMP-POS apresentou três variáveis com correlação inferior a 0,6, que foi a RPIE1 (0,494), RPIE3 (0,528) e RPIE5 (0,551), mas o valor de Alfa de Cronbach superava 0,7. Mesmo assim, optou-se pela exclusão da RPIE1.
- O construto INFRA / ARQUITETURA apresentou duas variáveis com correlações inferiores a 0,6, que foram a VIEA4 (0,149) e a VIEA6 (-0,067) e um valor para o Alfa de Cronbach inferior a 0,7. A exclusão dessas duas variáveis melhorou o valor para o Alfa de Cronbach que superou 0,7. Esse construto foi mantido no modelo.
- O construto GESTÃO apresentou quatro de suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas a VGI1 (0,487), VGI2(0,572), VGI5 (0,328) e a VGI10 (0,485), tendo sido todas excluídas. O valor de Alfa de Cronbach manteve-se superior a 0,7.
- O construto ALINHAMENTO apresentou três de suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas a VAE3 (0,449), VAE4 (0,585) e VAE7 (0,296), que foram excluídas. O valor do Alfa de Cronbach permaneceu superior a 0,7.
- O construto *EXPERTISE* apresentou duas de suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas a VQE2 (0,485) e a VQE3 (0,234) que foram excluídas. O valor do Alfa de Cronbach manteve-se superior a 0,7.
- O construto CONFIGURAÇÕES apresentou três variáveis com correlação inferior a 0,6, que foram a VCG1 (0,543), a VCG3 (0,565) e a VCG6 (0,550). As três foram excluídas. O valor de Alfa de Cronbach manteve-se superior a 0,7.
- O construto INTEGRAÇÃO apresentou quatro de suas variáveis com correlações inferiores a 0,6. Foram elas a VMI5 (0,322), VMI6 (0,497), VMI7 (0,0,530) e VMI8 (0,419), que foram excluídas. O valor do Alfa de Cronbach manteve-se superior a 0,7.

Os construtos que não foram citados não tiveram nenhuma de suas variáveis excluídas no processo de ajuste do modelo.

Sobre a variância média explicada (VME ou VSE), que representa o teste de consistência, e conforme Hair et al. (2005) e C.S.Shook et al. (2004), os valores aceitáveis para a VME precisam ser superiores a 0,5. Na Tabela 10, estão destacados os construtos que apresentaram valores inferiores a 0,5 para o VME (ou AVE no *SmartPLS*). Isso sugere que algumas variáveis do modelo apresentam valores inadequados de correlação.

Hair et al. (2005) consideram que, para a confiabilidade composta, os valores aceitáveis devem ser iguais ou superiores a 0,7. Os valores considerados são pertencentes à Tabela 8 e aqueles que são inferiores a 0,6 indicam que as questões não apresentaram uma boa aderência aos seus respectivos construtos.

A Figura 21, a seguir, apresenta o modelo proposto original ajustado, tendo sido excluídas as variáveis relacionadas anteriormente, para a amostra dos 66 respondentes com as correlações observadas, processado por meio do *software SmartPLS*.

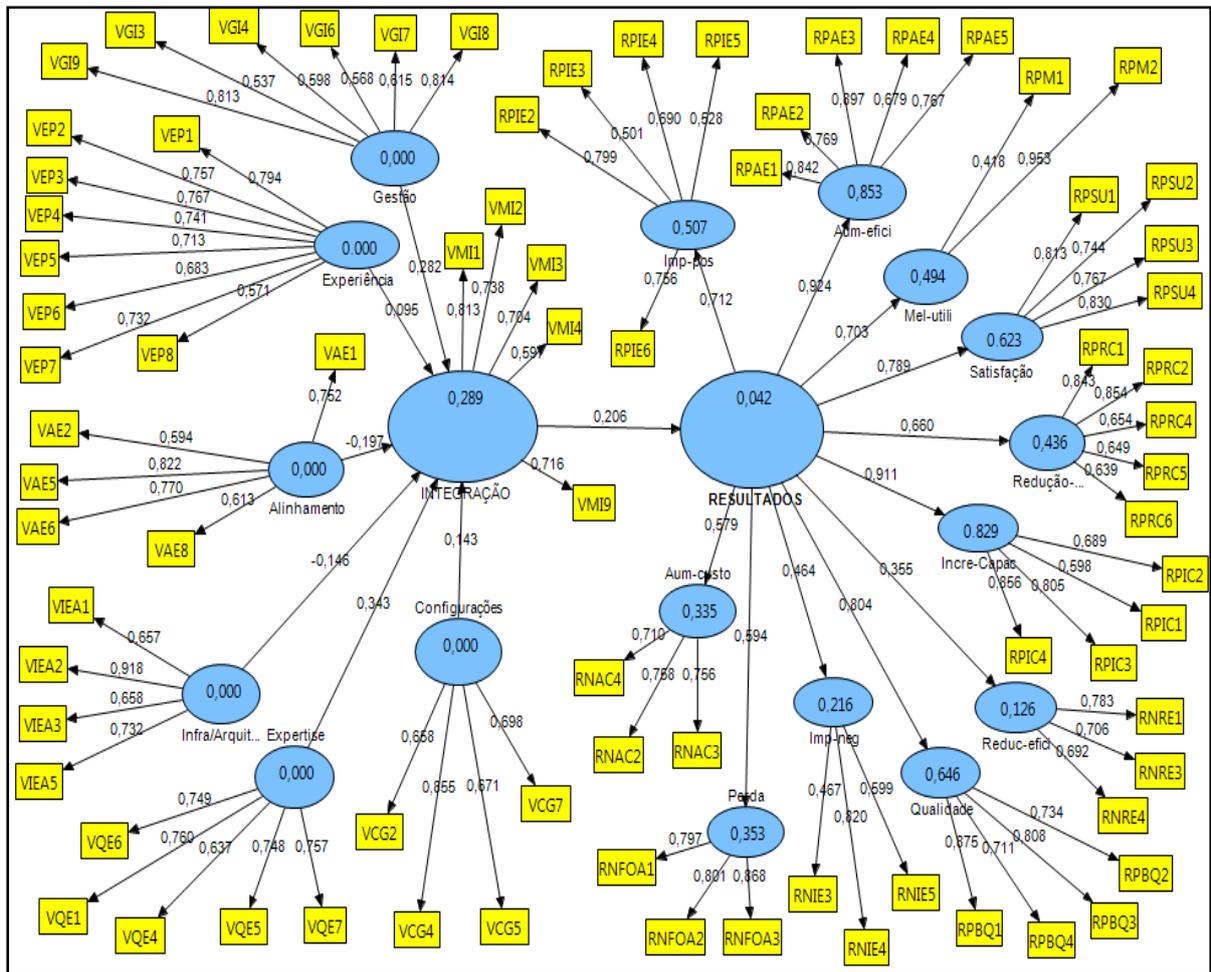


Figura 21 – Modelo original ajustado após exclusão das variáveis: amostra reduzida

A Tabela 10 (critérios de qualidade) representa o resultado obtido após os ajustes efetuados no modelo original proposto para os 66 respondentes, tendo as variáveis com correlação inadequadas sido extraídas do modelo. Podem-se observar os valores de Alfa de Cronbach e do valor da confiabilidade composta destacados em vermelho (quando não atenderem os níveis considerados aceitáveis).

Tabela 10 – Critérios de Qualidade: resultado após ajustes - PLS - amostra reduzida

**CRITÉRIOS DE QUALIDADE - RESULTADO APÓS AJUSTES
AMOSTRA REDUZIDA**

Construto	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Alinhamento	0,512474	0,837977	0,770143
Aum-custo	0,550274	0,785753	0,595977
Aum-efici	0,631119	0,894511	0,851228
Configurações	0,525509	0,814046	0,723717

continua

			conclusão
Experiência	0,522059	0,896574	0,879421
Expertise	0,535598	0,851697	0,789317
Gestão	0,445213	0,823837	0,770732
INTEGRAÇÃO	0,513974	0,839686	0,765015
Imp-neg	0,416627	0,670313	0,289471
Imp-pos	0,442922	0,793643	0,707596
Incre-Capac	0,553334	0,829481	0,723370
Infra/Arquitetura	0,560511	0,833295	0,748871
Mel-utili	0,541728	0,672368	0,220480
Perda	0,676574	0,862371	0,763191
Qualidade	0,615473	0,864113	0,792000
RESULTADOS	0,236846	0,922171	0,916547
Reduc-efici	0,530146	0,771420	0,559659
Redução-custo	0,539742	0,852015	0,781689
Satisfação	0,622371	0,868071	0,798814

Em decorrência dos argumentos expostos nesse item e, observando-se a Tabela 10, constatou-se que deveriam ser excluídos quatro construtos: AUM-CUSTO, IMP-NEG, MEL-UTILI e REDUC-EFICI. Após a exclusão ter sido efetuada, foi efetuado um novo processamento do *SmartPLS*, cuja saída foi representada pela Figura 22.

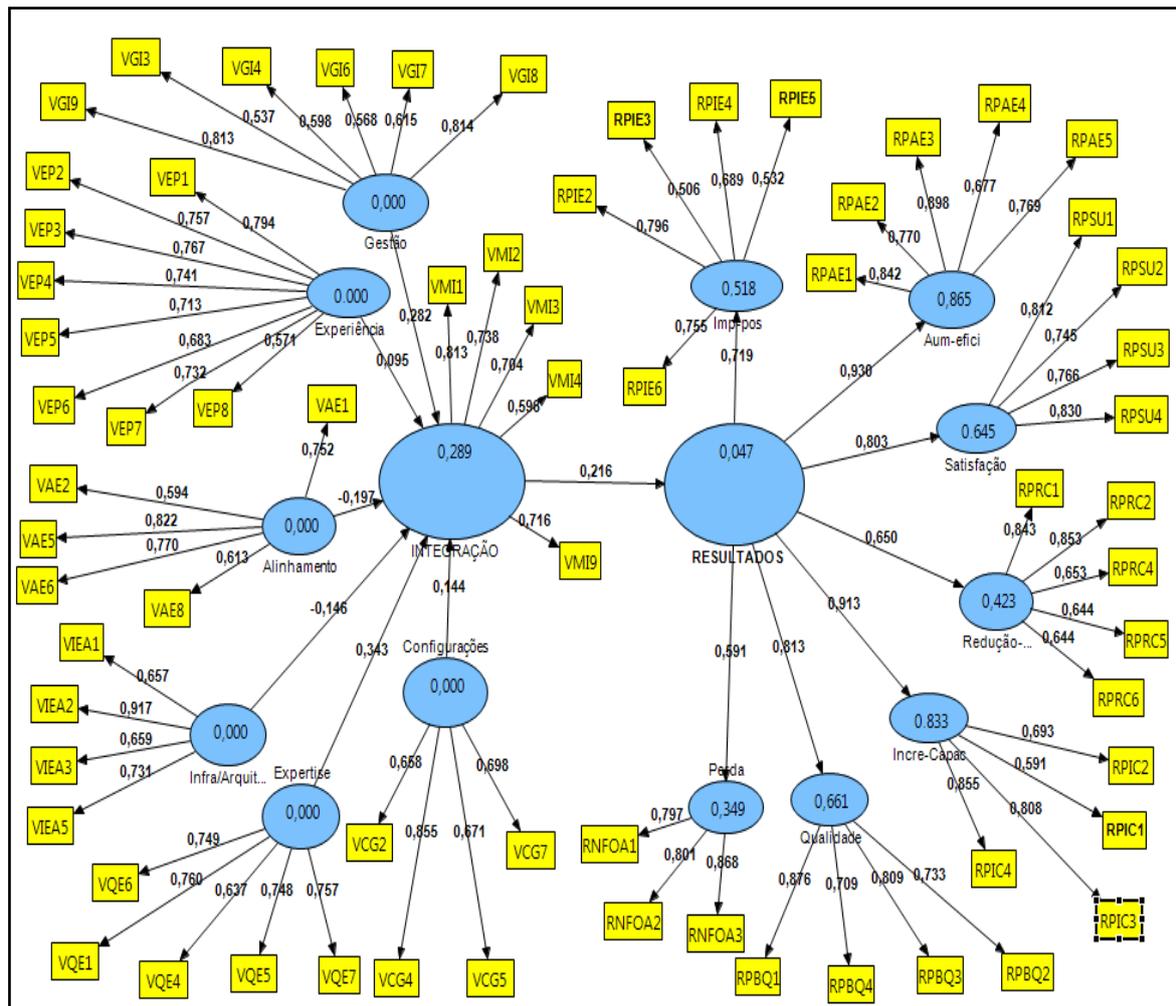


Figura 22 – Modelo proposto após exclusão dos construtos: amostra reduzida – PLS

A Tabela 11 demonstra os critérios de qualidade obtidos a partir da exclusão dos respectivos construtos.

Tabela 11 – Critérios de Qualidade: exclusão dos construtos – amostra reduzida

**CRITÉRIOS DE QUALIDADE: RESULTADO APÓS EXCLUSÃO DOS
CONSTRUTOS SMART PLS - AMOSTRA REDUZIDA**

Construto	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	RAIZ(VME)
Alinhamento	0,512489	0,837987	0,770143	0,715883
Aum-efici	0,631194	0,894530	0,851228	0,794477
Configurações	0,525506	0,814043	0,723717	0,724918
Experiência	0,522095	0,896588	0,879421	0,722561
Expertise	0,535620	0,851709	0,789317	0,731861
Gestão	0,445204	0,823831	0,770732	0,667236
INTEGRAÇÃO	0,513872	0,839627	0,765015	0,716849
Imp-pos	0,443741	0,794479	0,707596	0,666139

continua

				conclusão
Incre-Capac	0,553470	0,829461	0,723370	0,743956
Infra/Arquitetura	0,560408	0,833252	0,748871	0,748604
Perda	0,676579	0,862369	0,763191	0,822544
Qualidade	0,615225	0,863957	0,792000	0,784363
RESULTADOS	0,236661	0,919910	0,916547	0,486478
Redução-custo	0,538997	0,851651	0,781689	0,734164
Satisfação	0,622460	0,868114	0,798814	0,788961

10.3.1 A validação do modelo estrutural e a aplicação da técnica de *bootstrapping* na amostra reduzida

Após os ajustes efetuados no modelo e as exclusões dos construtos que apresentaram um valor para o Alfa de Cronbach inferior a 0,7, foi efetuado o processamento do *bootstrapping* com o *software SmartPLS*, tendo sido utilizado o valor de 500 como parâmetro para o número de casos e para o número de amostras, de modo que seja efetuada a validação do modelo estrutural mediante a execução dessa técnica.

A Figura 22 representa a execução do processamento de *bootstrapping*, que efetua o teste de *Student* para uma amostra de 66 questionários, contendo 65 graus de liberdade. Para esse grau de liberdade, o valor da distribuição t de *Student* é 1,99, para um intervalo de confiança de 95%. A significância permanece sendo de 5% (0,05), conforme detalhado por Bussab e Morettin (2003). Desse modo, caso o teste t de *Student* seja inferior a 1,99, a hipótese não é verificada. Caso contrário, quando é igual ou superior a 1,99, a hipótese é verificada, o que significa que a correlação existente é significativa.

Após a exclusão dos construtos, não foram verificadas as hipóteses H16: “O impacto negativo na equipe é um resultado da integração pós-fusão dos STIs “; H10: “A melhoria na utilização dos recursos humanos e tecnológicos é um resultado da integração pós-fusão dos STIs “; H14: “A redução da eficiência é um resultado da integração pós-fusão dos STIs “ e H18 “O aumento do custo organizacional é um resultado da integração pós-fusão dos STIs”. A Figura 23, representada a seguir, demonstra a geração do modelo do *bootstrapping* sem os respectivos construtos.

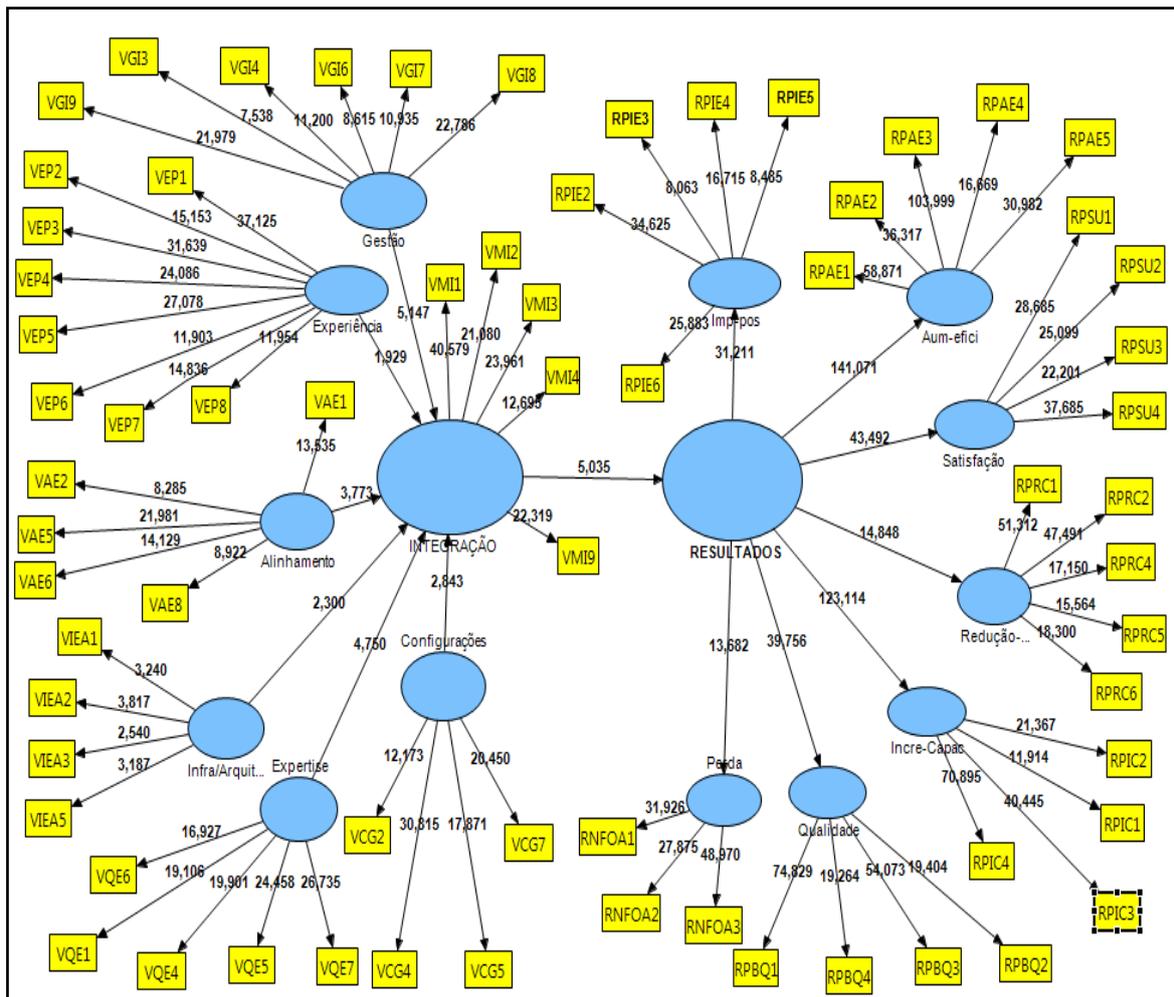


Figura 23 – Modelo após processamento do SmartPLS com a técnica bootstrapping: amostra reduzida

A Tabela 12 apresenta os resultados obtidos da análise do modelo conceitual proposto, contendo os valores de Alfa de Cronbach e o valor *t* de *Student*.

Na Tabela 13, estão representadas as correlações obtidas entre os construtos, excetuando-se os valores presentes na diagonal principal dos dois quadros, que contém os valores da raiz quadrada da VME.

Em relação ao cálculo da RAIZ(VME) do construto de segunda ordem “RESULTADOS”, o procedimento de cálculo da RAIZ(VME) já foi apresentado anteriormente e pode ser observado na Tabela 13 como ficaram os valores das correlações entre os construtos presentes no modelo final. Deve-se destacar, contudo, que, no cálculo realizado, foi considerado o número de construtos que não foram excluídos pelo valor do Alfa de Cronbach e no teste *t* de *Student*. Dessa forma, devem ser considerados, nesse cálculo, todos os valores das VME dos construtos que chegaram até o construto de segunda ordem.

Tabela 12 – Resultado da análise do modelo proposto: amostra reduzida – bootstrapping

RESULTADO DA ANÁLISE – AMOSTRA REDUZIDA – 66 RESPONDENTES – SMART PLS					
Relação Causal do Construto		Alfa de Cronbach	Hipótese	Valor de t de Student	Resultado da Hipótese
De	Para				
Gestão	INTEGRAÇÃO	0,770732	H1	5,147	Não rejeitada
Experiência	INTEGRAÇÃO	0,879421	H2	1,929	Não rejeitada
Alinhamento	INTEGRAÇÃO	0,770143	H3	3,773	Não rejeitada
Infra / Arquit	INTEGRAÇÃO	0,748871	H4	2,300	Não rejeitada
Expertise	INTEGRAÇÃO	0,789317	H5	4,750	Não rejeitada
Configurações	INTEGRAÇÃO	0,749580	H6	2,843	Não rejeitada
INTEGRAÇÃO	RESULTADOS	0,765015	H7	5,035	Não rejeitada
RESULTADOS	Imp-pos	0,707596	H8	31,211	Não rejeitada
RESULTADOS	Aum-efici	0,851228	H9	141,071	Não rejeitada
RESULTADOS	Mel-utili	0,220480	H10	-----	Rejeitada
RESULTADOS	Satisfação	0,798814	H11	43,492	Não rejeitada
RESULTADOS	Redução-custo	0,781689	H12	14,848	Não rejeitada
RESULTADOS	Incre-Capac	0,748030	H13	123,114	Não rejeitada
RESULTADOS	Reduc-efici	0,559659	H14	-----	Rejeitada
RESULTADOS	Qualidade	0,792000	H15	39,756	Não rejeitada
RESULTADOS	Imp-neg	0,289471	H16	-----	Rejeitada
RESULTADOS	Perda	0,763191	H17	13,682	Não rejeitada
RESULTADOS	Aum-custo	0,595977	H18	-----	Rejeitada

A Tabela 13, a seguir, traz as correlações entre os construtos com o valor da raiz quadrada da VME na diagonal principal.

Tabela 13 – Correlação entre os construtos e RAIZ(VME) na diagonal principal: amostra reduzida

CORRELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS E RAIZ(VME) NA DIAGONAL PRINCIPAL

	Alinhamento	Aum-efici	Configurações	Experiência	Expertise	Gestão	Integração	Imp-pos	Incre-Capac	Infra / Arquitetura	Perda	Qualidade	Resultados	Redução-custo	Satisfação
Alinham.	0,715														
Aum-efici	0,512	0,794													
Config.	0,398	0,405	0,724												
Experiência	0,407	0,410	0,407	0,722											
Expertise	0,545	0,479	0,538	0,463	0,731										
Gestão	0,542	0,360	0,347	0,469	0,478	0,667									
Integração	0,204	0,140	0,313	0,356	0,419	0,420	0,716								
Imp-pos	0,504	0,635	0,308	0,372	0,417	0,476	0,241	0,666							
Incre-Capac	0,422	0,865	0,346	0,305	0,480	0,314	0,207	0,572	0,743						
Infra / Arq.	0,227	0,229	0,498	0,059	0,490	0,088	0,079	0,025	0,188	0,748					
Perda	0,332	0,479	0,151	0,370	0,268	0,391	-0,004	0,384	0,474	0,129	0,822				
Qualidade	0,425	0,719	0,318	0,227	0,496	0,315	0,291	0,494	0,716	0,267	0,370	0,784			
Resultados													0,760		
Redução-custo	0,162	0,495	0,144	0,186	0,208	0,133	0,036	0,344	0,603	0,160	0,542	0,383	0,650	0,734	
Satisfação	0,476	0,763	0,394	0,213	0,523	0,331	0,300	0,578	0,666	0,174	0,290	0,796	0,803	0,328	0,788

Na Tabela 13, de maneira análoga ao observado com a amostra completa, surgiram dois valores, destacados em vermelho, que parecem indicar a ocorrência de um agrupamento entre os construtos (linha x coluna) pois o valor da raiz quadrada do VME é menor do que o valor da correlação entre os dois construtos. Mas não foram efetuadas novas análises em decorrência desse evento.

10.4 Análise do Modelo Quantitativo

A análise efetuada primeiramente com os 72 respondentes e, posteriormente, o recorte efetuado para 66 respondentes, indicou que não foram identificadas diferenças nos resultados

obtidos. Como as hipóteses rejeitadas e não rejeitadas foram as mesmas, a análise foi concentrada na amostra completa, pois as conclusões obtidas puderam ser extendidas integralmente para o recorte particular contendo os 66 respondentes.

As variáveis excluídas dos modelos estão descritas no Quadro 27 e foram utilizadas para facilitar a análise dos dados quantitativos observados.

Quadro 27 – Variáveis excluídas

VARIÁVEIS EXCLUÍDAS – AMOSTRAS COMPLETA E REDUZIDA		
Descrição do Construto	Amostra completa	Amostra reduzida
Gestão da Integração	VGI1 - VGI5 VGI9 – VGI10	VGI1 – VGI2 VGI5 – VG10
As experiências prévias	----	-----
Alinhamento Estratégico dos STIs	VAE3 – VAE4 – VAE7	VAE3 – VAE4 – VAE7
Infraestrutura / Arquitetura dos STIs	VIEA4 - VIEA6	VIEA4 - VIEA6
<i>Expertise</i> das equipes dos STIS	VQE2 - VQE3	VQE2 - VQE3
Configuração dos STIs	VCG1 - VCG3 VCG6	VCG1 – VCG3 VCG6
Descrição do Construto	Variáveis	Variáveis
Impacto positivo nas equipes técnicas dos STIs	RPIE1	RPIE1
Aumento da eficiência dos STIs	--	--
Melhoria na utilização dos recursos dos STIs	RPM3 - RPM4	RPM3 - RPM4
Satisfação dos usuários (gestores de negócios)	--	--
Redução dos custos de TI	RPRC3	RPRC3
Incremento das capacidades dos STIs	--	--
Redução da eficiência dos STIs	RNRE2	RNRE2
Melhoria da qualidade (acurácia, utilidade, informação no tempo certo)	--	--
Impacto negativo nas equipes técnicas dos STIs	RNIE1 - RNRE2 RNIE3 - RNIE6	RNIE1 - RNRE2 RNIE3 – RNIE6
Perda de oportunidades de aprendizagem	RNFOA4 - RNFOA5	RNFOA4 - RNFOA5
Aumento do custo da TI	RNAC1	RNAC1
Descrição do Construto	Variáveis	Variáveis
Medidas de Integração dos STIs	VMI5 – VMI6 VMI7 - VMI8	VMI5 – VMI6 VMI7 – VMI8

Quatro construtos associados aos resultados obtidos a partir da integração pós-fusão dos STIs não apresentaram consistência (HAIR et al., 2005) e foram excluídos do modelo.

O construto IMP-NEG refere-se aos impactos negativos nas equipes dos STIs e pelo menos metade das variáveis propostas (RNIE1 a RNIE6) poderia envolver um conhecimento de dados mensuráveis que não são divulgados (ex: rotatividade de funcionários) ao invés da percepção dos líderes de equipe envolvidos nas atividades dos STIs. Como as variáveis não apresentaram uma correlação adequada (quatro variáveis foram excluídas), os gestores podem ter tido uma dificuldade significativa em avaliar se houve um impacto negativo nas equipes. Além disso, as respostas podem ter sido influenciadas por outros elementos, tais como *stress*, ansiedade, insegurança, e declínio do moral, bastante distintos dos funcionários pertencentes aos quadros dos bancos adquirentes e adquiridos, particularmente relevantes nos profissionais das equipes destes últimos, que percebem uma incerteza real em relação ao futuro de suas carreiras profissionais. Sobre o aumento da carga de trabalho, isso acaba decorrendo das características dos processos de integração, pois muitos funcionários passam a atuar tanto nessas atividades quanto em atividades habituais, corriqueiras, ligadas aos SIs nos quais atuam (ou atuavam originalmente). Por envolverem avaliações e sentimentos pessoais e por ter uma parte dos questionários sido entregues (e recebidos) pessoalmente de cerca de 40 profissionais, o receio no fornecimento de certas informações pode ter acarretado dificuldades com essas respostas, afetando o construto. Associados a esses sentimentos, a complexidade das atividades de integração e a constante pressão por prazos exíguos, também, podem ter impactado negativamente nas equipes dos STIs, inclusive quanto à impossibilidade de atendimento às demandas dos usuários internos.

Houve impactos negativos nas equipes técnicas envolvidas nas atividades de integração (McKIERNAN; MERALI, 1995; ROBBINS; STYLIANOU, 1999; STYLIANOU et al., 1996), embora isso não tenha sido percebido claramente por parte dos profissionais que atuaram nessa integração como tendo sido um fator realmente importante. Essa característica pode, também, ser associada ao cuidado por parte das empresas adquirentes em desenvolver uma política de retenção das equipes técnicas, evitando problemas durante a integração (STYLIANOU et al., 1996; ROBBINS; STYLIANOU, 1999). Houve, ainda, um aumento real da carga de trabalho das equipes de todos os bancos envolvidos, pois, além de atuarem em atividades específicas da integração dos STIs, houve a necessidade de manter-se a

continuidade das atividades de manutenção dos SIs, inclusive quanto à manutenção das regras legais e que exigem uma ação permanente e em paralelo às atividades em desenvolvimento.

O construto REDUC-EFICI refere-se à redução de eficiência dos STIs do banco adquirente decorrente da integração, pois os STIs do banco adquirido foram eliminados. Esse construto parece ter um caráter sigiloso, pois mesmo os líderes de equipe tiveram dificuldade em avaliá-lo. Nesse fator, procurou-se avaliar se houve redução de eficiência dos STIs dos bancos adquirentes, o que demanda acesso a informações que podem estar disponíveis para as equipes dos bancos adquirentes, mas podem não estar disponíveis para os respondentes dos bancos adquiridos. Pessoas não envolvidas diretamente nessas atividades poderiam ter dificuldades em perceber corretamente tais impactos, que ocorrem, mas que não são muito detalhados. A redução da eficiência pode ter ocorrido pelo tempo maior de execução dos SIs, decorrente do aumento da base de clientes e de operações do banco adquirente ou pelo aumento do número de ocorrências de interrupções anormais no processamento diário de ambas as instituições envolvidas, assim como pela dificuldade de implementação das funcionalidades observadas nos SIs dos bancos adquiridos. Não ficou claro se realmente ocorreu uma redução dessa eficiência, pois com o aumento das demandas de negócios do banco resultante, que passa a concentrar progressivamente mais atividade em suas operações e processamentos diários, a eficiência do tempo de resposta e estabilidade dos sistemas podem ficar comprometidos, apresentando uma redução de eficiência e instabilidade dos aplicativos dos SIs. Deve-se observar, também, que novas funcionalidades nos SIs implicam alterações nas rotinas de trabalho.

Essa redução é compreensível ao avaliar-se que os SIs do banco adquirente precisam ser adequados para implementarem as funcionalidades relevantes dos SIs do banco adquirido embora McKiernan e Merali (1995) tenham destacado justamente os casos em que os SIs do banco adquirido são mantidos em funcionamento em decorrência das incompatibilidades apresentadas. Outro aspecto a ser considerado, conforme manifestação de McKiernan e Merali (1995) se refere ao fato de que as organizações não avaliam a qualidade e efetividades dos seus SIs no longo prazo, o que pode conduzir a escolhas indevidas dos SIs que permaneceram ativos na empresa.

O construto MEL-UTILI abordou a melhoria na utilização dos recursos dos STIs, envolvendo, também, os recursos humanos dos bancos. As variáveis (RPM1 a RPM4) excluídas indicam a dificuldade dos gestores em determinarem o impacto da integração nas equipes técnicas. Como diversos respondentes já estavam cientes do desligamento do banco adquirido, enquanto essa preocupação não existia por parte dos profissionais dos bancos adquirentes, as respostas dadas podem ter sido influenciadas. E isso pode ser inferido pela ausência de correlações válidas entre as variáveis e o respectivo construto.

Pode-se considerar que as questões utilizadas no construto MEL-UTILI envolveram considerações de ordem pessoal (percepção sobre a melhor utilização e dispensa dos recursos humanos) e institucional (melhor utilização dos recursos computacionais e eliminação dos recursos computacionais). Embora pareça que os respondentes tenham compreendido que houve uma melhora na utilização dos recursos do banco, a percepção sobre a eliminação de recursos e pessoas foi menos compreendida. As respostas dessa questão podem ter sido influenciadas pelo receio dos respondentes em serem identificados, principalmente devido ao fato de que os processos de integração estavam em andamento e as respostas poderiam ser associadas a uma eventual quebra de sigilo. Outro aspecto que poderia influenciar nas respostas foi o momento encontrado pelas equipes de cada instituição financeira e mesmo dentro das equipes dos mesmos bancos. Como certas atividades sempre começam antes do que outras e também são encerradas antes, a percepção quanto à utilização dos recursos humanos e computacionais, igualmente, pode variar. E esse *timing* da integração seria algo difícil de segregar das atividades gerais.

Existe dificuldade em se avaliarem os níveis de utilização dos recursos dos STIs dos bancos. Em um primeiro momento, ocorreu um aumento da utilização dos recursos humanos e computacionais dos bancos envolvidos, inclusive com eventuais alocações de consultorias para atender os serviços, que, no curto prazo, precisam ser integralmente mantidos enquanto novas demandas, ligadas à integração, aumentam. Nos bancos adquiridos, com o avanço das atividades de integração, ocorreu redução das bases de dados e dos negócios, proporcionando uma melhor execução dos seus STIs, pelo menos até a desativação. De modo distinto, no banco adquirente, que absorveu as bases de dados e os negócios do banco adquirido, houve um aumento da complexidade dos SIs e dos volumes dos processamentos. Além disso, visando atender uma nova dimensão de requisitos dos negócios bancários, resultantes da integração dos bancos, investiu-se na melhoria da utilização dos recursos dos STIs. Deve-se,

contudo, considerar que existe uma curva de aprendizagem na utilização dos sistemas dos bancos adquirentes e dos novos processos de negócios, que precisarão ser aprendidos pelos funcionários dos bancos adquiridos.

A exclusão do construto MEL-UTILI parece refletir o impacto do aproveitamento dos profissionais dos bancos adquiridos e a dificuldade que perceberam de serem aproveitados pelos bancos adquirentes. Pode ter indicado, também, o estágio da integração, principalmente em relação à eliminação dos recursos computacionais e humanos dos bancos adquiridos, isto é, durante as atividades de integração as equipes técnicas dos STIs e os recursos computacionais dos bancos adquiridos são mantidos. A melhoria da utilização dos recursos dos STIs envolve a melhoria dos SIs (ALARANTA, 2005; ANTHES; NASH, 2000; JOHNSTON; YETTON, 1996) que processam de maneira mais eficiente, com menos erros e alguma redução de redundância. Além da visão sobre os SIs, Stylianou et al. (1996) e Robbins e Stylianou (1999) afirmam, também, que os diversos recursos dos STIs poderiam ser utilizados de maneira mais efetiva, com maior confiabilidade e responsividade dos SIs, implicando, igualmente, em uma redução das interrupções nas operações (HOFFMAN, 2004). Parece, contudo, que a identificação desses resultados positivos é mais difícil para as equipes envolvidas, inclusive para os líderes de equipes, que possuem uma visão mais restrita dos SIs que acompanham, tendo dificuldade em determinar a ocorrência de melhoria significativa nos processamentos dos STIs. Observando-se as variáveis excluídas, vê-se que aquelas que diretamente procuraram mensurar a percepção dos gestores técnicos sobre a redução de pessoal (afetado pelo tipo de F&A efetuada) e dos recursos computacionais dos bancos não foram relevantes. Isso pode ter ocorrido de maneira significativa na conclusão das atividades de integração dos STIs, quando ocorrerão as liberações mais significativas de pessoas e recursos computacionais.

O quarto construto excluído foi AUM-CUSTO, contendo quatro variáveis (RNAC1 a RNAC4) e apenas uma delas apresentou uma correlação inadequada, sendo, posteriormente, excluída do modelo. Contudo, embora as demais variáveis tenham apresentado correlações adequadas, também não estava claro para os respondentes a efetividade do aumento de custo. Essa informação parece ser mais facilmente obtida pelas equipes dos STIs do banco adquirido, que tem uma visão completa de todo o processo de integração. Dessa forma, parece

compreensível a dificuldade dos profissionais dos bancos adquiridos em disporem de informações detalhadas sobre esse aumento.

Anthes e Nash (2000) destacam que a redução de custos da TI não parece ser atingida com frequência, posição semelhante à de Mehta e Hirschhein (2007) que destacam que a integração dos STIs pode acarretar gastos superiores à redução dos custos obtidos das economias de escala.

O construto IMP-POS, associado ao resultado “Impacto positivo nas equipes técnicas dos STIs” contendo seis variáveis (RPIE1 a RPIE6), teve apenas a variável RPIE1 excluída, que se referia exatamente a uma maior motivação das equipes de TI do banco adquirido, o que efetivamente parece não ter ocorrido em nenhum dos bancos da amostra. Para as equipes dos bancos adquirentes, a motivação parece ter aumentado, bem como o nível de oportunidades profissionais e mesmo de benefícios com a integração, algo que não ocorreu em larga escala para os profissionais dos bancos adquiridos. Esse construto apresentou uma variação positiva de 3,31%, variando de 0,694 a 0,717 enquanto a variância compartilhada aumentou de 0,482 para 0,514 (6,63%).

O construto AUM-EFICI, associado ao fator “Aumento da eficiência dos STIs”, não teve nenhuma de suas variáveis excluídas, demonstrando uma boa correlação entre elas e o referido construto. Os respondentes consideraram que efetivamente esse resultado foi obtido, sustentando as argumentações de Teixeira (2000 apud ANTHES; NASH, 2000) e Robbins e Stylianou (1999), sendo que o coeficiente de correlação entre a variável de segunda ordem RESULTADOS e esse construto apresentou uma variação de 0,64% (de 0,927 para 0,933), em que a variância compartilhada aumentou de 0,859 para 0,870 (1,28%).

O construto SATISFAÇÃO, associado ao fator “satisfação dos usuários” procurou avaliar se os profissionais dos STIs poderiam inferir a opinião dos usuários dos STIs das áreas de negócios. Desse modo, como nenhuma das variáveis foi excluída, pode-se inferir que tanto a qualidade dos serviços desenvolvidos quanto satisfação dos usuários pelo processo de integração e os respectivos prazos foram considerados de modo positivo pelos gestores dos STIs. Sobre isso, Alaranta (2005), Stylianou et al. (1996) e Robbins e Stylianou (1999) destacaram que os gestores de TI teriam condições de inferir a percepção dos usuários dos STIs sobre tais assuntos. Esse construto teve o valor do coeficiente de correlação variando

positivamente de 0,784 para 0,796, um acréscimo de 1,53%. Além disso, a variância compartilhada cresceu de 0,615 para 0,633, representando um acréscimo de 2,92%.

O construto REDUÇÃO DE CUSTO, associado ao fator “redução de custos da TI” teve apenas a variável RPRC3 excluída, justamente a variável que procurou avaliar a redução do custo de pessoal próprio, os funcionários dos bancos envolvidos, principalmente do banco adquirente. A razão dessa variável ter sido excluída pode indicar que houve a redução, mas ela foi relativamente pequena e atingiu um número limitado de pessoas. A redução de custo da TI decorrente do corte de pessoal é uma prática comum nas organizações que sofrem ou fazem F&As, embora atinjam as áreas dos STIs de modo diferenciado (HOFFMAN, 2004; JOHNSTON; YETTON, 1996). Quanto ao coeficiente de correlação, houve redução, passando de 0,701 para 0,663, uma variação negativa de 5,73% enquanto a variância compartilhada variou negativamente de 0,491 para 0,439 (-11,84%).

O construto INCRE-CAPAC, associado ao fator “incremento das capacidades dos STIs” não teve nenhuma de suas variáveis excluídas, indicando que a infraestrutura dos STIs do banco adquirente absorveu, adequadamente, os volumes maiores de processamento oriundos das bases de dados e das transações dos bancos adquiridos, em conformidade com alguns autores (ROBBINS; STYLIANOU, 1999; JOHNSTON; YETTON, 1996; STYLIANOU et al., 1996; BROADBENT; WEILL, 1997). O coeficiente de correlação entre esse construto e o construto de 2º ordem RESULTADOS variou de 0,914 para 0,915 (0,10%), enquanto a variância compartilhada evoluiu de 0,835 para 0,837 (0,23%).

O construto QUALIDADE, associado ao fator “melhoria na qualidade” que foi associado à acurácia das informações transferidas dos bancos adquiridos para os bancos adquirentes, a utilidade de tais informações, e o tempo certo de tornar disponível essas informações dentro dos SIs dos bancos adquirentes, refletem a afirmação de Alarante (2005) e de Stylianou et al. (1996) sobre um dos resultados decorrentes de uma integração bem sucedida entre os STIs das empresas envolvidas. Também, nesse caso, nenhuma das variáveis foi excluída, revelando sua adequação com o respectivo construto. O coeficiente de correlação variou de 0,811 para 0,818, um aumento de 0,86%, enquanto a variância compartilhada evoluiu de 0,657 para 0,670 (aumento de 1,98%).

O construto PERDA, associado ao fator “falha em explorar as oportunidades de aprendizagem” teve as variáveis RNFOA4 e RNFOA5 excluídas por terem apresentado correlações baixas. Essas variáveis estão associadas à ausência de registros relativos às experiências ou atividades dos profissionais dos STIs, indicando que o conhecimento tácito obtido nas integrações não está sendo adequadamente registrado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; POLANYI, 1983), havendo falhas em explorar essas oportunidades de aprendizagem (McKIERNAN; MERALI, 1995). Revelam, contudo, que as experiências anteriores foram consideradas importantes pelos gestores. Nesse construto, a correlação entre ele e o construto RESULTADOS apresentou redução de 0,636 para 0,622 (-2,2%) enquanto a variância compartilhada diminuiu de 0,405 para 0,388 (- 4,38%) .

O construto GESTÃO, associado ao fator “Gestão da integração”, teve quatro de suas variáveis excluídas durante o ajuste efetuado. As variáveis foram VGI1, VGI5, VGI9 e VGI10. Ao serem observadas as variáveis que foram excluídas, os aspectos ligados ao planejamento das regras de negócios e da participação de consultorias no processo de integração não ficaram claros. Em todos os bancos, houve a contratação de consultorias externas, que foram utilizadas tanto para o desenvolvimento dos *gaps* quanto para a manutenção das atividades cotidianas nas instituições financeiras embora as variáveis VGI9 e VGI10, que abordavam o planejamento e a gestão desse planejamento tenham sido excluídos. A percepção em relação aos cronogramas estabelecidos pelas empresas não parecem ter ficado claro, conforme discriminado na variável VGI1 que foi excluída, mesmo sendo essa atividade associada ao planejamento da integração, que representa um fator de sucesso (ZHAO, 2006). O coeficiente de correlação desse construto com a variável dependente INTEGRAÇÃO variou positivamente de 0,206 para 0,229 (11,16%).

O construto ALINHAMENTO, relacionado ao fator “Alinhamento estratégico dos STIs” teve as variáveis VAE3, VAE4 e VAE7 excluídas, sendo que a primeira avaliou a percepção dos gestores sobre a existência de um alinhamento estratégico entre a TI e as áreas de negócios do banco adquirido, que não pode ser validada. A VAE4 avaliou se a TI estava adequada a sua estrutura organizacional, que pode ter gerado problemas na resposta caso os respondentes não compreendessem o significado de estrutura organizacional. A exclusão dessa variável pode ter tido como causa a falta de compreensão nesse sentido, além do desconhecimento que os respondentes do banco adquirente teriam sobre a existência dessa adequação entre a TI e a estrutura organizacional do banco adquirido. Diferentemente das duas variáveis anteriores, a

exclusão da VAE7 parece ser mais facilmente compreensível, pois os processos de negócios dos bancos adquiridos foram substituídos por aqueles vigentes nos bancos adquirentes. Em relação ao coeficiente de correlação entre o construto ALINHAMENTO e INTEGRAÇÃO, houve uma redução, variando de -0,110 para -0,135. O valor negativo presente nessa correlação, indicou que o fator não contribuiu para o coeficiente de determinação da variância da variável latente INTEGRAÇÃO.

O construto INFRA/ARQUIT, relacionado ao fator “Infraestrutura / Arquitetura dos STIs” teve as variáveis VIEA4 e VIEA6 excluídas, sendo a primeira uma referência à distribuição geográfica dos Data Center dos bancos adquiridos e adquirentes. A exclusão dessa variável parece indicar que essa distribuição não foi relevante no contexto da integração, sendo, pois, a maioria dos respondentes optou por manter a sua resposta nos valores centrais, característica comum à variável VIEA6, cujas respostas foram concentradas no centro da escala adotada. O coeficiente de correlação entre esse construto e a variável latente INTEGRAÇÃO cresceu de -0,036 para 0,013, embora tenha mantido uma contribuição pequena para explicar o coeficiente de determinação da variância da variável INTEGRAÇÃO.

Esse construto identificou o impacto da compatibilidade entre *hardware*, *software* e infraestrutura física, indicando um eventual desconhecimento da plataforma do banco adquirente pelos profissionais do banco adquirido, além do fato de o compartilhamento dos dados representar uma complicação adicional nas atividades de integração dos STIs. Os respondentes identificaram a importância da infraestrutura /arquitetura na integração dos STIs, principalmente sob uma perspectiva técnica teórica, isto é, quanto mais similar a tecnologia das instituições envolvidas, mais fácil seria a integração. Contudo, o modelo seguido nas diversas integrações vivenciadas pelos respondentes, no qual os STIs dos bancos adquiridos foram quase que integralmente desconsiderados na integração, parece destacar que esse fator seria somente relevante caso outras modalidades de integração tivessem sido utilizadas, tais como *best of breed* (JOHNSTON; YETTON, 1996; ZHAO, 2006). Embora, como já foi discriminado anteriormente, a maioria dos respondentes tenha sido de uma única instituição, em todas as instituições que tiveram respondentes nesta pesquisa, as características de infraestrutura e arquitetura dos STIs abordados no questionário foram similares. Diferenças geográficas relativas à localização dos *Data Center* dos bancos envolvidos, também, podem representar uma dificuldade adicional (JOHNSTON; YETTON,

1996) para a integração sistêmica mas, igualmente, não parece ter acontecido isso nos casos da amostra.

O construto *EXPERIÊNCIA*, associado ao fator “Os conhecimentos oriundos das experiências prévias” teve todas as suas variáveis aceitas, revelando que não houve nenhuma preponderância de determinado padrão de resposta sobre os demais, havendo uma concentração similar das respostas nos pontos centrais da escala adotada. O coeficiente de correlação entre esse construto e o construto *INTEGRAÇÃO* apresentou um aumento superior a 100% (103,61%) indicando uma significativa contribuição desse fator para com o coeficiente de determinação da variância da variável *INTEGRAÇÃO*. Desse modo, pode-se inferir que foi percebida a relevância do conhecimento e dos registros organizacionais oriundos das experiências em atividades de integração dos STIs. O fato de a maioria dos respondentes não ter nenhuma experiência anterior (e conhecimento) em integrações dos STIs não pareceu afetar a importância desse construto, uma vez que os respondentes estavam atuando principalmente nas atividades técnicas de integração e não na gestão dos processos, que eram efetuados pelos profissionais dos bancos adquirentes e que tinham, alegadamente, experiências em outras integrações. Isso pode refletir o modelo de gestão adotado pelas empresas adquirentes, que estabeleceram as diretrizes básicas da integração e disseminaram a estratégia pelas equipes dos bancos adquiridos, que sabiam o que deveriam fazer. Outro aspecto de avaliação difícil pode ser associado ao conceito de registro do conhecimento ou das experiências anteriores existentes. Como a maioria dos respondentes não identificou a existência desse recurso, pois os registros das atividades não eram feitas pelos funcionários técnicos dos bancos adquiridos, pode ser um indicativo de que, se haviam registros das experiências anteriores de outras aquisições, elas não foram disseminadas pelos funcionários dos bancos adquirentes, não tendo nenhuma influência nos processos de integração dos STIs.

O construto *EXPERTISE*, relacionado ao fator “Qualidade / *expertise* das equipes de integração dos STIs” teve as variáveis VQE2 e VQE3 excluídas revelando o impacto da aprendizagem decorrente das experiências vivenciadas. Afirmam, contudo, que as equipes envolvidas apresentavam grande conhecimento técnico e visão de negócios, sendo que esse conhecimento influenciou a tomada de decisões pelos gestores dos STIs, indicando o elevado nível de conhecimento dessas características e dos negócios associados a esses SI. O coeficiente de correlação entre esse construto e a variável latente *INTEGRAÇÃO* foi o único que apresentou uma grande queda, variando de 0,358 para 0,200 (- 44,13%), mas mantendo-

se, mesmo com essa redução, como o segundo construto que mais influenciou na variável latente INTEGRAÇÃO.

O construto CONFIGURAÇÕES, associado ao fator “Configurações dos STIs” teve três de suas variáveis excluídas: VCG1, VCG3 e VCG6, indicando talvez a dificuldade dos respondentes em associar as estratégias de integração com os processos de negócios do banco adquirente. Adicionalmente, houve, ainda, a restrição de acesso aos gestores dos bancos adquirentes, pois esse acesso ficou restrito aos líderes das equipes, que eram profissionais dos bancos adquirentes. Sobre os riscos da integração, parece análogo ao observado anteriormente, havendo pouca possibilidade de influência por parte dos profissionais dos bancos adquiridos em avaliá-los. Finalmente, o último aspecto abordado pela variável VCG6 refere-se às práticas de gestão das equipes (BRUNETTO, 2007; JOHNSTON; YETTON, 1996), que podem ter sido influenciadas pelo nível dos relacionamentos existentes entre as equipes, constituídas majoritariamente pelos profissionais dos bancos adquiridos e os respectivos gestores da integração, oriundos dos bancos adquirentes.

O coeficiente de correlação entre esse construto e a variável latente INTEGRAÇÃO apresentou um elevado crescimento, variando positivamente de -0,016 a 0,151.

Os coeficientes de regressão representam a influência de cada um dos construtos na variável latente, que foi representada pelo construto INTEGRAÇÃO. No modelo final com a amostra completa, o maior coeficiente de regressão foi oriundo do construto *EXPERTISE* (0,274), ou seja, quando a variável latente aumenta de uma unidade, esse é o construto que apresenta a maior contribuição para a variação ocorrida. Sobre o construto INTEGRAÇÃO, houve uma variação no seu coeficiente de regressão, indo de 0,339 para 0,245 em relação ao construto RESULTADOS, uma redução de 27,73%.

Sobre o fator “Integração pós-fusão dos STIs”, além de ser decorrente da combinação de seis construtos (Figura 12), também foi medido mediante algumas variáveis. As variáveis excluídas (VMI5, VMI6, VMI7 e VMI8) descreveram diretamente o estágio da integração nos bancos, principalmente naquele com a maior concentração de respondentes. As instalações físicas do banco adquirido não haviam sido eliminadas (VMI5); os SIs do banco adquiridos estavam em processo de desativação (VMI6); os processos de trabalho e as métricas adotadas,

eram, em sua grande maioria, aquelas vigentes no banco adquirido e as redes de telecomunicações que o banco adquirido estavam utilizando eram principalmente aquelas existentes no banco adquirido.

Em relação aos valores dos coeficientes de determinação da variância (R ao quadrado) das variáveis dependentes, o construto INTEGRAÇÃO variou de 0,236 para 0,235 enquanto o construto RESULTADOS variou de 0,115 para 0,060, uma redução significativa da ordem de 47,82%. Esses valores estão presentes dentro das circunferências de cada construto e indicam o percentual de variância da variável dependente que é explicado pelas variáveis independentes.

Observando-se as variáveis dependentes que estão associadas à variável independente RESULTADOS, deve-se considerar que os valores presentes dentro das respectivas circunferências não representam coeficientes de determinação da variância (R ao quadrado), pois o construto RESULTADOS é de segunda ordem.

Os coeficientes de correlação entre o construto de segunda ordem RESULTADOS e os demais construtos que estão relacionados a ele, comparando-se os modelos representados nas Figuras 16 e 18, apresentaram pequenas variações, descritas anteriormente. As variações observadas nas correlações foram as seguintes: IMP-POS (3,31%), AUM-EFICI(6,47%), SATISFAÇÃO (1,53%), REDUÇÃO (decréscimo de -5,43%), INCRE-CAPAC (0,11%), QUALIDADE (0,86%) e PERDA (redução de -2,20).

Alguns construtos propostos inicialmente para os resultados apresentaram-se como aspectos distintos do mesmo tópico. Aumento ou redução de eficiência dos STIs, aumento ou redução do custo da TI e impacto positivo ou negativo nas equipes técnicas dos STIs foram relacionados em decorrência de aparecerem na literatura utilizada. Esperava-se que para cada par, um dos construtos (representado pelo aumento ou redução) fosse eliminado, o que acabou ocorrendo, como pode ser percebido pela eliminação dos construtos, “Melhoria na utilização”, “Redução da eficiência”, “Impactos negativos” e “Aumento do custo da TI”.

Em sequência às análises qualitativas e quantitativas, será apresentada uma síntese interpretativa do que foi revelado na relação entre as variáveis adotadas no modelo deste estudo.

11 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para a resposta do problema de pesquisa, foram propostas duas questões que visavam investigar tanto os fatores que influenciavam a integração pós-fusão dos STIs quanto os resultados obtidos dessa integração nos processos de F&As nas instituições bancárias.

Para atender aos objetivos propostos pela pesquisa e, em decorrência da dificuldade de se identificar, na literatura, a existência de um modelo de avaliação da integração dos STIs que abordassem os fatores que influenciam nessa integração e os resultados decorrentes dessa integração, principalmente sob a perspectiva da TI, foi proposto o modelo de pesquisa representado na Figura 12.

As pesquisas de Robbins e Stylianou (1999) e Stylianou et al. (1996) parecem ter sido as mais detalhadas em relação aos estudos efetuados sobre as integrações dos STIs e deram suporte para diversas questões elaboradas e aplicadas nesta pesquisa. Contudo, não apresentaram nenhum modelo que pudesse ser validado.

A combinação das duas metodologias de pesquisa, que focalizaram a avaliação de um conjunto de pré-categorias propostas para a pesquisa e aplicadas a amostras distintas, permitiu uma visão mais abrangente e completa da integração dos STIs em processos de F&As. Como o estudo encaminhado apresentou, também, uma perspectiva dual, representada pelos executivos que participaram da gestão da integração e pelos profissionais responsáveis por transformarem as estratégias organizacionais em práticas operacionais da integração, pode-se inferir que foram capturados os fatores relevantes em uma pesquisa dessa natureza.

De maneira análoga, o estudo dos resultados da integração dos STIs, que focalizou os aspectos relacionados aos STIs das empresas, permitiu, também, que as pré-categorias fossem igualmente pesquisadas e avaliadas.

A opção pela seleção e utilização de pré-categorias propostas para o modelo conceitual, tanto em relação aos construtos associados à variável independente quanto em relação aos construtos associados à variável dependente, teve como finalidade principal verificar se esses construtos poderiam ser suportados dentro do referido modelo para a amostra obtida. Essa

verificação foi sustentada pela proposição de dezoito hipóteses, que focalizaram cada uma das relações causais identificadas no modelo conceitual, exposto na Figura 12.

A utilização de pré-categorias foi importante para a elaboração da proposta deste trabalho, pois sustentou a implementação de uma abordagem baseada na aplicação de duas metodologias de coleta e tratamento de dados, conhecida como triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.81).

Associada a essa análise, foi desenvolvido e aplicado um roteiro de entrevistas que tinham como finalidade principal verificar se determinadas pré-categorias demonstravam ser relevantes em um processo de integração pós-fusão dos STIs e que resultados poderiam ser obtidos em decorrência dessa integração. Essas pré-categorias foram utilizadas para suportar o desenvolvimento das entrevistas e dos questionários. Para a pesquisa qualitativa não foi proposta a avaliação de hipóteses, mas a sua utilização permitiu contextualizar melhor aquelas que foram aceitas ou rejeitadas na abordagem quantitativa, explicando-as.

A análise quantitativa avaliou uma amostra de 72 questionários, tendo sido efetuados dois estudos. O primeiro, com todos os questionários, e um segundo com 66 respondentes de uma única empresa (adquirida e adquirente). Desse modo, foram efetuadas e descritas no trabalho duas análises, sendo que os resultados obtidos permitiram a rejeição e a não aceitação das mesmas hipóteses, não tendo sido identificados diferenças relevantes entre elas. Desse modo, a interpretação efetuada nesse capítulo refere-se aos resultados obtidos a partir da amostra completa.

O construto “Gestão da integração” originou, na pesquisa qualitativa, duas categorias distintas: “Definição e implementação das estratégias de integração” e “Modelos de gestão”. A primeira categoria evidencia a importância das estratégias de integração dos STIs enquanto a segunda destaca a transformação das estratégias em ações administrativas por parte dos bancos adquirentes.

Dois tipos de estratégias de integração foram identificados nos bancos da amostra. O *big bang* adotado pelos bancos CD e GH e o faseado ou *roll-out* pelos bancos AB e EF (ZHAO, 2006; JOHNSTON; YETTON, 1996). O tipo *big bang* apresenta maior complexidade, pois, além de envolverem a mudança simultânea dos SIs utilizados na rede de agências e demais áreas,

compreende, também, a mudança das instalações físicas de um grande número de agências bancárias (equipamentos, *lay-out*, móveis etc.) no mesmo período.

O modelo faseado implica mudança gradativa de grupos de agências, que têm o padrão físico e dos SIs alterados em fases ou etapas, conforme determinado cronograma preestabelecido. Essa estratégia envolve menos riscos para a organização e permite segregar as características distintas dos clientes das agências (ex: se a agência atende mais empresas – pessoas jurídicas – do que pessoas físicas, que impactam, diferentemente, nos SIs mais utilizados ou produtos mais negociados naquela agência) que serão migrados para o banco adquirente. Contudo, essa técnica, também, envolve o desenvolvimento e a manutenção dos SIs que farão a convivência entre os STIs de ambos os bancos.

Nos bancos da amostra, foram desenvolvidas rotinas de convivência para ambos os tipos de estratégias de integração, embora no modelo faseado esse desenvolvimento parece ter sido consideravelmente maior. Além disso, em ambos os tipos houve a implantação nas agências dos bancos adquiridos dos sistemas de retaguarda dos bancos adquirentes antes das mudanças dos padrões físicos das agências.

Ambos os tipos, contudo, exigem o desenvolvimento de um processo eficiente e racional de gestão, que refletirá nos resultados obtidos da integração.

O modelo de gestão identificou, também, a necessidade de uma governança ativa durante todo o processo de integração bancária, com um acompanhamento permanente e abrangente de todas as atividades desenvolvidas, o que alegadamente parece ter sido efetuado em todos os bancos. A relevância do planejamento das atividades e uma comunicação mais eficiente desse planejamento parecem, igualmente, destacar-se entre as respostas obtidas, principalmente entre os profissionais dos bancos adquiridos, que têm a sua participação restrita principalmente às atividades de integração.

Parece, também, compreensível que a preocupação com a definição e implementação das estratégias organizacionais (PORTER, 1996), que influenciam a gestão da integração, aumenta quando ascende na escala hierárquica dos profissionais envolvidos, pois os profissionais da alta gerência são os responsáveis pelo estabelecimento das estratégias de

gestão e planejamento. Em relação aos cargos hierárquicos inferiores, os profissionais ficaram responsáveis pela adequação das estratégias estabelecidas, transformando-as em ações visando à integração dos STIs, conforme claramente observado nas pesquisas.

O alinhamento estratégico dos STIs, associados ao construto “Alinhamento”, indicou que para a gerência hierárquica inferior, o alinhamento existente entre negócios e TI dos bancos adquiridos não era adequadamente conhecido. Para os executivos, até mesmo pelo fato de eles participarem do grupo de gestão das organizações responsáveis pela definição desse alinhamento, a percepção pareceu ter sido maior. E como a adequação das funcionalidades dos STIs dos bancos adquiridos foi definida pelos gestores dos bancos adquirentes, o nível do alinhamento observado era do conhecimento deles. Parece ter havido uma dificuldade maior por parte dos respondentes nas questões relativas a esse alinhamento.

De fato, o caráter comum das atividades e dos SIs, bem como das normatizações governamentais e do segmento bancário, acabam por exigir um nível mínimo comum de alinhamento entre a TI de cada banco e suas respectivas áreas de negócios, que parece ter sido percebido pelos respondentes e pelos entrevistados. Todos concordaram que havia esse alinhamento.

Ainda sobre o alinhamento, fica evidente a substituição dos processos de negócios dos bancos adquiridos por aqueles existentes nos bancos adquirentes. A estratégia de integração adotada também influenciou na análise e seleção dos STIs, pois a decisão de não aproveitar nada dos SIs de um banco adquirido, conforme efetivamente observado, implicou uma maior agilidade na integração sistêmica.

A percepção do alinhamento como um recurso importante nas duas pesquisas refletiu a necessidade de se considerar esse fator como relevante nos processos de integração, posição distinta daquela obtida com os executivos, que a consideraram importante, porém não manifestaram que a sua ausência comprometeria o sucesso de uma integração dos STIs. O alinhamento é desejável e importante, mas alguns dos entrevistados se manifestaram de modo divergente sobre a necessidade da existência de um alinhamento prévio entre a TI e as áreas de negócios, ou pelo menos, sobre o nível desse alinhamento considerado necessário. Importante, sim, mas com ressalvas dos executivos.

O construto “Infraestrutura / Arquitetura dos STIs” foi considerado um fator importante para os entrevistados e para os respondentes do questionários. Esse resultado está em conformidade com aqueles expressos por alguns autores (WEILL; BROADBENT, 1998; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1989; BUCK-LEW et al., 1992; GIACOMAZZI et al., 1997) que justificaram ser esse um fator importante para a sustentação das políticas e estratégias das organizações, sendo relevantes para explorar oportunidades e reduzir as ameaças associadas com a aquisição (BUCK-LEW et al., 1992). Contudo, foi observado, também, que esse fator não foi considerado relevante para a integração dos STIs por diversos executivos. Essa percepção distinta pode ser compreendida em decorrência dos argumentos de Buck-Lew et al. (1992), na qual afirmaram que a compatibilidade da TI não é necessária para o sucesso da integração, caso a empresa adquirente opte por implementar uma estratégia de conversão total para o seu próprio ambiente de TI, o que ocorreu nos bancos da amostra. Além disso, significou, também, a desativação dos STIs dos bancos adquiridos, mantendo-se os SIs somente dos bancos adquirentes, decisão essa em conformidade com a afirmação de Giacomazzi et al. (1997).

É pertinente que o fator “infraestrutura / arquitetura” tenha apresentado uma aparente ambigüidade, pois a compatibilidade da TI entre os bancos era relevante, praticamente total, não havendo diferenças significativas entre os STIs dos bancos que pudessem impor restrições para a integração. Contudo, parece coerente a afirmação da irrelevância da infraestrutura e arquitetura dos bancos adquiridos, que foi desativada nos bancos adquiridos.

Sobre o conhecimento adquirido pelas experiências passadas, as entrevistas permitiram a identificação de duas perspectivas, evidenciando que a memória organizacional relacionada aos STIs, representada pelos registros do conhecimento dos profissionais sobre atividades de integração dos STIs, em decorrência do qual se tornam conhecimentos explícitos dentro das organizações (POLANYI, 1959, 1969), não parece ter sido considerada importante ou relevante, mesmo para aqueles bancos considerados adquirentes habituais. Essa falta de registros da memória organizacional nos bancos da amostra pareceu estar em conformidade com as afirmações de Hayward (2002), Jansen (2002) e Haleblan e Finkestein (1999) sobre falhas na integração dos STIs.

A segunda perspectiva enfatizava a influência do conhecimento adquirido em experiências passadas nos processos de integração dos STIs, tendo sido evidenciada a sua importância, que reconheceram ser essa característica relevante, embora a falta de experiência em eventos de aquisição tenha sido relatada pela maioria. Os executivos reconheceram ser esse fator um elemento importante para o sucesso da integração, reforçando as afirmações de Zollo e Singh (2004), Anthes e Nash (2000), Haleblian e Finkestein (1999) e Stylianou et al. (1996).

A qualidade dos profissionais envolvidos nos trabalhos, associada ao fator “Qualidade / *Expertise* das Equipes de Integração dos STIs”, foi considerada um recurso importante para o sucesso da integração. Parece compreensível que os profissionais envolvidos nos STIs tenham uma percepção de qualidade mais acurada, pois a grande responsabilidade pela integração dos bancos passa pela integração dos STIs, posição essa compartilhada pelos executivos, que reconheceram a importância desses recursos. A qualidade poderia ser evidenciada no perfil dos respondentes do questionário, no qual todos tinham larga experiência e muito conhecimento nas atividades dos SIs. Contudo, essa qualidade não é considerada, apenas, em relação ao perfil dos profissionais dos bancos envolvidos na integração, mas, também, envolve a qualidade dos recursos terceirizados ou consultorias operacionais que atuaram nas atividades de integração.

Sobre as configurações dos SIs, associadas ao fator “Configuração dos STIs”, quando associadas a similaridade dos ambientes, ferramentas, produtos, estratégia e estrutura organizacional foi considerada relevante e importante, destacando-se que os bancos envolvidos na amostra praticamente tinham uma similaridade muito abrangente entre eles. Sobre as práticas de gestão das organizações, as percepções foram distintas entre os executivos e os respondentes, não aparentando ser claras para os profissionais os critérios utilizados nos processos de gestão, principalmente os profissionais dos bancos adquiridos.

Os modelos de gestão da integração dos STIs que foram adotados pelos diversos bancos da amostra foram impostos pelos gestores dos bancos adquirentes, havendo pouca ou nenhuma participação dos gestores dos bancos adquiridos, variando, contudo, de um banco para outro conforme algumas características exclusivas observadas em cada um deles.

A combinação dos seis fatores descritos e as suas respectivas hipóteses resultou na não rejeição de todas elas, com base na pesquisa quantitativa. Além da influência desses fatores, a

“Integração pós-fusão dos STIs” foi medida por um conjunto de variáveis, denominadas de “Medidas de integração”, que avaliaram o nível de integração da TI dos bancos. Por meio delas, obteve-se uma visão sobre o estágio da integração do banco adquirido, que não havia sido concluído.

A ocorrência de resultados positivos e negativos decorrentes da integração dos STIs revela o impacto que essa integração apresenta para as organizações e para os profissionais que trabalham nelas. Ambos os resultados foram identificados nas pesquisas. O fato de algumas pré-categorias não terem sido aceitas na pesquisa quantitativa pode refletir mais uma dificuldade dos respondentes em não terem conseguido avaliar melhor a sua ocorrência, pois tais informações podem ser restritas aos executivos de níveis hierárquicos superiores.

Um dos méritos da pesquisa qualitativa é o dinamismo que apresenta para o surgimento de novos *insights* a respeito de um problema de pesquisa. Isso pode ser evidenciado nas novas categorias propostas ao final desta pesquisa, algo que a análise quantitativa não permite. A preocupação com o cliente, os riscos envolvidos em uma integração de bancos e o papel desempenhado pelos líderes dos bancos adquirentes são decorrentes da integração de bancos.

Sobre os clientes, foi reiterado o cuidado que as empresas tiveram em preservá-los, evitando perdas conforme relatado por Anthes e Nash (2000). Essa preocupação foi comum a todas elas, cientes do impacto de que as perdas financeiras, decorrentes da transferência de clientes para a concorrência, podem acarretar nos bancos adquirentes.

O papel da liderança foi reforçado, pois é função dos líderes, nos diversos níveis hierárquicos, conduzir os trabalhos de maneira adequada e eficiente para os bancos, mesmo sendo líderes dos bancos adquiridos. O fato de muitos profissionais dos bancos adquiridos não terem sido aproveitados pelos bancos adquirentes, revela ser esse um resultado negativo da integração, especialmente pela perda de alguns talentos que poderiam oferecer contribuição significativa no novo ambiente.

Em relação aos riscos das organizações adquirentes, os trabalhos de integração foram aparentemente conduzidos de maneira a minimizá-los, envolvendo uma maior atenção para

com os clientes e um acompanhamento contínuo e atento dos cronogramas e prioridades da integração.

O fator “Integração pós-fusão dos STIs” acarretou o fator “Resultados da integração dos STIs”, que causaram todos os onze resultados propostos inicialmente. Contudo, no desenvolvimento da análise quantitativa quatro das hipóteses foram rejeitadas, estando associadas à “Melhoria na utilização dos recursos dos STIs”, “Redução de eficiência dos STIs”, “Impacto negativo nas equipes dos STIs” e “Aumento do custo da TI”.

Nos processos estudados, todas as F&As foram horizontais (KITCHING, 1967) e envolveram um aumento da concentração no segmento bancário. Larsson e Finkelstein (1999) destacam que é a obtenção das sinergias por parte da empresa adquirente ou resultante e de como elas estão associadas à *performance* da empresa, que traduz o sucesso de uma F&A. Além disso, afirmam, também, que a integração organizacional representa o fator individual mais importante em explicar a realização da sinergias, embora os executivos não tenham declarado ser esse o principal motivador da F&A.

Contudo, fica evidente que o papel das sinergias é extremamente relevante para a obtenção dos resultados pelas organizações, pois são elas que tornarão a organização mais competitiva, permitindo-lhe obter alguma vantagem competitiva sobre os concorrentes, além de otimizarem a utilização dos seus recursos dos STIs.

Observando-se os resultados obtidos na pesquisa quantitativa, pode-se inferir que eles indicaram um aumento da eficiência na utilização dos recursos dos STIs (“AUM-EFICI”) com o respectivo incremento das respectivas capacidades (“INCRE-CAPAC”), bem como uma qualidade adequada dos serviços entregues aos usuários (“SATISFAÇÃO”) ou clientes internos. Essa satisfação pode ser decorrente da implantação de um maior número de funcionalidades nos SIs dos bancos adquirentes e de uma qualidade superior dos SIs resultante dessas implementações. Essas duas situações podem contribuir para uma oferta maior de produtos e serviços por parte dos bancos adquirentes, permitindo algum nível de inovação nas organizações. Deve-se considerar o fato de que a inovação bancária foi afetada durante os trabalhos de integração dos bancos, mas a implementação das funcionalidades, reconhecidas como *gaps*, pode ter permitido que as organizações oferecessem produtos adicionais para os clientes dos bancos.

Foi percebido certo impacto positivo nas equipes dos STIs (“IMP-POS”) após a integração, com a melhoria da motivação, das oportunidades e da satisfação dos profissionais com a nova empresa. Parece, contudo, que esses sentimentos não parecem ser comuns em processos de F&As.

Em relação à redução dos custos da TI (“REDUÇÃO”), conforme observado por Stylianou et al. (1996) e Anthes e Nash (2000), isso deverá ocorrer principalmente após o encerramento das atividades de integração dos STIs, quando as principais sinergias tiverem sido obtidas.

Sobre as falhas dos bancos adquirentes em explorar as oportunidades de aprendizagem, Fleury e Fleury (2000, p. 29) destacam que o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, tornando-se, posteriormente, institucionalizado, sendo expresso pela estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. Destacam, ainda, que as organizações desenvolvem memórias organizacionais, que precisam ser registradas, tornando-se explícitas (POLANYI, 1959, 1969). O presente estudo conduz a uma posição similar, evidenciando que os bancos não parecem ter desenvolvido procedimentos de registro das experiências associadas ao processo de integração dos STIs. A perda de profissionais que atuaram nas atividades de integração dos STIs parece ressaltar ainda mais a dificuldade de as organizações internalizarem o conhecimento produzido durante essas atividades. A utilização desse conhecimento em eventos futuros fica, dessa maneira, comprometida pela pouca disponibilidade de registros dos eventos passados, ocasionando uma perda efetiva na utilização desse conhecimento.

Sobre a *due diligence* de TI, embora considerada necessária e importante para a empresa adquirente por alguns autores (PACK, 2002; WIJNHOFEN et al., 2006), prevenindo problemas tecnológicos que acarretem gastos elevados e imprevistos, não foram observados neste estudo maiores preocupações com o fato de elas não terem sido efetivadas pelas empresas. Além disso, aquisições hostis como a aquisição do banco ABN Amro Bank pelo consórcio de bancos europeus, inviabiliza qualquer possibilidade de os bancos adquirentes efetuarem uma *due diligence* de TI antes de concluírem uma negociação.

A pesquisa quantitativa foi fundamentada na modelagem SEM, tendo fixado o estudo na origem e no destino da relação causal entre a integração dos STIs e os resultados da integração e não sobre a própria relação causal entre elas. Essa perspectiva permitiu a prospecção de ambas as variáveis quase que de modo independente, o que poderá facilitar a replicação futura desta pesquisa, de algum recorte ou segmento. Dessa forma, poder-se-iam conduzir pesquisas independentes dos diversos construtos abordados no modelo conceitual deste estudo.

A Figura 24 apresenta uma síntese interpretativa do que foi obtido na relação entre as variáveis adotadas no modelo deste estudo. Pode-se observar que as dimensões das flechas indica quais são os fatores relevantes na integração pós-fusão dos STIs e quais os resultados relevantes na integração. Conforme exposto anteriormente, o alinhamento estratégico e a infraestrutura / arquitetura dos STIs não se mostraram essenciais no processo de integração pós-fusão, como em geral são retratados pelos teóricos, indicando que os dois fatores não foram relevantes nesses casos. Em relação aos resultados, observe-se, também, aqueles resultados mais claramente obtidos, sendo que o aumento da eficiência e o incremento das capacidades dos STIs destacaram-se em relação aos demais, o que é compreensível, pois a capacidade de processamento da instituição adquirente mostrou-se maior em todas as situações da amostra, sendo um resultado percebido mais facilmente pelas equipes dos STIs.

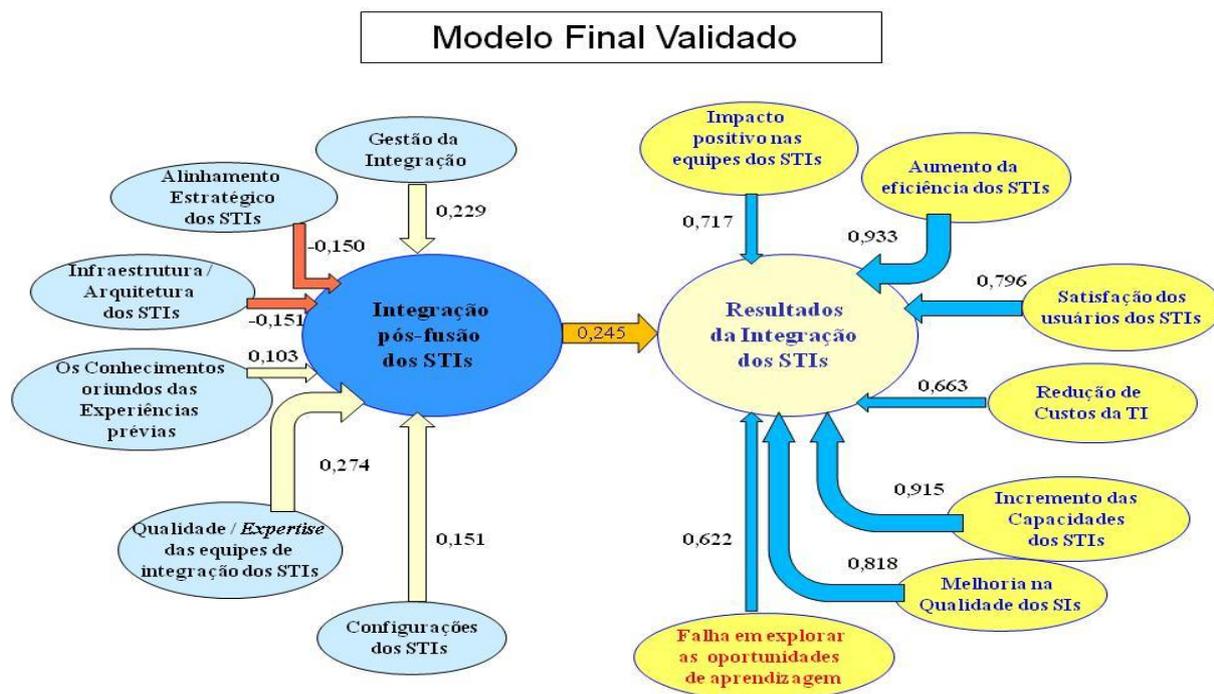


Figura 24 – Modelo final validado

11.1 Limitações do Estudo

Não obstante os esforços para se garantir um mínimo de confiabilidade e validade em seus diversos aspectos, algumas limitações não puderam ser superadas, entre elas:

- a) número pequeno de bancos de varejo que se enquadravam nas especificações da pesquisa;
- b) a escolha da amostra dos executivos respondentes e dos respondentes do questionário, feita por conveniência;
- c) a impossibilidade de generalizações decorrentes tanto da pesquisa qualitativa quanto da pesquisa quantitativa;
- d) impossibilidade de se verificar, nas diversas instituições financeiras, dados que pudessem traduzir de maneira mais apurada, em termos financeiros, os resultados descritos e obtidos na pesquisa.

CONCLUSÕES

O presente estudo propôs-se a responder ao problema de pesquisa, enunciado como sendo:

Que fatores, presentes na integração pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação, levam a resultados positivos e negativos nas fusões e aquisições das instituições bancárias brasileiras?

Neste estudo, foi possível observar que os fatores apresentaram uma influência diferenciada sobre a integração dos STIs. Desse modo, considerando-se uma ordem decrescente da relevância dessa influência, aparecem respectivamente “qualidade / *expertise* das equipes de integração dos STIs”, “gestão da integração”, “configurações dos STIs”, “conhecimentos oriundos das experiências prévias”, “infraestrutura / arquitetura dos STIs” e “alinhamento estratégico dos STIs”, que serão abordados nessa sequência.

O fator que aparentou ter maior relevância foi **a qualidade e expertise das equipes técnicas** de integração dos STIs, pois isso envolve um profundo conhecimento das características técnicas dos SIs e da maneira como as regras de negócios estão inseridas dentro desses SIs, suportando as atividades dos bancos. Coerente com esse fator, a necessidade de preservar as equipes técnicas dos STIs dos bancos adquiridos, também, apareceu neste estudo com grande força. Isso talvez revele que o poder de negociação e pressão dos profissionais das áreas técnicas dos STIs dos bancos adquiridos pudessem ser maiores ou, pelo menos, serem utilizados para a obtenção de algumas outras vantagens. Não é surpreendente que a importância dos profissionais dos STIs tenha sido percebida pelos executivos técnicos dos bancos estudados, mas que não tenham sido adequadamente percebidos pelos próprios profissionais dos STIs dos bancos adquiridos.

A **gestão da integração dos STIs** envolveu o estabelecimento e implementação das estratégias organizacionais, o controle da implementação dessas estratégias e o gerenciamento das atividades técnicas de integração dos STIs. Uma das razões disso é a necessidade de balanceamento da utilização dos recursos técnicos dos STIs, que devem ser distribuídos para o atendimento das atividades cotidianas de manutenção dos STIs e das atividades relacionadas à integração dos STIs. Toda gestão envolve a valorização do trabalho em equipe e dos

respectivos profissionais envolvidos nessas atividades. Conforme observado neste estudo, a criação do conceito de equipe única entre as equipes técnicas dos bancos envolvidos nas F&As auxiliou no desenvolvimento das atividades de integração, tornando-o mais eficiente. Além disso, foi observada, também, a necessidade de uma governança ativa durante o processo de integração, bem como a relevância do planejamento das atividades e a respectiva comunicação pelos bancos envolvidos nas F&As.

As **configurações dos STIs** revelaram-se importantes principalmente pela similaridade observada entre os ambientes dos STIs dos bancos participantes do estudo, que apresentaram características parecidas de *hardware* e *software* entre os seus STIs. A similaridade pode auxiliar principalmente na velocidade da integração e na redução de problemas técnicos que impactam na continuidade dessas atividades. Neste estudo, observou-se, também, que a similaridade não representou um fator essencial para a integração sistêmica, pois a facilidade de comunicação entre as diversas tecnologias atualizadas reduziu substancialmente as dificuldades de integração causadas por configurações distintas dos STIs.

O **conhecimento oriundo das experiências anteriores** mostrou-se importante, particularmente o tácito, que é aquele pertencente aos profissionais dos STIs, pois não pareceu que os bancos tivessem desenvolvido processos internos de internalização desse conhecimento, transformando-o em conhecimento explícito, de modo que pudesse ser compartilhado pelos seus profissionais. Além disso, o conhecimento tácito mostrou-se um fator adicional de empregabilidade dos profissionais envolvidos nas atividades de integração dos STIs, levantando a questão de que transformar esse conhecimento tácito em explícito pudesse tornar esses profissionais mais facilmente dispensáveis. Contudo, tornar explícito o conhecimento oriundo das experiências passadas em relação a outros eventos de integração dos STIs, pareceu não ter feito parte das estratégias dos bancos adquirentes. Como a complexidade das integrações é um fator sempre presente, que aumenta com o tamanho dos bancos envolvidos nas F&As, uma recomendação poderia ser feita sobre a adoção de mecanismos que pudessem inserir nos processos organizacionais um pouco mais de conhecimento tácito, que passaria a ser explicitado para a organização.

Ao considerar experiências anteriores como importantes, pode-se perceber que existiu o fator de exclusividade de determinado conhecimento, que não foi criado ou substituído rapidamente. Tais experiências poderiam ser mais bem utilizadas como um instrumento de

valorização dos profissionais dos STIs, inclusive dos bancos adquiridos, para conduzir a organização a uma gestão mais atuante do conhecimento existente, tornando-o disponível para a empresa como um todo.

O fator **alinhamento estratégico dos STIs** existente entre as áreas de negócios e os STIs dos bancos adquiridos não foi percebido pelos gestores técnicos e pelos executivos como relevante para a integração dos STIs. Observou-se que, para os gestores técnicos dos STIs, o alinhamento existente entre as áreas de negócios e a TI dos bancos não era adequadamente conhecida, inclusive quanto ao nível existente desse alinhamento. De modo distinto, para os executivos essa percepção pareceu ter sido maior. Os executivos manifestaram dificuldade na avaliação do nível de alinhamento técnico observado nos bancos adquirentes e se esse alinhamento havia proporcionado vantagens para a integração dos STIs. Além disso, não foi manifestado que a ausência do alinhamento estratégico das áreas de negócios com os STIs comprometeria o sucesso das integrações dos STIs. Observou-se, igualmente, que os recursos tecnológicos, mesmo em instituições intensivas no uso da tecnologia, podem ter impacto limitado, principalmente quando comparados com a influência da qualidade e *expertise* das equipes técnicas e da gestão da integração.

A relevância da **infraestrutura e arquitetura dos STIs** está relacionada à capacidade de processamento dos bancos adquirentes em absorverem todos os dados e operações dos STIs dos bancos adquiridos. Dessa forma, visando acelerar a obtenção das sinergias técnicas, os bancos adquirentes poderiam agilizar o processo de desativação das estruturas organizacionais dos bancos adquiridos, eliminando-as o mais rapidamente possível. Neste estudo, contudo, foi observado que esses fatores tiveram pouca importância para a integração dos STIs, talvez em decorrência do fato de todos os bancos adquirentes terem optado por desativar a infraestrutura e arquitetura dos bancos adquiridos. Além da escalabilidade dos seus STIs, a compatibilidade tecnológica entre os bancos envolvidos nas F&As, também, constituiu um fator relevante dentro do cenário de integração dos bancos estudados. Adicionalmente, para bancos habitualmente adquirentes, a infraestrutura e a arquitetura dos STIs podem ser concebidas para terem excedentes de recursos rapidamente utilizáveis em futuras aquisições. Um excedente de recursos computacionais do banco adquirente pode acelerar a velocidade e os prazos de integração dos STIs, como, também, foi observado neste estudo.

A dimensão **resultados** indicou uma predominância de aspectos positivos, aparecendo apenas um resultado negativo. Isso pode revelar certa fragilidade do modelo validado neste estudo, que talvez tenha sido menos eficiente para capturar os resultados negativos da integração dos STIs. Nos próximos parágrafos estão apresentados os resultados em ordem decrescente de sua relevância.

As melhorias técnicas dos STIs constituíram-se no principal legado da integração, incrementando a eficiência e as capacidades dos STIs, assim como alavancando a qualidade técnica percebida dos SIs. Também nesse aspecto, o modelo resultante foi validado, embora não pudesse ter contribuído para uma visão mais abrangente dos impactos econômicos da integração sob a perspectiva das áreas dos STIs, com exceção da redução dos custos da TI, que foi um dos mais fracos resultados observados.

O **aumento da eficiência dos STIs** apareceu como o fator relevante nos resultados obtidos neste estudo, pois essas áreas dos bancos adquirentes parecem ter propiciado, de modo adequado, que os dados, operações e transações dos clientes dos bancos adquiridos, migrassem, sem que isso tivesse acarretado problemas técnicos significativos ou comprometido as operações dos STIs dos bancos adquirentes. Associado a esse fator, aparece o **incremento das capacidades dos STIs**, indicando que nos bancos adquirentes elas foram capazes de escalar rapidamente, suportando o crescimento das transações e operações ocorridas nos seus STIs, em decorrência da migração das operações dos bancos adquiridos.

O terceiro fator, identificado como **melhoria na qualidade dos SIs** indicou que as informações entregues aos SIs dos bancos adquirentes estavam corretas, foram disponibilizadas no tempo certo e mostraram-se úteis para os bancos adquirentes, cujos SIs foram ajustados para conterem diversas funcionalidades originalmente existentes nos SIs dos bancos adquiridos.

A combinação dos três últimos fatores permitiu que o resultado obtido na **satisfação dos usuários dos STIs** fosse maior. Tais fatores estavam alinhados às necessidades competitivas atuais das instituições bancárias estudadas, que buscavam a melhoria, suportadas na teoria dos recursos, segundo a qual a melhor combinação dos recursos de uma organização é que gera o seu diferencial competitivo. Dessa forma, os resultados observados neste estudo levantam a expectativa de que a integração dos STIs possa tornar-se um significativo catalizador de

vantagens obtidas pelos bancos adquirentes. Isso decorreria da **melhoria na qualidade dos SIs** para o usuário interno, impactando positivamente na sua **satisfação** com os SIs, resultantes desse processo de integração e implementação de novas funcionalidades. Poderia, além disso, propiciar um aumento da inovação em decorrência dos novos produtos e/ou serviços oferecidos pelos bancos adquirentes, que podem ter sido trazidos dos bancos adquiridos. O resultado final poderia, igualmente, ser o aumento do valor criado para o acionista e os *stackholders*, que vem a ser o objetivo final de todo processo de F&A.

Foi observado no estudo, um **impacto positivo nas equipes dos STIs**, principalmente dos bancos adquirentes, que perceberam um aumento das oportunidades profissionais em decorrência das atividades de integração dos STIs e do próprio crescimento das operações nos bancos adquirentes. Essa percepção, contudo, no caso dos profissionais dos STIs dos bancos adquiridos, não se manifestou da mesma maneira.

O fator **redução de custos da TI** não apareceu como o principal resultado ou objetivo da integração dos STIs, mas, sim, o aumento da eficiência e das capacidades de processamento das instituições, com uma conseqüente melhoria na qualidade dos SIs. Contudo, a redução de custos da TI tende a ser mais significativa no final do processo de integração dos STIs, quando os *data centers* redundantes são eliminados e ocorrem as dispensas dos profissionais dos STIs. Foi observado, neste estudo, que as dispensas se concentraram principalmente na fase final do processo de integração dos STIs e envolveram, também, a adoção de programas de demissão voluntária.

O único resultado negativo obtido foi o fator **falha em explorar as oportunidades de aprendizagem**, associado ao fato de que os bancos estudados não parecem ter desenvolvido procedimentos de registros das atividades de integração, bem como permitiram que funcionários com grande conhecimento deixassem os bancos, inclusive funcionários dos bancos adquirentes. Tais oportunidades se apresentaram em todas as F&As estudadas, pois processos complexos como esses influenciam a aprendizagem dos profissionais envolvidos com eles.

Segundo a perspectiva da teoria de recursos, a **TI** representa um fator de diferenciação competitiva sendo que a existência de um forte relacionamento entre as áreas gestoras dos

negócios e a base reutilizável dos ativos técnicos dos STIs, influencia a habilidade da empresa em desenvolver TI de modo estratégico. Isso reforça a percepção de que a gestão da integração dos STIs poderia ser compreendida pela organização como uma oportunidade estratégica para alavancar a sua capacidade competitiva e melhorar a eficiência dos seus recursos tecnológicos e não apenas como uma oportunidade comercial de ampliar a sua escala de operações. Além disso, foi possível identificar neste trabalho que dois dos principais recursos baseados na TI, conforme descritos pela Teoria dos Recursos, que foram os recursos humanos de TI e os recursos intangíveis proporcionados pela TI, tais como os ativos do conhecimento, foram percebidos como sendo valiosos para a integração dos STIs segundo a opinião dos profissionais envolvidos nas pesquisas, corroborando a importância destes recursos nas integrações ocorridas.

O aumento da concentração bancária verificado no segmento de bancos de varejo no Brasil acarretou uma elevação dos padrões de competitividade, pois ampliou a escala de atuação desses bancos. No mercado nacional, nas seis primeiras posições, considerando-se um *ranking* de ativos financeiros, atuam dois grandes bancos estatais federais, dois grandes bancos privados nacionais e dois grandes bancos internacionais. Como todos esses bancos são de grande porte, a probabilidade de aquisição ou mesmo fusão entre eles parece ser reduzida, o que indica que existe um potencial relativamente pequeno de expansão desses bancos no curto prazo, dentro do cenário nacional. Observando-se os demais bancos do referido *ranking*, pode-se constatar que a grande maioria é de porte pequeno e/ou médio, o que os torna alvos potenciais de futuras aquisições, mesmo não apresentando escalas significativas de operações. Crescer, dentro do segmento bancário nacional, aparenta ser cada vez mais decorrente da implementação de estratégias de F&As, principalmente para os pequenos e médios bancos. Para os grandes bancos, as limitações de crescimento dentro do mercado nacional parecem indicar a necessidade de um aumento do nível de internacionalização dos brasileiros, que poderia constituir-se em um componente relevante dentro das suas estratégias competitivas, em conformidade com as projeções de aumento da concentração bancária e do nível de concorrência internacional que foram referidos neste estudo.

Embora exista no Brasil um espaço significativo para o crescimento orgânico das instituições bancárias, principalmente por meio da “bancarização” de uma parcela significativa da população que ainda não tem acesso ao sistema financeiro, esse processo é relativamente lento e possivelmente não deva influenciar de modo significativo a mudança do *ranking*

observado. Como crescer organicamente para uma instituição bancária representa um processo de longo prazo, a ameaça de novos entrantes com escala de operações para competir com os bancos de grande porte do referido *ranking* parece remota. Além disso, a entrada de novos concorrentes no segmento bancário parece concentrada principalmente em nichos mercadológicos.

A integração dos STIs aparenta ser um fator de diferenciação competitiva, pois, embora a TI não possa gerar vantagem competitiva, por si só, a integração dos STIs poderia proporcionar elevadas economias de escala, capturando as sinergias possíveis entre bancos. Como visto neste estudo, a similaridade das plataformas computacionais dos bancos reduz as dificuldades técnicas presentes na integração dos STIs que, mesmo sendo significativas, não inviabilizam F&As.

Os produtos e serviços oferecidos pelos bancos estão refletidos nas funcionalidades implementadas nos seus respectivos STIs. Foi observado, neste estudo, que o desenvolvimento e implementação dessas funcionalidades, originalmente existentes nos STIs dos bancos adquiridos, consumiram significativos recursos dos bancos adquirentes para implantá-las em seus próprios STIs. Esse processo de adequação dos STIs dos bancos adquirentes impactou nos cronogramas e na velocidade de integração dos bancos da amostra. Isso representou um dos grandes custos associados às atividades de integração dos STIs. Dessa forma, ao replicarem essas funcionalidades ou “inovações” dentro dos seus próprios STIs, decorrentes de análises prévias efetuadas nos bancos potenciais alvos de F&As, os bancos adquirentes poderiam agilizar o processo de integração dos STIs em novas F&As, visando justamente à agilidade e eficiência nos eventos futuros dessa categoria. Com isso, o tempo de integração e os custos associados a essa atividade talvez pudessem ser reduzidos de modo significativo.

A implementação de programas de revisão pós-fusão das atividades e respectivos resultados da integração dos STIs, também, poderia ser efetuada. Revisões baseadas sob a perspectiva das áreas dos STIs poderiam identificar processos ineficientes ou de baixa produtividade, que pouco poderiam contribuir para o sucesso da integração ou para a melhoria da *performance* organizacional. As revisões, contudo, igualmente, poderiam ter a participação dos profissionais dos bancos adquiridos, que talvez contribuíssem de maneira mais efetiva e

relevante para o sucesso da integração dos STIs. Embora isso pudesse não afetar o sucesso da integração, poderia melhorar certos indicadores relacionados ao uso mais eficiente dos recursos tecnológicos dos bancos adquirentes. Além disso, uma revisão efetuada apenas pela perspectiva do banco adquirente, poderia enviesar a gravidade dos problemas encontrados durante o processo de integração dos STIs, tornando-os erroneamente mais simples e menos custosos do que realmente o foram para as instituições participantes do estudo. Colocado de outra maneira: uma visão mais detalhada dos custos incorridos em cada fase da integração dos STIs conduziria a organização a ter um controle maior sobre tais ocorrências, favorecendo o planejamento nos eventos futuros e obtendo retornos mais facilmente identificáveis para a empresa.

Dar oportunidade e voz para profissionais dos bancos adquiridos se manifestarem, poderia conduzir a uma melhoria nos processos de trabalho, principalmente na gestão da integração, que apresentou um papel relevante na integração dos STIs, conforme observados neste estudo. Isso poderia contribuir para uma melhoria futura de integrações, preparando a organização para novos eventos, em que eventuais dificuldades poderiam ser previamente antecipadas, com base em um conhecimento obtido em experiências passadas. Esse processo poderia agilizar a captura das sinergias organizacionais, cuja obtenção é enfatizada nos processos de F&As entre bancos, mesmo se considerando que a integração dos STIs representa uma pré-condição para a obtenção de tais sinergias.

Em sintonia com a nova era da informação ou era dos serviços, a **aprendizagem** dos indivíduos e da própria organização, poderia ainda ser enfatizada de modo mais institucional, principalmente daqueles indivíduos que tivessem participado ou fossem participar dos projetos de integração de bancos, inclusive e principalmente das áreas dos STIs. Como o aprendizado representa um fator fundamental para a ampliação da capacidade competitiva de uma organização, a perda de conhecimento, representada pela saída de profissionais dos STIs, também poderia ser reduzida, por meio de uma gestão do conhecimento mais efetiva. Preservar conhecimento implica, igualmente, preservar profissionais-chaves dos STIs dos bancos adquiridos, pois as eficientes soluções tecnológicas existentes nesses bancos poderiam ser mais bem avaliadas e eventualmente replicadas para o banco adquirente. Essa perda de oportunidades de aprendizagem foi identificada com clareza neste estudo, indicando que isso pode realmente ser relevante para o sucesso de atividades futuras de integração dos STIs, inclusive pela ausência de registros que comporiam a “memória” organizacional.

A finalização da integração pós-fusão dos STIs não garante efetivamente que ela tenha sido um sucesso. De qualquer maneira, talvez não se consiga ter muita clareza sobre os fatores que efetivamente contribuíram para o sucesso da integração ou aqueles que prejudicaram esse processo, conforme exposto neste trabalho, pois a influência dos fatores varia conforme a estratégia de integração, o modelo de gestão adotado pelas empresas e a qualidade dos profissionais envolvidos, além de outros fatores. Dessa forma, tanto o sucesso quanto o fracasso de uma F&A deveriam ser melhor estudados dentro das empresas, pois as condições que propiciaram esses resultados podem estar presentes em outros processos de F&As. Esses aspectos reforçam a necessidade de esses eventos serem detalhadamente examinados dentro dos bancos adquirentes, algo que certamente poderia ser feito de modo mais abrangente com o apoio de parcerias com instituições de ensino e pesquisa.

A obtenção das sinergias técnicas potencializa a rentabilização dos bancos adquirentes, estando refletidas nas suas estratégias organizacionais. As sinergias organizacionais obtidas poderiam ter sido afetadas pelo nível de perda de clientes ou aquisições de novos clientes, pois a rentabilização passa necessariamente pela ampliação no consumo de produtos bancários pelos clientes, principalmente entre aqueles oriundos dos bancos adquiridos. Deve-se observar, contudo, que embora os ganhos sinérgicos decorrentes da integração dos STIs sejam muito importante para os bancos adquirentes, eles não parecem constituir-se no principal motivo de uma F&A. Objetivos como ganhos de escala e de mercado apresentam-se de modo mais relevante para as empresas envolvidas, sendo que a integração dos STIs representa um meio para a obtenção destes ganhos nas F&As.

Sobre os riscos observados, a perda de clientes parece ser o principal risco que as instituições enfrentaram, pois a recuperação de clientes perdidos e/ou obtenção de novos clientes, envolvem grandes dificuldades e crescentes custos financeiros para os bancos. Adicionalmente, o aumento da presença de instituições financeiras internacionais no Brasil, também, oferece um risco adicional de perda de escala e rentabilidade para os bancos nacionais. Perante a necessidade de evitar impactos para os clientes, uma política nesse sentido dentro das instituições pareceu ser uma preocupação com relevância diferente entre elas. Além disso, como a continuidade dos processos de concentração bancária não deve estar

próxima do esgotamento, os bancos que não se tornarem potenciais adquirentes, poderão se tornar potenciais alvos de F&As.

Finalmente, em relação à *due dilligence* de TI, não pareceu ter sido necessária, pois os eventos avaliados no estudo tiveram características distintas. Mais importante do que esse processo foi a identificação dos acervos dos recursos tecnológicos, pois o impacto de não efetivação da *due dilligence* de TI pareceu não ter afetado a integração dos STIs.

Uma contribuição pretendida deste estudo é a possibilidade de sua replicação dentro do segmento bancário, de modo completo ou particionado, combinando as abordagens qualitativa e quantitativa ou aplicando as abordagens de modo independente, adequando-se às diversas condições de pesquisa que um pesquisador estará sujeito. Certamente, todas as questões propostas poderiam ser revistas e ajustadas para o enfoque desejado, mas partem de um modelo prévio validado, algo que não tinha sido realizado até a conclusão do estudo pelo pesquisador.

O estudo permitiu a validação do modelo originalmente proposto, embora ele tivesse sofrido alguns ajustes durante a fase de validação. Obteve-se, também, a identificação dos impactos dos fatores que contribuem com a integração dos STIs e a importância relativa de cada um deles, que são coincidentes em relação aos resultados que apresentaram, reforçando a adequação do modelo final validado aos seus objetivos.

Como sugestão para temas de estudos futuros, o modelo poderia ser mais bem explorado em termos dos retornos financeiros da integração dos STIs, que são mais difíceis de serem obtidos nas áreas técnicas, ampliando o estudo dos resultados da integração.

A pesquisa em questão, por meio de sua estratégia metodológica, nas quais foram focalizados públicos respondentes distintos, propôs-se a investigar o fenômeno das integrações dos STIs nas F&As em instituições bancárias no Brasil. Mesmo em ambiente restrito e limitado no qual ela ocorreu, a conclusão desta pesquisa, por meio do uso e implementação de uma pesquisa qualitativa e uma quantitativa, foi extremamente valiosa e estimulante. Foi a combinação dessas duas abordagens metodológicas, que permitiu que os objetivos, pretendidos nesta pesquisa e enunciados ao seu início, pudessem ter sido atingidos.

REFERÊNCIAS

ALARANTA, Maria. *Evaluating success in post-merger IS integration: a case study*. **The electronic journal information systems evaluation**, vol. 8, Issue 3, 2005.

AL-SHARKAS, Adel A.; HASSAN, M. Kabir; LAWRENCE, Shari. *The Impact of Mergers and Acquisitions on the Efficiency of the US Banking Industry: Further Evidence*. **Journal of Business Finance & Accounting**, January/March 2008.

ANTHES, Gary H.; NASH, Kim S. *Recent big bank mergers, aimed in part at slashing IT costs, have yielded mixed results*. **COMPUTERWORLD**, Business, October 2, 2000.

AHERN, Kenneth R.; WESTON, J. Fred. *M&As: The Good, the Bad, and the Ugly*. **Journal of Applied Finance**. Spring/Summer2007, vol. 17, issue 1.

AHMAD, Rubi; ARIFF, Mohamed; SKULLY, Michael. *Factors determining mergers of banks in Malaysia's banking sector reform*. **Multinational Finance Journal**, 2007, vol. 11, nº. 1/2.

ALTUNBAS, Yener; IBÁÑEZ, David M. *Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe: The Role of Strategic Similarities*. European Central Banking. **Working Paper Series N° 398**, October 2004. Disponível em: <<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp398.pdf>>. Acesso em: 01/07/2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r200612/quadro12.asp?idpai=REVSFN200612>>. Acesso em: 30/06/2009a.

_____. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r199812/Anexo3.asp?idpai=revsfn199812>>. Acesso em: 30/06/2009a.

BATELAAN, M.; VELTMAN, J. *Vijf mythes over postfusie ICT-Integratie (in Dutch)*. **Tijdschrift Management & Informatie**, 10 (5), 2002.

BHARADWAJ, Anandhi S. *A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation*. **MIS Quarterly**, vol.24, n. 1, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARHEMA, Harry G., SCHIJVEN, Mario. *Toward unlocking the full potential of acquisitions: the role of organizational restructuring*. **Academy of Management Journal**, vol. 51, nº 4, 2008.

BARNEY, Jay B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, vol. 17, n. 1, p. 99, 21p., 1991.

BASILE, Juliano. STJ adia a decisão sobre fusão bancária. **Jornal Valor Econômico/São Paulo**. 12/11/2009.

BYRNE, Barbara M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2001.

BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT. *The management of acquisitions and mergers. Discussion paper n. 8*, Economics Dept., September, 1986.

BROADBENT, Marianne; WEILL, Peter. Management by maxim: How business and IT managers can create IT infrastructures. **Sloan Management Review**, spring 1997.

BROADDUS, Alfred. *The Bank Merger Wave*. Federal Reserve Bank of Richmond. **Economic Quarterly**, volume 84/3, Summer 1998.

BROWN, John Seely; HAGEL III, John. *Does IT Matter?* **Harvard Business Review**, vol. 81, Issue 7, p109, Jul2003.

BRUNETTO, Gérald. *Integrating Information Systems during mergers: integration modes typology, prescribed vs constructed implementation process*. In: Proceedings of the Ninth International Conference on Enterprise Information Systems – ICEIS. **Anais...** Volume DISI, Funchal, Madeira, Portugal, June 12-16, 2007.

BUCK-LEW, Maylun; WARDLE, Caroline E.; PLISKIN, Nava. *Accounting for information technology in corporate acquisitions*. **Information & Management**, v. 22, 1992.

BYRD, Terry Anthony; TURNER, Douglas E. *An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage*. **Information & Management**, v.39, 2001.

CARLYLE, R. E. *Mergers: a raw deal of MIS*. **Datamation**, 15/09, 1986.

CARRILLO, P. M. *Mergers and acquisitions: the impact on information systems and information technology*. **Engineering, construction and architectural management**, 1998.

CARR, Nicholas G. *IT Doesn't Matter*. **Harvard Business Review**, vol. 81, Issue 5, p.41, May,2003.

CAPRON, Laurence. *The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions*. **Strategic Management Journal**, vol. 20, 1999.

CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary L. *Managing Mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures*. Butterworth-Heinemann, Reed Educational and Professional Publishing Ltd, 2. Edition, 1996.

CARVALHO, Maria Christina. Apesar da crise, rentabilidade é elevada. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 14/08/2009.

CARVALHO, Carlos Eduardo; STUDART, Rogério; ALVES JR., Antônio José. **Desnacionalização do setor bancário e financiamento das empresas: a experiência brasileira recente**. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2002.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

CHIN, W. W. *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In: MARCOULIDES, G.A. **Modern methods for business research**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

CHURCHILL JR., Gilbert A. **Marketing Research: methodological foundations**, 7. edition. The Dryden Press: Forth Worth, 1999.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. *Competing on resources: strategy in the 1990s*. **Harvard Business Review**, p.18, 11p. Jul/Aug,1995.

COLLIS, Jill, HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

COPELAND, Tom, KOLLER, Tim, MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

COSTA JR. Jorge Vieira da. **Retornos anormais versus performances operacionais anormais de firmas brasileiras envolvidas em fusões e aquisições no período de 2002 a 2006**. 2008. Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DAFT, Richard L. **Management**. Ohio: Thomson-South-Western. 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

_____; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LEEUW, A.C.J.; VOLBERDA, H.W. *On the concept of flexibility: a dual control perspective*. **Omega**, vol. 24, 1996.

DE MARCO, Marco, GIUSTINIANO, Luca, RAJOLA, Federico. *Merger and Acquisitions in the Italian Banking Industry: Impacts on organization and Information Systems*. In: Proceedings of the Annual Conference of the Scientific Commission on organisation in the German speaking countries (Association of Professors in the economics and business fields). **Anais...** Zurique. Suíça, 2000.

DERMINE, JEAN. **The economics of bank merger in the European Union: a review of the public policy issues**. Report commissioned by dutch ministry of finance, Fontainebleau: INSEAD, 1999

DIERICKY, Ingemar; COOL, Karel. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. **Management Science**, vol. 35, n. 12, December 1989.

DUTHOIT, C.; DREISCHMEIER, R.; KENNEDY S. *Clusters and nuggets: mastering postmerger IT integration in banking*. Boston Consulting Group Report, 2004.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. *The coming of the new organization*. **Harvard Business Review**, Jan / Feb 1988, vol. 66, Issue 1.

EXAME Maiores e Melhores. São Paulo: Abril, ano 42, Julho de 2010, p. 350-351.

_____. São Paulo: Abril, ano 41, Julho de 2009, p. 220-221.

_____. São Paulo: Abril, ano 40, Julho de 2008, p. 214-215.

FARIA, João A.; PAULA, Luiz F.; MARINHO, Alexandre. **Fusões e aquisições bancárias no país: uma avaliação da eficiência técnica e de escala**. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2006.

Federal Insurance Corporation - FDIC. FDIC Statistics on Banking. Disponível em: <<http://www.fdic.gov/bank/statistical/statistics/9912/cbrc01.html>>. Acesso em: 30/10/2009.

_____. **FDIC Statistics on Banking**. Disponível em: <http://www2.fdic.gov/qbp/qbp_report.asp?menuItem=STBL&TBL1=cb11state&TBL2=cb11state&TBL3=cb11state&ST1=NT&ST2=NT&ST3=NT&CALLYM1=201003&CALLYM2=200903&CALLYM3=200803>. Acesso em: 27/07/2010.

_____. **FDIC Statistics on Banking**. Disponível em: <<http://www2.fdic.gov/qbp/2010mar/cb3.html>>. Acesso em: 27/07/2010.

_____. **FDIC Statistics on Banking**. Disponível em: <<http://www2.fdic.gov/qbp/2010dec/cb3.html>>. Acesso em: 21/04/2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2. ed, 2004.

FORNELL, C., LARCKER, D.F. *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. **Journal of Marketing Research**, vol. 18, 1981.

GEFEN, D.; STRAUB, D. W.; BOUDREAU, M.C. *Structural Equation modeling and regression: guidelines for research practice*. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 4, Issues 7, 2000.

GIACOMAZZI, Franco; PANELLA, Carlo; PERNICI, Bárbara; SANSONI, Marco. *Information systems integration in mergers and acquisitions: a normative model*. **Information and Management**, vol, 32, 1997. p. 289-302.

GOUILLART, F., KELLY, J. **Transforming the organization**. McGraw Hill, New York, 1995.

GRANT, Robert M. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. **California Management Review**, vol. 33, n. 3, Spring 1991.

GROUP OF TEN. **Report on Consolidation in the Financial Sector (“Ferguson Report”)**, BIS/IMF/OECD, January, 2001.

GROVER, Varun; DAVENPORT, Thomas H. *General Perspective on Knowledge Management: Fostering a Research*. **Journal of Management Information Systems**, vol. 18, issue 1, p. 5, 17p., Summer 2001.

GUIA PARA ANÁLISE ECONÔMICA DE ATOS DE CONCENTRAÇÃO HORIZONTAL, Lei nº 8.884/94 (Lei de Defesa da Concorrência). Disponível em: <http://www.cade.gov.br/legislacao/portarias/2001/SEAE_SDEn50_2001.pdf>. Acesso em: 30/10/2009.

GULLEDGE, Thomas. *What is integration?* **Industrial Management + Data System**, v. 106, nº 1, 2006.

GÖTZ, O., LIEHR-GOBBER, K., KRAFFT, M. *Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach*. Em: V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, HENSELER, J., WANG, H. **Handbook of partial least squares: concepts, methods, and application**. Berlin: Springer, 2009.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**, 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F.; BLACK, Willian C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**, 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALEBLIAN, Jerayr; FINKELSTEIN, Sydney. *The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: a behavioral learning perspective*. **Administrative Science Quartely**, vol. 44, n. 1, mar, 1999.

HALEBLIAN, Jerayr; KIM, Ji-Yub; RAJAGOPALAN, Nandini. *The influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: evidence from the U.S. commercial banking industry*. **Academy of Management Journal**, vol. 49, n. 2, 2006.

HAMSCHER, W. *Technology due diligence*. **PriceWaterhouseCoopers**, 1999.

HARRELL, Horace W.; HIGGINS, Leslee. *IS integration: your most critical M&A challenge?* **Journal of Corporate Accounting & Finance** (Wiley), vol. 13, Issue 2, p.23-31, Jan/Feb2002.

HARRISON, J. E., ST. JOHN, C. **Strategic management of organizations and stakeholders**. St Paul: West Publishing Company, 1997.

HASPESLAGH, Philippe C.; JEMISON, David B. *Managing Acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press, 1991.

HAYWARD, Mathew L. A. *When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995*. **Strategic Management Journal**, vol. 23, p. 21-39, 2002.

HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. *Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations*. **IBM Systems Journals**, vol. 32, nº 1, 1993.

_____. *Understanding strategic alignment*. **Business Quarterly**, winter, 55, 1991.

_____. *Strategic alignment: a framework for strategic information technology management*. Centre for information systems research. **CISR working paper n.190**, Massachusetts of Institute Technology, Cambridge, MA, 1989.

HENNINGSSON, Stefan. *Managing information systems integration in corporate mergers and acquisition*. Lund Business Press. Sweden, 2008.

_____. *The relation between IS integration and M&A as a tool for corporate strategy*. In: Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Science. **Anais...** Waikoloa, U.S.: Hawaii, 2007.

_____; CARLSSON, Sven A. *The dynamic relation between is integration and the merger and acquisition*. In: Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference. **Anais...** Australia: Melbourne, 2007.

HENSELER, Jorg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. **Advances In International Marketing**, vol. 20, 2009.

HITT, Michael A.; HARRISON, Jeffrey S.; IRELAND, R. Duane. *Mergers and Acquisitions: a guide to creating value for stakeholders*. New York: Oxford University Press, 2001.

HOFFMAN, Thomas. *Methodical Merger*. **Computerworld**, vol. 38, Issue 13, 03/29/2004.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOWELL, R. A. *Plan to integrate your acquisitions*. **Harvard Business Review**, 1970, vol. 48, n. 6.

JANSEN, Stephan A. *Pre- and Post-Merger integration in Cross-Border Transactions: Trends, tools, theses and empirical tests of old and new economy deals*. In: PICOT, Gerhard, **Handbook of international mergers and acquisitions**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

JOHNSTON, Kim D.; YETTON, Philip W. *Integrating information technology divisions in a bank merger: Fit, compatibility and models of change*. **Journal of Strategic Information Systems**, p. 189-211, 1996.

KEELER, Daniel. *Banking in the 21st century*. **Global Finance**, vol. 14, issue 1, jan 2000.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOCH, Tomas. *Post-merger integration*. In: PICOT, Gerhard, **Handbook of international mergers and acquisitions**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

KITCHING, John. *Why do mergers miscarry?* **Harvard Business Review**. Nov-Dec, 1967.

LADO, Augustine A.; WILSON, Mary C. *Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective*. **Academy of Management Review**, vol. 19, issue 4, p. 699, 26p., Oct, 94.

LARSSON, Rikard; FINKELSTEIN, Sydney. *Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization*. **Organizational Science**, vol. 10, n.1, p. 1-25, 1999.

LUBATKIN, Michael. *Mergers and the performance of the acquiring firm*. **Academy of Management Review**, vol. 08, n. 2, 1983.

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: an applied orientation*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1999.

MATA , Francisco J., FUERST, William L., BARNEY, Jay B. *Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis*. **MIS Quarterly**. Minneapolis; Dec., 1995.

McAFEE, Andrew. *Mastering the three worlds of information technology*. **Harvard Business Review**, November, 2009.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico de informações**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McKIERNAN, Peter; MERALI, Yasmin. *Integrating information systems after a merger*. **Long Range Planning**, vol. 28, n. 4, 1995.

MEHTA, Manjari; HIRSCHLEIM, Rudy. *Strategic alignment in mergers and acquisitions: theorizing IS integration decision making*. **Journal of the association for information systems**, vol. 8, Issues 3, March, 2007.

MENDONZA, Luis E.; PÉREZ, Maria; GRIMÁN, Anna. *Critical success factors for managing systems integration*. **Information Systems Management**, vol. 23, n.2, spring, 2006.

MERALI, Yasmin; MCKIERNAN, Peter. *The strategic positioning of information systems in post-acquisition management*. **Journal of Strategic Management Systems**, vol 2, n. 2, 1993.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Press, 1994.

MOHR, L. B. *Explaining organizational behavior: The limits and possibilities of theory and research*. Jossey-Bass. CA: San Francisco, 1982.

MORTON, Scott M. S. *The corporation of the 1990s*. New York: Oxford University Press, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACK, Heinrich. *Due Diligence*. In: PICOT, Gerhard. **Handbook of international mergers and acquisitions**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

PICOT, Gerhard. *Economic and Business Law Parameters*. In: PICOT, Gerhard. **Handbook of international mergers and acquisitions**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

PEREZ, Gilberto; PIRES, Marcel G.; SILVEIRA, Amélia; ZILBER, Moisés A. O alinhamento estratégico entre as áreas de Tecnologia da Informação e de negócios: estudo em banco estatal brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol. 7, n. 2, 2008.

PEREZ, Gilberto. **Adoção de Inovações Tecnológicas**: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde. 2006. Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

PIRES, Marcel Ginotti; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea – edição especial**, 2004.

POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1983.

_____. Knowing and being. *The personal knowledge*. Chicago: the university of Chicago Press, 1969.

_____. *The study of man*. Chicago: the university of Chicago Press, 1959.

PORTER, Michael E. *What is strategy?* **Harvard Business Review**, vol. 74, issue 6, p. 61, 18p., Nov/Dec,96.

_____; Millar, Victor E. *How information technology gives you competitive advantage*. **Harvard Business Review**, vol. 63, n. 4, p.149, 12p., July-August, 1985.

_____. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1989.

PRIBILLA, Peter H. *Personnel and cultural integration*. In: PICOT, Gerhard. **Handbook of international mergers and acquisitions**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

PRICEWATERHOUSECOOPERS do Brasil. **Integração pré e pós Fusões & Aquisições no Brasil 2008-2009**. 2009a. Disponível em: <http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/resp-pesq-ceo-08.pdf>. Acessos em: 29/04/2010.

_____. **Fusões e Aquisições no Brasil, dezembro de 2009**. 2009b. Disponível em: <http://www.pwc.com/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/fusoes-e-aquisicoes-dez09.pdf>. Acessos em: 29/12/2009.

RIBEIRO, Alex. BB foi usado como bombeiro da crise. Finanças, **Jornal Valor Econômico/SP**, 24/11/2009.

ROBBINS, Stephanie S.; STYLIANOU, Antonis C. *Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities*. **Information & Management**, vol. 36, 1999.

ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; GOODHUE, D. L. *Develop Long-term competitiveness through IT assets*. **Sloan Management Review**, v. 38, Issue 1, 1996.

SALGADO, Eduardo; NAPOLITANO, Giuliana; MESQUITA, Rodrigo. O espanhol que assusta. **EXAME**, São Paulo: Abril. Ed. 904, n. 20, 24/10/2007.

SCIARETTA, Tony. BB lucra R\$ 1,98 bi e aumenta liderança em ativos. **Folha de São Paulo**, Caderno Dinheiro, 13/11/2009, São Paulo.

SHEPHERD, W.G. *The economics of industrial organization*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

SHOOK, Christopher L.; KETCHEN, David J.; HULT, G.; TOMAS, M.; KACMAR, K. M. *Research notes and commentaries*. **Strategic Management Journal**, v. 25, 2004.

SOUZA, Cesar A. **Uso organizacional da Tecnologia da Informação**: um estudo sobre a avaliação do grau de informatização das empresas industriais paulistas. 2004. Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

STEIN, Martin A. *Anatomy of a merger*. **Chief Information Officer Journal**. New York, vol. 5, n. 5, p. 34, 4 pgs, May / Jun, 1993.

STYLIANOU, Antonis C.; JEFFRIES, Carol J.; ROBBINS, Stephanie S. *Corporate mergers and the problems of IS integration*. **Information & Management**, vol. 31, 1996.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y. M., LAURO, C. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, p. 159-205, 2004.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. *Information Technology for Management*. New York: John Wiley & Sons. 1999.

VALOR ECONÔMICO. Critério de risco limita aumento da carteira de crédito do Santander. São Paulo: Abril, 29/04/2011.

VAN DE VEN, Andrew H. *Suggestions for studying strategy process: a research note*. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

WALSH, Mark; ROEHDL, Janice; DOYLE, Anna Lea, CHICKERMANE, Nikhil. *Don't forget IT: eight simple ideas to help reduce IT-related M&A risk*. **M&A Consultative Services**, 2008.

WALTON, R.E. *Up and running – integrating information technology and the organization*. **Harvard Business Review**, press. MA: Boston, 1989.

WEILL, Peter; BROADBENT, Marianne. *Leveraging the new infrastructure: how market leaders capitalize on information technology*. Harvard Business School Press, Massachusetts: Boston, 1998.

WIJNHOFEN, Fons; SPIL, Ton; STEGWEE, Robert; TJANG A FA, Rachel. *Post-merger IT integration strategies: an IT alignment perspective*. **Journal of Strategic Information Systems**, 2006.

WEBER, Yaakov; PLISKIN, Nava. *The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness*. **Information & Management**, vol. 30, 1996.

ZAHEER, Akbar; DIRKS, Kurt. Research on strategic information technology: a resource-based perspective. *In: Research in Strategic Management and Information Technology*. (VENKATRAMAN, N. HENDERSON, John C.). JAI Press Inc. Stamford, Connecticut, 1999.

ZHAO, Jun. *The IT integration of mergers & acquisitions*. Tese de mestrado em Master on Science in Engineering and Management. Massachusetts Institute of Technology, 2006.

ZOLLO, Maurizio; SINGH, Harbir. *Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers*. **Strategic Management Journal**, n. 25. 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista

APÊNDICE 2 – Questionário Quantitativo

APÊNDICE 3 – Fatores que Influenciam a Integração Pós-Fusão dos STIs

APÊNDICE 4 – Resultados Positivos da Integração Pós-Fusão dos STIs

APÊNDICE 5 – Resultados Negativos da Integração Pós-Fusão dos STIs

APÊNDICE 6 – Medidas de Integração Pós-Fusão dos STIs

APÊNDICE 7 – Análise de Conteúdo: categorizações



Universidade de São Paulo – USP

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA

Programa de Pós-Graduação em Administração



APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Tese de Doutorado: A Integração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação nas Fusões e Aquisições das Instituições Financeiras

Universidade de São Paulo – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Doutorando: Marcel Ginotti Pires

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Zwicker

Esta pesquisa procura reunir informações sobre os fatores que influenciam na integração pós-fusão dos Sistemas de Integração e Tecnologia da Informação nas Instituições Financeiras e os resultados que foram identificados pelos respondentes das instituições envolvidas no processo, e que podem ser positivos e/ou negativos.

Objetivo do Estudo

O objetivo principal deste trabalho é identificar os fatores que influenciam a integração pós-fusão dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação e os resultados decorrentes desse processo, positivos ou negativos, comparando com os fatores que influenciam essa integração e os resultados identificados com aqueles descritos na literatura acadêmica.

Problema de Pesquisa

Quais são os resultados decorrentes da integração pós-fusão dos STIs a partir dos fatores que influenciam essa integração nas instituições financeiras?

A entrevista é composta de perguntas abertas, previamente elaboradas, de maneira que o indagado possa fornecer-nos informações sobre os tópicos abordados, relacionados aos

Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação, principalmente quando se sabe que as especificidades e características das organizações raramente podem ser replicadas em outras empresas, representando uma maneira exclusiva de se fazer algo.

I – Perguntas Abertas

- 1 Como foram efetuadas as análises dos Sistemas de Informação e da Tecnologia de Informação do banco adquirido? (Trabalho prévio de consultoria? Due diligence de TI? Participação dos gestores da TI?).
- 2 Como foi definida a estratégia de integração dos Sistemas de Informação e da Tecnologia de Informação do banco adquirido? Por que foi escolhida essa estratégia de integração? Qual foi a estratégia definida?
- 3 Quais foram os critérios (ou fatores) utilizados para estabelecer as prioridades de integração e a hierarquia de migração dos SI?
- 4 Como o Sr (a) avalia a adequação dos Sistemas de Informação e da Tecnologia da Informação da empresa adquirida com as regras de negócios? Os Sistemas de Informação e a Tecnologia de Informação do banco adquirido estavam alinhados com os negócios do banco?
- 5 A integração dos Sistemas de Informação e da Tecnologia da Informação foi influenciada pelo nível de alinhamento estratégico identificado entre os STIs do banco adquirido e do banco adquirente?
- 6 As configurações dos Sistemas de Informação e da Tecnologia da Informação envolvem a compreensão das estratégias de TI, a estrutura organizacional e os estilos de gestão (inclusive as práticas ligadas à equipe) e a similaridade dos sistemas de informação e das plataformas tecnológicas. Como o Sr(a) avalia a similaridade entre as duas configurações dos Sistemas de Informação e da Tecnologia da Informação dos bancos?
- 7 As configurações existentes nos bancos envolvidos influenciaram a agilidade e a eficiência com que foi feita a integração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação? De que maneira isso ocorreu?
- 8 Em relação à infraestrutura dos Sistemas de Informação e da Tecnologia da Informação, como você define os níveis de compatibilidade apresentados? (áreas de a) Arquitetura de arquivos e bases de dados; b) Aplicações (Sistemas de Informação) ; c) *Hardware*; d) *Software* de sistemas; e) Linguagens de programação; f) Telecomunicações)?

- 9 O nível de compatibilidade verificada em termos de infraestrutura dos STIs foi importante para agilizar e tornar mais eficientes a integração dos STIs? O nível de compatibilidade da infraestrutura era conhecido antes do início das atividades de integração ou foram identificadas durante o desenvolvimento dessas atividades?
- 10 O modelo de arquitetura (descrição do modelo tecnológico da empresa) dos Sistemas de Informação e da Tecnologia da Informação verificado no banco adquirido contribuiu para tornar mais ágil e eficiente o trabalho de integração? O modelo de arquitetura influenciou de alguma maneira no processo de integração?
- 11 Caso o Sr(a) tenha participado das atividades de integração dos STIs, qual foi o seu papel? O Sr(a) já havia participado de outros eventos como este?
- 12 O Sr(a) considera que as experiências anteriores em eventos similares influenciaram nos trabalhos de integração (na sua e da equipe)? Como isso ocorreu? Foi positivo?
- 13 Como foi efetuada a gestão da integração dos STIs?
- 14 Houve a montagem de equipe exclusiva para a gestão? Qual foi o papel desempenhado por consultoria externa (caso tenha havido a utilização de consultoria externa) no desenvolvimento das atividades de gestão da integração?
- 15 O Sr(a) acredita que a maneira como foi conduzida a gestão do processo de integração garantiu um diferencial de qualidade e eficiência nos trabalhos de integração? Como isso aconteceu?
- 16 A integração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação pode criar oportunidades para o banco adquirir vantagem competitiva sobre os concorrentes? De que maneira isso pode acontecer?
- 17 O Sr(a) gostaria de fazer alguma observação adicional relativa ao tema da pesquisa (Integração pós-fusão dos STIs em instituições financeiras)?



Universidade de São Paulo – USP

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA

Programa de Pós-Graduação em Administração



APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

Prezado(a) Senhor (a):

O objetivo desta pesquisa, que tem caráter essencialmente acadêmico, é identificar a percepção que os profissionais dos STIs possuem sobre o evento de F&A (fusão ou aquisição) ocorrido no banco no qual atua, relativo à integração pós-fusão dos Sistemas de Informação (SI) e Tecnologia da Informação (TI). Este questionário é parte integrante de uma Tese de Doutorado em Administração de Empresas da FEA-USP, de São Paulo. Ele é dividido em três blocos, sendo que cada um deles aborda um aspecto específico da integração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação. Caso o Sr(a) tenha participado de mais de um evento, utilize a sua última experiência como referência para as respectivas respostas. Destacamos ainda que a sua identidade será integralmente preservada. E muito obrigado pela sua valiosa participação nesta pesquisa acadêmica.

Antecipadamente agradecemos:

Doutorando: Marcel Ginotti Pires

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Zwicker

Questionário Quantitativo - Resultados da Integração Pós-fusão dos STIs

GLOSSÁRIO:

SI - Sistemas de Informação: denominação que compreende os sistemas aplicativos existentes no banco, tais como os sistemas de conta-corrente, imobiliário, empréstimos etc..

TI – Tecnologia da Informação: refere-se a todos os recursos como *hardware*, *software* e pessoas pertencentes à estrutura tecnológica da instituição.

STIs - Sistemas e Tecnologia da Informação: compreende os sistemas de informação (SI) e demais recursos da TI disponíveis nos bancos.

Nome do respondente (**OPCIONAL**): _____

Nome da Empresa (**OPCIONAL**) : _____ () Adquirente () Adquirida

Cargo/Função :

() Gerente de Divisão () Gerente de Equipe () Coordenador () Assessor

() Outro (.....)

Bloco 01: O Bloco 01 contém questões que se relacionam aos fatores de influência na integração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação e aparece em duas páginas.

Atenção: A escala apresentada varia de 01 a 07, sendo que **01** significa **discordância total da questão formulada ou menor compreensão**, e **07** a **concordância total, ou maior compreensão**. A coluna identificada com o termo “OPÇÃO” deverá ser preenchida com um destes valores.

Importante: Por favor, não deixe nenhuma questão sem responder

QUESTÕES - BLOCO 01	Opção
Fatores de Influência na Integração dos Sistemas e Tecnologia da Informação	(de 01 a 07)
01 - A integração dos SIs foi cumprida de acordo com o cronograma planejado	
02 - A implantação das novas regras de negócio foi acompanhada pelas áreas gestoras dos SIs	
03 - As decisões relativas à integração dos SIs refletem as decisões estratégicas de um comitê gestor da integração e/ou gestores de negócios	
04 - A TI do banco adquirente está adequada à sua estrutura organizacional	
05 - Os tipos de arquivos e bases de dados utilizados pelos dois bancos apresentam compatibilidade facilitando a integração dos SIs	
06 - A estratégia adotada de integração dos SIs emergiu das características técnicas dos SIs	
07 - A compatibilidade tecnológica entre os bancos contribui para a integração dos SIs	

continua

conclusão

<p style="text-align: center;">QUESTÕES - BLOCO 01</p> <p style="text-align: center;">Fatores de Influência na Integração dos Sistemas e Tecnologia da Informação</p>	<p style="text-align: center;">Opção</p> <p style="text-align: center;">(de 01 a 07)</p>
08 - As equipes de TI de ambas as instituições são auxiliadas por registros de eventos de integração dos SIs ocorridos anteriormente	
09 - As equipes dos SIs dos bancos são capazes de aprender a partir das informações relativas à integração dos SIs	
10 - As equipes dos SIs dos bancos conseguem resolver de modo rápido e eficiente os problemas técnicos da integração dos SIs	
11 - A implantação das novas regras de negócio foi planejada pelas áreas gestoras dos SIs	
12 - Os recursos físicos necessários para a execução das atividades são disponibilizados conforme as necessidades	
13 - A TI do banco adquirente está adequada à sua estratégia de negócios	
14 - O <i>hardware</i> utilizado pelos dois bancos apresenta compatibilidade facilitando a integração dos SIs	
15 - A estratégia adotada de integração dos SIs emergiu dos processos de negócios dos bancos	
16 - As práticas de gestão das equipes de TI atendem a critérios claros e objetivos em ambos os bancos	
17 - Os registros existentes de integrações prévias podem ser acessados livremente por todos os envolvidos na integração dos SIs	
18 - No dois bancos as equipes dos SIs se destacam pelo conhecimento técnico e visão de negócio	
19 - Os analistas envolvidos na integração demonstram conhecer as características técnicas e de negócios dos SIs nos quais atuam	
20 - A comunicação das atividades de integração dos SIs atende às necessidades de trabalho dos envolvidos	
21 - Foram utilizados serviços de consultorias externas para o acompanhamento das atividades de integração	
22 - A TI do banco adquirido estava adequada à sua estrutura organizacional	
23 - As linguagens de programação utilizadas pelos dois bancos são compatíveis entre si facilitando a integração dos SIs	
24 - O fato dos dados serem muito compartilhados entre os sistemas do banco adquirido facilita a integração dos SIs	
25 - As práticas da TI focalizavam o atendimento das demandas das unidades de negócios em ambos os bancos	
26 - Dúvidas podem ser esclarecidas com base em registros existentes de integrações prévias de SIs	
27 - O banco adquirente possui estruturas de registro de experiências dos seus funcionários, valorizando estes registros	
28 - Em caso de dúvidas relativas aos processos de negócios os gestores de negócios podem ser livremente consultados	

continua

<p style="text-align: center;">QUESTÕES - BLOCO 01</p> <p style="text-align: center;">Fatores de Influência na Integração dos Sistemas e Tecnologia da Informação</p>	<p style="text-align: center;">Opção (de 01 a 07)</p>
29 - As atividades de integração dos SIs refletem o planejamento realizado pelas áreas gestoras dos SIs	
30 - Foram utilizados serviços de consultorias externas para o planejamento das atividades de integração	
31 - A TI do banco adquirido estava adequada à sua estratégia de negócios	
32 - Os processos de negócios do banco adquirente refletem o estabelecido pelas áreas gestoras usuárias	
33 - A infraestrutura de TI (<i>software, hardware</i> , bases de dados, pessoas e telecomunicações) dos dois bancos auxilia na integração dos SIs	
34 - Os processos de negócios observados em ambos os bancos apresentam uma grande similaridade	
35 - As experiências anteriores de integração de SIs haviam sido registradas	
36 - Os registros existentes de experiências anteriores foram capazes de auxiliar a resolução de problemas na integração dos SIs	
37 - Os conhecimentos dos SIs e dos respectivos processos de negócios influenciam as decisões técnicas tomadas pelos gestores da TI	
38 - As equipes técnicas da TI foram informadas sobre as expectativas e cronograma de seu trabalho	
39 - Os gestores de negócios participam permanentemente das atividades de integração dos SIs	
40 - A integração dos SIs obedece um planejamento de atividades que prioriza o atendimento dos negócios principais do banco adquirente	
41 - Os processos de negócios do banco adquirido são substituídos pelas regras de negócio do banco adquirente	
42 - A distribuição geográfica dos computadores centrais dos dois bancos facilita a integração dos SIs	
43 - O tipo de integração dos SIs definido pelo banco adquirente enfatizou a redução dos riscos operacionais (técnicos, de negócios, etc)	
44 - As equipes técnicas possuíam experiência anterior em processos de integração de sistemas entre instituições financeiras	
45 - Dúvidas puderam ser esclarecidas com base no conhecimento adquirido pelos analistas dos SIs em eventos anteriores	
46 - Nos dois bancos as equipes de TI envolvidas com a integração possuem experiência de integrações anteriores	

Bloco 02 – O Bloco 02 contém questões que se relacionam com os resultados da integração pós-fusão dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação.

Atenção: A escala apresentada varia de 01 a 07, sendo que **01** significa **discordância total da questão formulada ou menor compreensão**, e **07** a **concordância total, ou maior compreensão**. A coluna identificada com o termo “OPÇÃO” deverá ser preenchida com um destes valores.

Importante: Por favor, não deixe nenhuma questão sem responder

QUESTÕES - BLOCO 02 Resultados da Integração dos Sistemas e Tecnologia da Informação	Opção (de 01 a 07)
01 - Houve melhora na utilização dos recursos humanos de TI dos bancos envolvidos	
02 - Os SIs do banco adquirente estão processando em tempo equivalente ou melhor do que o anterior à integração	
03 - As expectativas dos gestores de negócios pertinentes a prazos da integração dos SIs foram atendidas	
04 - Houve redução dos custos de pessoal próprio (funcionários) das áreas de TI de ambos os bancos	
05 - Os SIs do banco adquirente foram capazes de processar volumes maiores de dados sem demandar recursos extras de TI	
06 - As informações disponibilizadas pelos SIs após a integração estão sendo entregues no momento necessário e de maneira correta	
07 - Houve aumento das oportunidades profissionais para as equipes de TI do banco adquirente	
08 - Os SIs do banco adquirente sofreram ajustes que acarretaram atrasos nos cronogramas de integração dos SIs	
09 - Houve aumento da rotatividade (turnover) dos gestores técnicos dos SIs durante ou após a integração dos sistemas	
10 - Houve aumento de custo da TI decorrente da maior quantidade de profissionais necessários para a integração dos SIs	
11 - A falta de registro dos eventos ocorridos durante a integração dos SIs dificultou a integração	
12 - Houve melhora na utilização dos recursos computacionais dos bancos envolvidos	
13 - Os SIs do banco adquirente estão operando com eficiência após a integração	
14 - Os gestores de negócios estão satisfeitos com a qualidade dos dados oriundos dos SIs do banco adquirido	

continua

<p style="text-align: center;">QUESTÕES - BLOCO 02</p> <p style="text-align: center;">Resultados da Integração dos Sistemas e Tecnologia da Informação</p>	<p style="text-align: center;">Opção</p> <p style="text-align: center;">(de 01 a 07)</p>
15 - Houve redução dos custos de pessoal de consultoria e/ou de terceiros alocados nas áreas de TI de ambos os bancos	
16 - Os SIs do banco adquirente mostraram-se escaláveis ao permitirem a integração dos SIs do banco adquirido	
17 - Os dados originários do banco adquirido sofreram adequação para minimizar eventuais redundâncias e erros	
18 - Aumentou a satisfação com salários e benefícios para as equipes de TI do banco adquirido	
19 - Os SIs do banco adquirente estão demorando mais para processarem os serviços diários	
20 - Houve redução do tamanho da força de trabalho nas equipes de TI dos bancos envolvidos	
21 - Houve aumento de custo da TI decorrente das atividades de consultoria, viagens, etc, necessárias para a integração dos SIs	
22 - A falta de registro dos eventos ocorridos durante a integração dos SIs dificulta a aprendizagem dos envolvidos	
23 - A integração propiciou a eliminação de recursos humanos de TI do banco adquirido	
24 - Os SIs do banco adquirente estão garantindo disponibilidade, segurança e capacidade de resposta após a integração	
25 - Os gestores de negócios estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pelas equipes de TI do banco adquirido	
26 - Houve redução dos custos de infraestrutura de TI (data center, prédios e instalações)	
27 - A performance dos SIs do banco adquirente permaneceu adequada mesmo com o aumento do volume de processamento	
28 - Aumentou a motivação das equipes de TI do banco adquirido	
29 - Aumentou a satisfação com salários e benefícios para as equipes de TI do banco adquirente	
30 - Houve aumento do stress nas equipes de TI dos bancos envolvidos	
31 - Houve declínio do moral das equipes de TI dos bancos envolvidos	
32 - Aquisições anteriores de outros bancos (pelos bancos envolvidos) geraram impactos positivos na integração dos SIs	
33 - A integração propiciou a eliminação de recursos computacionais do banco adquirido	
34 - Os SIs do banco adquirente estão operando sem a ocorrência de volumes maiores de erros e/ou interrupções anormais	
35 - Houve redução dos custos de <i>hardware</i> (incluindo mainframes, microcomputadores e demais equipamentos) após a integração dos SIs	
36 - Houve redução dos custos de telecomunicações	

conclusão

QUESTÕES - BLOCO 02 Resultados da Integração dos Sistemas e Tecnologia da Informação	Opção (de 01 a 07)
37 - As informações disponibilizadas pelos SIs após a integração são de boa qualidade, corretas, integras e confiáveis	
38 - Aumentou a motivação das equipes de TI do banco adquirente	
39 - Os SIs do banco adquirente tiveram dificuldades para processar o maior volume de dados	
40 - Houve aumento da ansiedade e da insegurança profissional das equipes de TI dos bancos envolvidos	
41 - Houve aumento de custo da TI ocasionado por falhas na integração dos SIs	
42 - As equipes de TI do banco adquirente detinham conhecimento obtido em aquisições anteriores	
43 - Os SIs do banco adquirente estão processando adequadamente os dados e aplicações decorrentes da integração	
44 - Os gestores de negócios estão satisfeitos com o processo de integração dos SIs do banco adquirido	
45 - Houve redução dos custos dos <i>softwares</i> (de mainframes, microcomputadores e demais equipamentos) após a integração dos SIs	
46 - Houve aumento na capacidade de processamento dos SIs do banco adquirente	
47 - As informações disponibilizadas pelos SIs após a integração são úteis e necessárias para os negócios do banco adquirente	
48 - Houve aumento das oportunidades profissionais para as equipes de TI do banco adquirido	
49 - Os SIs do banco adquirente sofreram um aumento de problemas técnicos e interrupções anormais	
50 - Houve aumento da carga de trabalho das equipes de TI dos bancos envolvidos na integração	
51 - Houve aumento de custo da TI decorrente de ajustes na infraestrutura tecnológica dos bancos	
52 - O conhecimento adquirido em aquisições anteriores, pelas equipes de TI do banco adquirente, contribuiu para a integração dos SIs	

Bloco 03 – Neste bloco, as questões se referem às medidas utilizadas para avaliar a integração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação.

Atenção: A escala apresentada varia de 01 a 07, sendo que **01** significa **discordância total da questão formulada ou menor compreensão**, e **07** a **concordância total, ou maior compreensão**. A coluna identificada com o termo “OPÇÃO” deverá ser preenchida com um destes valores

Importante: Por favor, não deixe nenhuma questão sem responder

<p style="text-align: center;">QUESTÕES - BLOCO 03</p> <p style="text-align: center;">Medidas de Integração dos Sistemas e Tecnologia da Informação</p>	<p style="text-align: center;">Opção (de 01 a 07)</p>
01 - A integração dos SIs dos dois bancos se concretizou	
02 - A integração da TI dos dois bancos se concretizou	
03 - Os processos de negócios do banco adquirido foram substituídos pelos processos de negócios do banco adquirente	
04 - As bases e arquivos de dados do banco adquirido foram completamente inseridas dentro dos SIs do banco adquirente	
05 - As instalações físicas dos bancos envolvidos foram integradas tendo sido eliminada a instalação do banco adquirido	
06 - Os sistemas de informação do banco adquirido foram eliminados e substituídos pelos sistemas de informação do banco adquirente	
07 - Os processos, políticas e métricas de trabalho adotados após a integração dos SIs são os vigentes no banco adquirente	
08 - As redes de telecomunicações do banco adquirente substituíram as redes do banco adquirido	
09 - As equipes técnicas de TI do banco adquirido foram absorvidas pelas equipes técnicas do banco adquirente	

**APÊNDICE 3 - FATORES QUE INFLUENCIAM A INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO
DOS STIS**

Fatores que Influenciam a Integração Pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STIs)	
Variável	Descrição
Gestão da Integração	
VGI1	A integração dos SIs foi cumprida de acordo com o cronograma planejado
VGI2	As equipes técnicas da TI foram informadas sobre as expectativas e cronograma de seu trabalho
VGI3	As atividades de integração dos SIs refletem o planejamento realizado pelas áreas gestoras dos SIs
VGI4	A comunicação das atividades de integração dos SIs atende às necessidades de trabalho dos envolvidos
VGI5	A implantação das novas regras de negócio foi planejada pelas áreas gestoras dos SIs
VGI6	A implantação das novas regras de negócio foi acompanhada pelas áreas gestoras dos SIs
VGI7	Os gestores de negócios participam permanentemente das atividades de integração dos SIs
VGI8	Foram utilizados serviços de consultorias externas para o planejamento das atividades de integração
VGI9	Foram utilizados serviços de consultorias externas para o acompanhamento das atividades de integração
VGI10	Os recursos físicos necessários para a execução das atividades são disponibilizados conforme as necessidades
Alinhamento Estratégico dos Sistemas e Tecnologia da Informação	
VAE1	As decisões relativas à integração dos SIs refletem as decisões estratégicas de um comitê gestor da integração e/ou gestores de negócios
VAE2	A integração dos SIs obedece um planejamento de atividades que prioriza o atendimento dos negócios principais do banco adquirente
VAE3	A TI do banco adquirido estava adequada à sua estratégia de negócios
VAE4	A TI do banco adquirido estava adequada à sua estrutura organizacional
VAE5	A TI do banco adquirente está adequada à sua estratégia de negócios
VAE6	A TI do banco adquirente está adequada à sua estrutura organizacional
VAE7	Os processos de negócios do banco adquirido são substituídos pelas regras de negócio do banco adquirente
VAE8	Os processos de negócios do banco adquirente refletem o estabelecido pelas áreas gestoras usuárias

Fatores que Influenciam a Integração Pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STIs)	
Variável	Descrição
Infraestrutura / Arquitetura dos Sistemas e Tecnologia da Informação	
VIEA1	As linguagens de programação utilizadas pelos dois bancos são compatíveis entre si facilitando a integração dos SIs
VIEA2	O <i>hardware</i> utilizado pelos dois bancos apresenta compatibilidade facilitando a integração dos SIs
VIEA3	Os tipos de arquivos e bases de dados utilizados pelos dois bancos apresentam compatibilidade facilitando a integração dos SIs
VIEA4	A distribuição geográfica dos computadores centrais dos dois bancos facilita a integração dos SIs
VIEA5	A infraestrutura de TI (<i>software, hardware, bases de dados, pessoas e telecomunicações</i>) dos dois bancos auxilia na integração dos SIs
VIEA6	O fato dos dados serem muito compartilhados entre os sistemas do banco adquirido facilita a integração dos SIs
Configuração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação	
VCG1	A estratégia adotada de integração dos SIs emergiu dos processos de negócios dos bancos
VCG2	A estratégia adotada de integração dos SIs emergiu das características técnicas dos SIs
VCG3	O tipo de integração dos SIs definido pelo banco adquirente enfatizou a redução dos riscos operacionais (técnicos, de negócios, etc)
VCG4	Os processos de negócios observados em ambos os bancos apresentam uma grande similaridade
VCG5	As práticas da TI focalizavam o atendimento das demandas das unidades de negócios em ambos os bancos
VCG6	As práticas de gestão das equipes de TI atendem a critérios claros e objetivos em ambos os bancos
VCG7	A compatibilidade tecnológica entre os bancos contribui para a integração dos SIs

Fatores que Influenciam a Integração Pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STIs)	
Variável	Descrição
As experiências prévias	
VEP1	As equipes técnicas possuíam experiência anterior em processos de integração de sistemas entre instituições financeiras
VEP2	As experiências anteriores de integração de SIs haviam sido registradas

continua

conclusão

VEP3	Dúvidas podem ser esclarecidas com base em registros existentes de integrações prévias de SIs
VEP4	Os registros existentes de integrações prévias podem ser acessados livremente por todos os envolvidos na integração dos SIs
VEP5	As equipes de TI de ambas as instituições são auxiliadas por registros de eventos de integração dos SIs ocorridos anteriormente
VEP6	Dúvidas puderam ser esclarecidas com base no conhecimento adquirido pelos analistas dos SIs em eventos anteriores
VEP7	Os registros existentes de experiências anteriores foram capazes de auxiliar a resolução de problemas na integração dos SIs
VEP8	O banco adquirente possui estruturas de registro de experiências dos seus funcionários, valorizando estes registros
<i>Expertise das equipes dos Sistemas e Tecnologia da Informação</i>	
VQE1	No dois bancos as equipes dos SIs se destacam pelo conhecimento técnico e visão de negócio
VQE2	As equipes dos SIs dos bancos são capazes de aprender a partir das informações relativas à integração dos SIs
VQE3	Nos dois bancos as equipes de TI envolvidas com a integração possuem experiência de integrações anteriores
VQE4	Os conhecimentos dos SIs e dos respectivos processos de negócios influenciam as decisões técnicas tomadas pelos gestores da TI
VQE5	Em caso de dúvidas relativas aos processos de negócios os gestores de negócios podem ser livremente consultados
VQE6	Os analistas envolvidos na integração demonstram conhecer as características técnicas e de negócios dos SIs nos quais atuam
VQE7	As equipes dos SIs dos bancos conseguem resolver de modo rápido e eficiente os problemas técnicos da integração dos SIs

**APÊNDICE 4 – RESULTADOS POSITIVOS DA INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS
STIS**

Resultados positivos da integração pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STIs)	
Variável	Descrição
Melhoria na utilização dos recursos dos STIs	
RPM1	Houve melhora na utilização dos recursos humanos de TI dos bancos envolvidos
RPM2	Houve melhora na utilização dos recursos computacionais dos bancos envolvidos
RPM3	A integração propiciou a eliminação de recursos humanos de TI do banco adquirido
RPM4	A integração propiciou a eliminação de recursos computacionais do banco adquirido
Aumento da eficiência dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação	
RPAE1	Os SIs do banco adquirente estão processando adequadamente os dados e aplicações decorrentes da integração
RPAE2	Os SIs do banco adquirente estão processando em tempo equivalente ou melhor do que o anterior à integração
RPAE3	Os SIs do banco adquirente estão operando com eficiência após a integração
RPAE4	Os SIs do banco adquirente estão garantindo disponibilidade, segurança e capacidade de resposta após a integração
RPAE5	Os SIs do banco adquirente estão operando sem a ocorrência de volumes maiores de erros e/ou interrupções anormais
Satisfação dos usuários	
RPSU1	Os gestores de negócios estão satisfeitos com o processo de integração dos SIs do banco adquirido
RPSU2	As expectativas dos gestores de negócios pertinentes a prazos da integração dos SIs foram atendidas
RPSU3	Os gestores de negócios estão satisfeitos com a qualidade dos dados oriundos dos SIs do banco adquirido
RPSU4	Os gestores de negócios estão satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados pelas equipes de TI do banco adquirido

Continua

Resultados positivos da integração pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STIs)	
Variável	Descrição
Redução dos custos de TI	
RPRC1	Houve redução dos custos de <i>hardware</i> (incluindo mainframes, microcomputadores e demais equipamentos) após a integração dos Sis
RPRC2	Houve redução dos custos dos <i>softwares</i> (de mainframes, microcomputadores e demais equipamentos) após a integração dos Sis
RPRC3	Houve redução dos custos de pessoal próprio (funcionários) das áreas de TI de ambos os bancos
RPRC4	Houve redução dos custos de pessoal de consultoria e/o terceiros alocados nas áreas de TI de ambos os bancos
RPRC5	Houve redução dos custos de infraestrutura de TI (<i>data center</i> , prédios e instalações)
RPRC6	Houve redução dos custos de telecomunicações
Incremento das capacidades dos Sistemas e Tecnologia da Informação	
RPIC1	Houve aumento na capacidade de processamento dos SIs do banco adquirente
RPIC2	Os SIs do banco adquirente foram capazes de processar volumes maiores de dados sem demandar recursos extras de TI
RPIC3	Os SIs do banco adquirente mostraram-se escaláveis ao permitirem a integração dos SIs do banco adquirido
RPIC4	A performance dos SIs do banco adquirente permaneceu adequada mesmo com o aumento do volume de processamento
Melhoria da qualidade (acurácia, utilidade, informação no tempo certo)	
RPBQ1	As informações disponibilizadas pelos SIs após a integração são de boa qualidade, corretas, integras e confiáveis
RPBQ2	As informações disponibilizadas pelos SIs após a integração são úteis e necessárias para os negócios do banco adquirente
RPBQ3	As informações disponibilizadas pelos SIs após a integração estão sendo entregues no momento necessário e de maneira correta
RPBQ4	Os dados originários do banco adquirido sofreram adequação para minimizar eventuais redundâncias e erros
Impacto positivo nas equipes técnicas dos Sistemas e Tecnologia da Informação	
RPIE1	Aumentou a motivação das equipes de TI do banco adquirido
RPIE2	Aumentou a motivação das equipes de TI do banco adquirente
RPIE3	Houve aumento das oportunidades profissionais para as equipes de TI do banco adquirido
RPIE4	Houve aumento das oportunidades profissionais para as equipes de TI do banco adquirente
RPIE5	Aumentou a satisfação com salários e benefícios para as equipes de TI do banco adquirido
RPIE6	Aumentou a satisfação com salários e benefícios para as equipes de TI do banco adquirente

**APÊNDICE 5 – RESULTADOS NEGATIVOS DA INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS
STIS**

Resultados negativos da integração pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STIs)	
Variável	Descrição
Redução da eficiência dos Sistemas e Tecnologia da Informação	
RNRE1	Os SIs do banco adquirente tiveram dificuldades para processar o maior volume de dados
RNRE2	Os SIs do banco adquirente sofreram um aumento de problemas técnicos e interrupções anormais
RNRE3	Os SIs do banco adquirente sofreram ajustes que acarretaram atrasos nos cronogramas de integração dos Sis
RNRE4	Os SIs do banco adquirente estão demorando mais para processarem os serviços diários
Impacto negativo nas equipes técnicas dos Sistemas e Tecnologia da Informação	
RNIE1	Houve aumento do stress nas equipes de TI dos bancos envolvidos
RNIE2	Houve aumento da ansiedade e da insegurança profissional das equipes de TI dos bancos envolvidos
RNIE3	Houve aumento da carga de trabalho das equipes de TI dos bancos envolvidos na integração
RNIE4	Houve aumento da rotatividade (turnover) dos gestores técnicos dos SIs durante ou após a integração dos sistemas
RNIN5	Houve redução do tamanho da força de trabalho nas equipes de TI dos bancos envolvidos
RNIE6	Houve declínio do moral das equipes de TI dos bancos envolvidos
Aumento do custo da TI	
RNAC1	Houve aumento de custo da TI ocasionado por falhas na integração dos SIs
RNAC2	Houve aumento de custo da TI decorrente de ajustes na infraestrutura tecnológica dos bancos
RNAC3	Houve aumento de custo da TI decorrente da maior quantidade de profissionais necessários para a integração dos SIs
RNAC4	Houve aumento de custo da TI decorrente das atividades de consultoria, viagens, etc, necessárias para a integração dos SIs
Perda de oportunidades de aprendizagem	
RNFOA1	Aquisições anteriores de outros bancos (pelos bancos envolvidos) geraram impactos positivos na integração dos SIs
RNFOA2	As equipes de TI do banco adquirente detinham conhecimento obtido em aquisições anteriores
RNFOA3	O conhecimento adquirido em aquisições anteriores, pelas equipes de TI do banco adquirente, contribuiu para a integração dos SIs
RNFOA4	A falta de registro dos eventos ocorridos durante a integração dos SIs dificultou a integração
RNFOA5	A falta de registro dos eventos ocorridos durante a integração dos SIs dificulta a aprendizagem dos envolvidos

APÊNDICE 6 – MEDIDAS DE INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STIS

MEDIDAS DA INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS SISTEMAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
Variável	Descrição
Medidas de Integração dos Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação	
VMI1	A integração dos SIs dos dois bancos se concretizou
VMI2	A integração da TI dos dois bancos se concretizou
VMI3	Os processos de negócios do banco adquirido foram substituídos pelos processos de negócios do banco adquirente
VMI4	As bases e arquivos de dados do banco adquirido foram completamente inseridas dentro dos SIs do banco adquirente
VMI5	As instalações físicas dos bancos envolvidos foram integradas tendo sido eliminada a instalação do banco adquirido
VMI6	Os sistemas de informação do banco adquirido foram eliminados e substituídos pelos sistemas de informação do banco adquirente
VMI7	Os processos, políticas e métricas de trabalho adotados após a integração dos SIs são os vigentes no banco adquirente
VMI8	As redes de telecomunicações do banco adquirente substituíram as redes do banco adquirido
VMI9	As equipes técnicas de TI do banco adquirido foram absorvidas pelas equipes técnicas do banco adquirente

APÊNDICE 7 - ANÁLISE DE CONTEÚDO: CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 01 - Questões 11 - 12 – 17	
Experiências organizacionais	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“Tem muita experiência de pessoas de ambos os bancos [...]”</p> <p>“Já tinha sido uma experiência comum de outras aquisições.”</p> <p>“Como é que você vai fazer uma integração, se você ainda não fez uma; contrate alguém que já fez.”</p>
BB	<p>“A experiência que o banco adquirente teve [...] foi fundamental para fazer o processo do banco adquirido.”</p> <p>“Experiência que eles tiveram nas aquisições anteriores [...]”.</p>
CC	-----
DD	<p>“O banco adquirente ganhou uma experiência na aquisição de outros bancos [...]”;</p> <p>“Os sistemas estão preparados aqui para eu plugar, onde eu “sugo” as operações, os clientes dos bancos comprados para dentro do meu sistema [...]”</p> <p>“Experiência e preparação toda para isso, depois de ter adquirido vários bancos se criou esse motor, o negócio está pronto.”</p>
EE	<p>“As experiências que o banco adquirente possuía [...] não serviu muito [...]”</p> <p>“ [...] cada integração, cada instituição, vai ser uma experiência nova.”</p>
FF	<p>“Favorecem [...] eu vejo hoje na experiência que nós estamos tendo aqui na integração dos dois bancos muito grandes.”</p> <p>“Nas duas experiências que tive, sim.”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 2.2 Questões 11 - 12 – 17	
Conhecimento oriundo das experiências pessoais	
Entrev.	Descrição
AA	“Experiência é a coisa mais importante que você tem nesse negócio de integração [...]” “É em cima dos casos anteriores que você constrói o caso atual.”
BB	“Eu não tinha realmente nenhuma experiência nesse sentido.”
CC	“ [...]fizemos lá toda parte de migração, concluímos a migração [...]” “Acrescenta nível de experiência.” “[...] a cada dia que trabalho [...] eu vou aprendendo.”
DD	“O PDV tirou muita gente experiente do banco adquirente.” “Você precisa guardar um pouco do conhecimento do banco que vai ter sua infraestrutura desligada.” “ [...] saber o que precisa ser guardado [...]”; “A minha contribuição está nessas experiências de outros bancos comprados [...]”; “[...] teve toda a escola ou vivencia do que dá certo e o que não dá certo [...]”
EE	“É bom você ter experiência [...] para que você vá com uma visão melhorada de tudo aquilo que você vivenciou de bom e de ruim.”
FF	“ [...] fundamental essa experiência que você trás [...] trás lições aprendidas.” “Você reutiliza a experiência.”; “A experiência vale muito, a nível de ter funcionários que eram desses bancos, que já participaram de processos anteriores que já saiu, já se aposentaram, e a gente traz como consultor.”

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 2.5 Questões 11 - 12 – 17	
Qualidade dos profissionais dos STIs	
Entrev.	Descrição
AA	“Vai ser um projeto super interessante, desafiador [...] o profissional de tecnologia gosta disso.” “A equipe mais motivada que a gente tem no banco é a equipe de tecnologia.”
BB	“Participação positiva do pessoal de tecnologia do banco adquirido.” “O nível de qualidade, profissionalismo, comprometimento e qualificação principalmente dos funcionários do banco adquirido, era muito alto [...]” “[...] se não tivesse uma boa equipe, eu teria tido maior dificuldade para fazer essa integração.”
CC	“[...] quem é o melhor, independente do banco, vai ficar.” “Você tem um celeiro de pessoas boas [...] as vezes muito melhores do que os caras que estão no banco adquirente.” “O que ajuda também – manutenção dos principais profissionais [...]”
DD	“ [...] na prática a gente sabe que sempre vai depender de uma ou outra pessoa "chave" para manter o sistema.” “ [...] Pessoas chaves, que vão trabalhar [...] nesse momento de migração, de fusão.”
EE	“O sucesso da integração envolveu fortemente as pessoas do banco adquirido [...]” “As pessoas do banco adquirido [...] trabalharam e levaram à frente as demandas.”
FF	“[...] o pessoal viveu, já sabe onde pega.”

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivos Específicos 2.1 Questões 13 - 14 – 15	
Modelos de Gestão	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“ [...] foi montado um escritório de integração só para olhar a gestão da integração[...];”</p> <p>“É a primeira coisa a fazer, montar uma equipe de integração que só faça isso[...];”</p> <p>“Comitê de tecnologia [...] acompanha as prioridades, como as principais decisões sobre estratégia de desenvolvimento, o que você vai fazer antes, a hierarquia, os investimentos, quanto você vai investir, quanto que vai ser o orçamento, acompanhamento dos orçamentos.”</p> <p>“É um fator de sucesso você ter uma governança correta, adequada, desde o início.”</p>
BB	<p>“O banco adquirente criou uma estrutura para a área de tecnologia.”</p> <p>“Equipe totalmente separada [...]”</p> <p>“Equipe exclusiva de gestão da integração.”</p> <p>“[...] profissionais de tecnologia só para trabalhar na integração.”</p> <p>“A condução foi feita por estruturas apartadas que foram criadas, temporárias [...]”</p>
CC	<p>“Tínhamos um órgão que se reunia todas as semanas e ali tinham pessoas com poder de decisão [...]”</p> <p>“ [...] criaram um QG para centralizar tudo.”</p>
DD	<p>“[...] uma governança bastante forte envolvendo negócios e tecnologias.”</p> <p>“O maior [...] coordenou esta integração.”;</p> <p>“[...] não teve uma equipe dedicada ou separada para gestão da migração.”</p>
EE	<p>“Foi montada uma equipe de integração, uma frente de controle [...] foi fundamental.”</p> <p>“A gestão ou modelo de gestão utilizado, foi adequado e contribuiu bastante [...]”</p> <p>“[...] se você não tiver uma gestão eficaz, você não faz a coisa acontecer.”</p>
FF	<p>“[...] existência de um escritório de integração, que é uma equipe muito grande [...]”;</p> <p>“Tem um escritório com equipe exclusiva.”</p> <p>“[...] o banco tem um alto executivo [...] que coordena todas as frentes de integração; ele criou um “escritório de integração” [...]”;</p> <p>“[...] um diretor executivo, com a responsabilidade de integrador geral, responsável pelas diversas frentes, incluindo a frente de TI.”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivos Específicos 2.3	
Questões 04 – 05	
Alinhamento estratégico entre a TI e as áreas de negócios	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“No banco adquirido o alinhamento era maior, os sistemas são mais antigos [...] tem muitas funcionalidades.”</p> <p>“Alinhamento entre negócio e tecnologia é um negócio mais complexo porque ele tem relações políticas, tem relações orçamentárias [...]”</p> <p>“Falta no sistema do banco adquirente, as funcionalidades que têm no banco adquirido [...]”;</p> <p>“O banco adquirente tinha... mais demandas de usuários, e um alinhamento menor [...]”</p> <p>“[...] se você aceita todas as demandas das áreas usuárias...você nunca termina a integração.”</p> <p>“A função de tecnologia não é estar alinhada com negócios.”</p> <p>“A hora que você fala não [...] você evidentemente não tem um alinhamento mais forte.”</p>
BB	<p>“Facilitou ou evitou problemas ou não criou problemas depois que a integração iniciou [...]”</p> <p>“ [...] antes de iniciar a integração, não.”</p> <p>“Não faria diferença se no banco adquirido não tivesse esse alinhamento.”</p>
CC	<p>“Se verifica [...] é que muitas coisas você acaba vendo como cara de tecnologia.”</p>
DD	<p>“O alinhamento de tecnologia, permite prazos, realizações mais arrojadas [...]”;</p> <p>“A tecnologia, o alinhamento da tecnologia era fator determinante da velocidade [...]”</p>
EE	<p>“Alinhamento às regras de negócio estabelecidas pelos gestores do banco adquirido.”</p> <p>“[...] com certeza contribuiu, existir esse alinhamento anterior.”</p> <p>“O alinhamento acaba até existindo por conta do próprio negócio [...]”</p>
FF	<p>“Os sistemas jamais deixaram de ter manutenção [...] e atendido todas as regras de negócios.”</p> <p>“Atendimento das regras de negócio e legais [...]”</p> <p>“Existe um alinhamento, porque isso é tratado no mais alto nível.”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 2.4 Questões 08 – 09 – 10	
Infraestrutura dos STIs	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“Tínhamos bons CPD, tínhamos boa infraestrutura de telecomunicações [...]”;</p> <p>“A parte de infraestrutura foi mais simples[...]”</p> <p>“O nível de compatibilidade entre os bancos agilizou o processo de integração.”</p> <p>“[...] não tivemos um problema inicial que era a questão da capacidade de processamento dos bancos.”</p>
BB	<p>“Comunicação de <i>Mainframe</i> acaba tendo uma formatação básica e não depende muito do banco...esse protocolo é muito parecido [...]”</p> <p>“Os bancos já tinham experiência em compartilhar auto-atendimento [...] redes de ATM.”</p>
CC	<p>“Telecomunicações é determinante porque ela une as automações, faz com que os dois <i>Mainframes</i> se falem.”</p> <p>“O esforço maior de infra estrutura recai sobre telecomunicações[...]</p> <p>“Prevalece a estrutura do banco adquirente [...]”</p>
DD	<p>“Ajuda, mas não é fator determinante [...]”</p> <p>“Facilita a conversa, facilita[...]”</p> <p>“A infraestrutura de processamento que vai valer é a do banco maior [...]”</p>
EE	<p>“A infra estrutura que ligou, interconectou ou dois bancos, também foi muito tranquilo [...]”</p> <p>“Acredito também não ter tido problema graças a similaridade das instituições.”</p> <p>“Influenciou de maneira significativa [...]”</p>
FF	<p>“Você olha mesmo seu <i>Mainframe</i>, seus sistemas operacionais, isso é importante [...]”</p> <p>“Traz muita vantagem.”</p> <p>“Compatibilidade total [...] sistemas operacionais, <i>hardware</i> e as principais ferramentas.”</p> <p>“Teve também muita pouca diferença, estou falando pela infra [...] o padrão de ATMs [...]”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 2.4 Questões 08 – 09 – 10	
Arquitetura dos STIs	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“A importância de uma arquitetura numa situação dessa [...] tem que ser escalável.”</p> <p>“Auxiliou muito porque você está jogando dois bancos muito grandes dentro de um único.”</p> <p>“A arquitetura do banco adquirente foi fundamental.”</p>
BB	<p>“[...] não foi considerado um fator relevante essa arquitetura pelo banco adquirente.”</p> <p>“O banco adquirente tem uma outra arquitetura [...] então eles não podiam mexer nisso que era muito grande.”</p>
CC	<p>“Prevalece a arquitetura do banco adquirente [...]”</p> <p>“Foi irrelevante o papel dela [...]”</p> <p>“[...] ela foi mais para dar algumas diretrizes.”</p>
DD	<p>“A arquitetura de processamento que vai valer é a do banco maior.”</p> <p>“ [...] não influencia a definição de quem é que vai, que banco que vai processar o que, que infraestrutura vai processar o volume do outro.”</p>
EE	<p>“Ter uma arquitetura por si só já é um facilitador [...]”</p> <p>“Você tem aí uma forma de fazer as coisas [...] qualquer atividade que você vá desenvolver, até a de integração.”</p> <p>“[...] então, isso foi sim um fator preponderante.”</p>
FF	<p>“A partir do momento que você decidiu que não vai adotar a arquitetura adquirida [...] você definiu que vai ser na arquitetura do adquirente.”</p> <p>“A arquitetura do banco adquirido não vai ser adotada [...] passa a ser irrelevante.”</p> <p>“[...] essa funcionalidade que é interessante eu vou desenvolver, acrescentar aqui no meu sistema [...] jamais a arquitetura.”</p> <p>“É um fator influenciador nos prazos das soluções.”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 2.6	
Questões 06 – 07	
Configurações dos STIs	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“Um processo de mudança dentro da organização [...] cria uma disruptura.”</p> <p>“ [...] não mexe em nada...na estrutura.”</p> <p>“Compatibilidade baseada no Mainframe [...]”</p> <p>“Similaridade dos STIs em bancos [...]”</p>
BB	<p>“Similaridade entre configurações dos STIs dos bancos [...]”</p> <p>“O tamanho exige maiores níveis ou mais níveis dentro da instituição, mas o processo é muito parecido [...]”</p> <p>“[...] a configuração das equipes é um pouco mais difícil de mudar [...]”</p> <p>“É muito importante, especialmente num processo de fusão, a questão de configuração de tecnologia.”</p> <p>“As configurações de TI dos bancos de médio/ grande porte são muito parecidas.”</p>
CC	<p>“Com certeza facilita a integração.”</p> <p>“A coisa mais traumática é mudança de plataforma.”</p>
DD	<p>“Hoje a conectividade de todas as tecnologias já permite qualquer integração [...]”</p> <p>“Fator que viabilizou a fusão [...] muita semelhança entre os bancos [...]”</p> <p>“A similaridade viabiliza a velocidade [...]”</p> <p>“A tecnologia, similaridades, não influenciaram.”</p> <p>“Posso usar um sistema do banco adquirido, uma ferramenta [...] mesma linha de fornecedor, de roteadores [...] essas coisas facilitam.”</p>
EE	<p>“A parte tecnológica é muito parecida entre as duas instituições [...]”</p> <p>“Facilitou sobremaneira a integração dos sistemas [...]”</p> <p>“ [...] os próprios sistemas e o próprio negócio também se assemelham muito [...]”</p> <p>“ [...] ambientes parecidos com os do banco adquirente [...] comunicação também.”</p> <p>“A parte de gestão de pessoas, aí sim, cada instituição tem aí a sua diferença, a sua cultura.”</p>
FF	<p>“A configuração de TI, considerando a organização de TI, ela é <i>driver</i>, influencia muito no sucesso da integração.”</p> <p>“Sempre que você tem muita coisa que é comum, isso facilita muito a integração.”</p> <p>“Muita similaridade...portes diferentes em função do tamanho, quantidade de pessoas...mas o executivo principal sempre no mesmo nível.”</p> <p>“O poder de influência, a localização dentro da estrutura organizacional sempre foram semelhantes.”</p> <p>“Não tivemos, não encontramos nenhuma divergência, gap, que fosse muito relevante.”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 3 Questão 16	
Resultados positivos observados	
Entrev.	Descrição
AA	<p>Ganhos de Sinergia “A coisa mais importante que tem dentro de uma aquisição de banco, é fazer integração sistêmica...se fizer bem feito, você vai capturar todas as sinergias que existem entre eles [...]” “[...] se você era responsável por um sistema de um banco que está sendo adquirido... dificilmente você vai ser absorvido.” “[...] a equipe de tecnologia é muito interessante, o “cara” vai até o fim, mesmo sabendo que ele vai fazer um projeto que no final ele provavelmente vai ser desligado da organização [...]” Redução de Custo Ganhos de escala de processamento “Eu preciso de uma empresa que seja sustentável ao longo dos anos [...] ela só é sustentável, se ela for eficiente.” “[...] Quem dá eficiência? Sistemas, tecnologia...sinergia da tecnologia.” “[...] ter mais agências gera muito pouco custo a mais de processamento.”</p>
BB	<p>“Do ponto de vista de negocio, está atingindo o objetivo que o adquirente queria [...]” “O adquirente conseguiu uma massa de clientes muito grande, com um potencial de consumo dos produtos bancários muito grande.” “A tecnologia propiciou a integração com sucesso e, rápida.”</p>
CC	<p>Relação custo x benefício respaldada; “Não mexer com o cliente...não perder cliente.” “É uma oportunidade de você colocar na tua prateleira de serviços, novos serviços, novas features que vão agregar valor para o banco.”</p>
DD	<p>“[...] onde se está racionalizando...é nas pessoas [...]”; “Racionalização da infraestrutura de TI.” “Migrou o <i>data-center</i>...para racionalizar bem a parte da operação.”</p>
EE	<p>“Conforto e estabilidade para os clientes [...]” “A integração foi realizada num tempo recorde [...]” “Durante o processo de integração, a gente aprendeu muito [...]” “[...] bom você ter experiência[...] para que você vá com uma visão melhorada de tudo aquilo que você vivenciou de bom e de ruim.”</p>

continua

conclusão

FF	<p>“Você tem a sinergia de processos, de pessoas [...] redução de pessoas.”</p> <p>“Tem que manter a competitividade aqui para não perder carteira e continuar ganhando mercado [...]”</p> <p>“Teve muitas lições aprendidas que você vai reprisando [...] olhando a sua atuação.”</p> <p>“Racionalização de processo, mão de obra, de tratamento de documentos [...]”</p> <p>“Possibilidade de geração de novos negócios [...]”</p> <p>“Você tem uma sinergia muito grande de infra estrutura de processos, de pessoas, e de infra estrutura de TI.”</p> <p>“[...] trouxeram vantagem econômica / financeira.”</p> <p>“As integrações trouxeram diferencial competitivo.”</p> <p>“Racionalização de despesas (processos, retaguarda, negócios)”</p>
-----------	--

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 3 Questão 16	
Resultados negativos observados	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“Você tem que botar mais gente, tem que escalar muito rapidamente a equipe.”</p> <p>“Durante o processo de integração, você é obrigado a ter mais rigidez no alinhamento.”</p> <p>“[...] se você aceita todas as demandas das áreas usuárias...você nunca termina a integração.”</p> <p>“Restrição à mudança organizacional.”</p> <p>“Você tem que ser mais rígido, aí você vive o momento mais difícil da tua relação com o banco.”</p> <p>“[...] não dá para fazer produto novo.”</p> <p>“[...] se você ainda não fez uma integração; contrate alguém que já fez.”</p> <p>“Já participei de aquisição de bancos [...] o que resta é um banco que a gente comprou lá atrás e que nunca integrou, que tem problemas, uma integração malfeita é muito prejudicial para um banco.”</p>
BB	<p>“Falta de experiência em integrações dos STIs.”</p> <p>“O tempo de integração é muito relevante porque gera insegurança nos clientes, nas pessoas, nos funcionários [...]”</p> <p>“Qualquer processo de integração, fusão, já é traumático.”</p>
CC	<p>“[...] a aquisição fez com que o banco quebrasse as pernas [...] os clientes não se enquadraram no modelo do banco adquirente [...] nós tivemos que construir processos para a gente tentar reter clientes, mesmo assim, não conseguimos [...]”</p> <p>“[...] Tem pessoas que na hora que pegam a migração, simplesmente já se desmotivam, chegam até pedir demissão.”</p> <p>“Concluimos a migração...eles demitiram todo mundo [...]”</p> <p>“O respeito nesse aspecto é muito pequeno.”</p>
DD	<p>“[...] os “caras” tiveram experiência em fusão, na compra de outros bancos...então se perdeu isso.”</p> <p>“A convivência é um negócio que é dolorido [...] então vamos diminuir a convivência.”</p>
EE	<p>“Falta de experiência em integrações dos STIs.”</p>
FF	<p>“Os conflitos de interesse são muito grandes.”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Objetivo Específico 4 Questões 01 - 02 - 03	
Definição e implementação das estratégias de integração	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“A definição foi feita no alto nível da organização, com poucas pessoas [...]”</p> <p>“Um processo rápido que durou não mais que duas semanas [...]”</p> <p>“Análise de <i>gaps</i> entre os sistemas, operação dos produtos.”</p> <p>“Dado o direcionador, a gente decidiu orçamento e prazo para todo projeto [...]”</p> <p>“Prazo e orçamento nunca foram prioritários.”</p> <p>“A <i>Due Diligence</i> típica não foi feita.”</p> <p>“A primeira coisa que nós integramos foi a automação bancária.”</p>
BB	<p>“Levantavam os negócios do banco, mapeados pela área de negócios do banco adquirente [...]”</p> <p>“[...] pessoal de TI vendo os sistemas ou as soluções de tecnologias que estariam associadas aos negócios.”</p> <p>“O banco adquirente definiu a estratégia antes de chegar [...]”</p> <p>“Montando os desenhos de todas as soluções que existiam no banco adquirido.”</p> <p>“O banco adquirente definiu a estratégia antes de chegar.”</p> <p>“A estratégia adotada numa primeira etapa, foi interligar as redes de ATM dos bancos, os terminais de auto-atendimento.”</p> <p>“A estratégia adotada foi de fazer a integração no menor prazo possível [...] e aí você precisa priorizar, jogar tudo fora do banco adquirido.”</p> <p>“Tem dois critérios possíveis... a complexidade e o nível de integração do sistema [...]”</p> <p>“A questão da estratégia é muito relevante e merece ser considerada.”</p> <p>“A definição e comunicação da estratégia, são muito importantes [...]”</p>
CC	<p>“O segredo de uma fusão bem sucedida... é a estratégia que você pretende adotar.”</p> <p>“[...] tem que ter uma estratégia definida no início.”</p> <p>“Em todas as mudanças foi: mantém-se o que temos, porque nos confiamos.”</p> <p>“Transportar os dados de um sistema para o outro, ou faseado ou Big Bang.”</p> <p>“Ela foi construída a quatro mãos, lógico que sempre o poder de peso da palavra do banco adquirente é maior do que o do adquirido.”</p> <p>“[...] prevalece os sistemas do banco comprador.”</p> <p>“O nosso tombamento é Big Bang [...] é ir ou ir, não tem volta.”</p>
DD	<p>“A estratégia de integração já estava consolidada antes, pela experiência, pela vivência do banco adquirente nas suas aquisições.”</p> <p>“Eu vou ter que incluir funcionalidade nos sistemas do banco adquirente para suportar aquelas operações que o banco adquirido possui [...]”</p> <p>“A estratégia da tecnologia acaba sendo definida pela estratégia do negócio.”</p> <p>“Estratégia de migração focalizada no negócio [...]”</p>

continua

conclusão

DD	<p>“Planejamento de migração de acordo com o desenvolvimento dos “Gaps” de produtos.”</p> <p>“<i>Due Diligence</i> não porque não foi uma aquisição, foi uma fusão.”</p> <p>“Então a primeira coisa... mostra para o mercado que já estamos unidos...integrando as redes de ATM.”</p>
EE	<p>“Foi feito um levantamento dos negócios envolvendo gestores dos bancos [...]”;</p> <p>“Mapeamento dos principais eventos que os sistemas dos bancos tinham.”</p> <p>“[...] teve sim uma <i>Due Diligence</i> de TI.”</p> <p>“A estratégia veio toda montada[...].”</p> <p>“O banco adquirido não teve participação na estratégia da integração.”</p> <p>“As solicitações [...] algumas migrações [...] foram efetuadas conforme solicitações da área técnica e dos gestores do banco adquirente.”</p> <p>“A maioria foi mesmo convivência dos sistemas dos bancos.”</p> <p>“Foi extraída a informação da base de dados e levada para o banco adquirente.”</p> <p>“Conhecimento dos processos de negócios [...]”</p> <p>“ [...] foi feito todo um levantamento da instituição adquirida.”</p>
FF	<p>“A integração do banco é muito dependente da estratégia de TI.”</p> <p>“Banco adquirente estabelece um plano de integração do banco adquirido, diversas frentes [...]”</p> <p>“Gaste o tempo que for necessário no planejamento, mais defina o escopo do que você vai fazer [...]”</p> <p>“O banco adquirente nomeia um executivo do mais alto nível, vice-presidente, diretor executivo, para coordenar toda a integração e a frente de TI.”</p> <p>“[...] o grande trabalho está em como é que eu vou tratar os <i>gaps</i>.”</p> <p>“O sistema que vai prevalecer, normalmente, é o sistema do banco adquirente.”</p> <p>“Reuniões com as áreas usuárias e gestoras de sistemas, áreas de produto [...]”</p> <p>“Implementar no Banco adquirente os <i>gaps</i>... de funcionalidade interessante.”</p> <p>“O primeiro item de preocupação é o modelo, se vai ser por <i>Roll Out</i>...ou por <i>Big Bang</i>.”</p> <p>“O modelo é fundamental para determinar a estratégia, inclusive do desenvolvimento [...]”;</p> <p>“[...] nós optamos pelo <i>Big Bang</i>.”</p> <p>“[...] não tivemos uma <i>Due Diligence</i> de TI, tivemos em TI uma verificação de acurácia dos inventários.”</p> <p>“ [...] essa funcionalidade que é interessante eu vou desenvolver, acrescentar aqui no meu sistema.”</p> <p>“A integração só se completa mesmo nas outras áreas quando terminar a integração dos SIs.”</p> <p>“Faz análises detalhadas....de cada item das aplicações...na metodologia de análise de <i>gaps</i>.”;</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Categoria emergente	
Atenção com os clientes	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“Para gastar [...] você precisa definir quantos clientes tem, qual o retorno.”</p> <p>“O principal direcionador foi não ter impacto no cliente.”</p> <p>“Prioritário foi o atendimento ao cliente.”</p>
BB	<p>“O tempo de integração é muito relevante porque gera insegurança nos clientes; [...] se levar muito tempo para fazer essa integração, eu estou fazendo com que o cliente sofra[...].”</p> <p>“O cliente já se enxergue como cliente de ambos os bancos.”</p>
CC	<p>“Quanto menos uma fusão, aquisição, mexer com o cliente, melhor.”</p> <p>“ [...] não mexer com o cliente [...] não perder cliente.”</p> <p>“Sinalizando para seu cliente, para o cliente que vai ser migrado, que vai acontecer isso e aquilo.”</p>
DD	<p>“Não machucar clientes, significa não perder clientes... é fator de sucesso.”</p> <p>“Ser o mais transparente possível e não “machucar” em nada o cliente.”</p>
EE	<p>“Um ambiente de automação do banco adquirido convivendo com o ambiente do adquirente de uma maneira que fosse transparente para o cliente.”</p>
FF	<p>“Eu tenho que segurar meus clientes; não posso perder clientes.”</p> <p>“Cuidado para não correr o risco de espantar meus clientes.”</p> <p>“[...] se existe um <i>driver</i> para o processo de integração, é o seguinte: não tem impacto no cliente.”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Categoria emergente	
Liderança	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“[...] tenho papel de liderança principalmente, de tomar decisões de uma maneira mais equilibrada, mais racional possível [...]”</p> <p>“[...] função de liderança, porque você tem que colocar as pessoas para trabalhar, juntas [...]”</p> <p>“O grande fator é – tome decisões difíceis.”</p> <p>“[...] as decisões difíceis, tome-as o mais rápido possível.”</p> <p>“[...] porque é o momento, onde infelizmente você tem que deixar amizades, relacionamentos de lado, senão você não toma a melhor decisão para o banco [...]”</p> <p>“Criar um conceito de equipe única [...]”</p> <p>“A decisão de não contratar consultoria estratégica para apoiar foi um fator de grande sucesso [...]”</p> <p>“A consultoria toma decisões que deveriam ser decisões dos gestores [...] isso prejudica o processo.”</p> <p>“[...] tomar decisões sobre se você adapta funcionalidades que já existem hoje...”</p> <p>“[...] nós acabamos fazendo a implantação, de quase 2.000 projetos, diferenças de fechamento de gaps de sistemas que havia entre um banco e outro.”</p>
BB	<p>“A participação do banco adquirido era muito mais no sentido de fornecer informações.”</p>
CC	<p>“Você tem que ser um cara que agrega as equipes.”</p> <p>“A figura do “header” tem que ter muito poder de persuasão [...]”</p> <p>“O grande destaque do negocio [...] é você ter jogo de cintura para fazer e motivar o grupo que está sendo adquirido.”</p> <p>“As consultorias agregam pouco e desunem muito [...]”</p> <p>“Reuniões que eu participava, era meio coadjuvante da equipe principal, porque era do banco adquirido [...]”</p>
DD	<p>“As pessoas certas na condução disso, a firmeza, a determinação [...]”</p> <p>“[...] pessoas erradas ou não adequadas para serem líderes desses processos, ou a forma de condução dessas pessoas não forem aquela do envolvimento adequado das pessoas - “você vai dar com os burros n’agua” - custa muito mais caro [...]”</p> <p>“[...] objetividade na condução dos negócios.”</p> <p>“O líder é o diretor que vai precisar desses recursos, dessas pessoas chaves, que vão trabalhar.”</p> <p>“[...] em 2009, praticamente todos os gaps estavam tratados e aí, viabilizou você acelerar o motor ao máximo [...]”</p>

continua

EE	<p>“Um fator relevante foi a proximidade das equipes técnicas dos bancos.”</p> <p>“A gente foi muito mais executor do que participante.”</p>
FF	<p>“Em outra experiência, no banco adquirente [...] eu liderei uma frente de trabalho.”</p> <p>“[...] tocando tudo [...] uma gestão forte.”</p> <p>“[...] aqui, a figura desse ponto focal, desse gestor geral é muito forte., porque aqui é ele que vai, em última análise, viabilizar a estratégia de negócio do banco [...]”</p> <p>“[...] a figura dos gestores de TI aqui também é muito importante, porque eles estão impondo o modelo de controle, modelo de processos...são os gestores de TI que estão impondo.”</p> <p>“A figura dos gestores de TI é muito importante, muito ouvida nesse processo todo.”</p> <p>“[...] é o integrador que vai viabilizar aquele plano de negócio.”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÕES

ANÁLISE DE CONTEÚDO	
CATEGORIAS	
Categoria emergente	
Riscos existentes na integração	
Entrev.	Descrição
AA	<p>“[...] se você demora muito nas decisões iniciais...você perde...com muito pouco valor.”</p> <p>“ [...] o risco de você estar abrindo frentes, todo tempo é muito complicado.”</p> <p>“Tem que ter uma governança muito rígida nesse processo, porque senão o risco que tem de tomada de decisão [...] é muito grande.”</p> <p>“Risco de perda de valor do banco.”</p>
BB	<p>“Algumas pessoas não acreditaram que teriam muito sucesso , muita chance no banco adquirente [...] entraram no PDV.”</p>
CC	<p>“Você tem rivalidade, você queira ou não vai existir rivalidade entre os grupos.”</p>
DD	<p>“Risco muito grande de perder a sua posição no mercado, seu valor no mercado.”</p> <p>“A velocidade se for muito pequena, o prazo se estende muito, o risco é muito maior.”</p> <p>“Risco de perda de clientes [...]”</p> <p>“Quando nós fomos os adquirentes [...] você não queria aprender muito com o banco comprado.”</p>
EE	<p>“É um risco para o projeto você estar inserido num processo onde você não sabe [...] o que vai acontecer em relação ao seu futuro [...]”</p>
FF	<p>“O risco principal é você perder os clientes.”</p>