

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC**

**RENATO SILVA DA COSTA**



**INTEGRAÇÃO CULTURAL EM PROCESSOS DE FUSÕES E  
AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS:  
O CASO ABN AMRO REAL**

**Rio de Janeiro**  
**2011**

**RENATO SILVA DA COSTA**

**INTEGRAÇÃO CULTURAL EM PROCESSOS DE FUSÕES E  
AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS:  
O CASO ABN AMRO REAL**

Monografia submetida à Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro como  
requisito necessário à obtenção do título de  
bacharel em Administração de Empresas.

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Orientadora: Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca, D.Sc.

Rio de Janeiro  
2011

**RENATO SILVA DA COSTA**

**INTEGRAÇÃO CULTURAL EM PROCESSOS DE FUSÕES E  
AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS:  
O CASO ABN AMRO REAL**

Monografia submetida à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito necessário à obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

---

Orientadora: Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca, D.Sc. – UFRJ

---

Leitor: Ricardo Henry Dias Rohm, Ph.D. – UFRJ

Conceito: \_\_\_\_\_

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais, Marcos e Núbia, por todos os sacrifícios realizados e por me ensinarem a superar as dificuldades e lutar por um futuro melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Após a conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, gostaria de prestar agradecimentos especiais:

- à professora Ana Carolina Fonseca, com quem tive a oportunidade de conhecer os estudos sobre cultura e seus desdobramentos, pela dedicação empregada na orientação desta monografia;
- ao professor Ricardo Rohm, por aceitar meu pedido de leitura da monografia em um prazo apertado e pelos conselhos quanto a possíveis continuações deste estudo;
- aos demais professores que contribuíram de alguma maneira para o meu desenvolvimento intelectual e profissional;
- aos meus gestores nas empresas em que estagiei, pela compreensão quanto às disciplinas ministradas no período da tarde;
- aos meus colegas do curso de Administração que agiram como verdadeiros companheiros de batalha durante os quatro anos e meio de desafios superados;
- e aos ex-funcionários do Banco ABN AMRO Real que me forneceram uma imensurável ajuda através da participação no questionário cujos resultados foram utilizados na análise do estudo de caso.

## **RESUMO**

Este estudo aborda os efeitos das manifestações da cultura organizacional nos resultados de fusões e aquisições internacionais – especialmente na fase de integração das empresas envolvidas –, operações em que há grande possibilidade de ocorrência de choque cultural devido à interação de pessoas de culturas nacionais distintas. Para retratar a aplicação dos conceitos de cultura nesse tipo de contexto, através de uma perspectiva funcionalista, será realizado um estudo de caso sobre a aquisição do Banco Real – brasileiro – pelo ABN AMRO – um banco holandês. Os resultados sugerem a possibilidade de gerenciar fatores culturais, de acordo com os objetivos estratégicos definidos para a aquisição, por meio de um trabalho orientado à ênfase nos valores da organização. Este estudo destaca também a importância do conhecimento sobre cultura em operações de fusões e aquisições – cuja análise completa é extremamente multidisciplinar –, a necessidade de atualizações constantes de pesquisas sobre cultura – dado o dinamismo com que esta se modifica – e o papel das funções de gestão de pessoas nos processos de fusões e aquisições.

Palavras-chave: fusões e aquisições – cultura organizacional – estudo de caso

## **ABSTRACT**

This study addresses the effects of organizational culture's manifestations on the results of mergers and acquisitions – especially in the involved companies' integration phase –, operations in which there is great possibility of culture shock due to the interaction of people from different national cultures. To portray the concepts of culture's application in this kind of context, through a functionalist perspective, it will be detailed a case study on the acquisition of Banco Real – Brazilian – by ABN AMRO – a Dutch bank. The results suggest the possibility of managing cultural factors, according to the strategic objectives defined for the acquisition, through a work-oriented emphasis on the organization's values. This study also highlights the importance of knowledge about culture in mergers and acquisitions – whose full analysis is highly multidisciplinary –, the need for constant updates of research on culture – given the pace at which it is modified – and people management functions' role in mergers and acquisitions processes.

**Keywords:** mergers and acquisitions – organizational culture – case study

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Tipos de Combinação Estratégica.....	21
Figura 2 – Tipos de Combinação Estratégica (nova versão).....	22
Figura 3 – Estratégias de integração cultural.....	31
Figura 4 – Modelo de cultura de Schein e Trompenaars.....	33
Quadro 1 – Comparação cultural entre Real e ABN AMRO.....	61



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas: resultado da integração cultural.....	72
Tabela 2 – Integração no segmento de varejo.....	77
Tabela 3 – Integração nos segmentos corporativo e de <i>back office</i> .....	79
Tabela 4 – Integração do Banco de Valor.....	81

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
1.1	PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.3	DELIMITAÇÃO	14
1.4	RELEVÂNCIA	15
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	18
2.1	FUSÕES E AQUISIÇÕES	18
2.1.1	Fusões e Aquisições como transferências de controle acionário	18
2.1.2	Fusões e Aquisições como combinações estratégicas	20
2.1.3	Classificação quanto aos setores e aos objetivos das empresas envolvidas	23
2.1.4	Motivações para a realização de Fusões e Aquisições	25
2.1.5	Etapas do processo de fusões e aquisições	29
2.2	CULTURA E ORGANIZAÇÕES	32
2.2.1	Cultura nacional e cultura organizacional	32
2.2.2	As dimensões culturais de Hofstede	35
2.2.3	As dimensões culturais de Trompenaars	37
2.2.4	Comparações das culturas brasileira e holandesa no contexto organizacional	39
2.2.5	Abordagens do conceito de cultura no contexto organizacional	43
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	45
3.1	TIPOS DE PESQUISA	45
3.2	COLETA DE DADOS	46
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS	48
3.4	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	49

<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: ABN AMRO REAL</b>	51
4.1	FORMAÇÃO E PLANEJAMENTO DO BANCO ABN AMRO	51
4.2	A ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO	53
4.3	HISTÓRICO DO BANCO REAL	55
4.4	A ETAPA DE NEGOCIAÇÃO	59
4.5	PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO	61
4.6	ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO – SEGMENTO DE VAREJO	63
4.7	ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO – SEGMENTO CORPORATIVO E DE <i>BACK OFFICE</i>	64
4.8	TRANSFORMAÇÃO CULTURAL	65
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	73
5.1	DEFINIÇÕES DA OPERAÇÃO REALIZADA	73
5.2	COMPARAÇÃO CULTURAL ENTRE O ABN AMRO E O REAL	75
5.3	INTEGRAÇÃO – VAREJO	76
5.4	INTEGRAÇÃO – CORPORATIVO E <i>BACK OFFICE</i>	78
5.5	BANCO DE VALOR	80
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	84
	<b>REFERÊNCIA</b>	88
	<b>APÊNDICE A – Questionário sobre o caso ABN AMRO Real</b>	93
	<b>APÊNDICE B – Questionário: perfil dos respondentes</b>	100
	<b>ANEXO A – Histórico das fusões e aquisições do banco ABN AMRO</b>	101

## 1 INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas pelo aumento no número de operações de fusões e aquisições (F&A), que envolveram empresas de diferentes países e de portes variados (TANURE e SAYÃO, 2005). Esse crescimento pode ser encarado como um dos reflexos da globalização, a qual provoca, segundo Freitas (2007),

[...] diferentes níveis de interdependência entre grupos, organizações, instituições e nações, que estimulam empresas de diferentes nacionalidades a se unir por meio de formas sinérgicas diversas para aumentar as suas possibilidades de crescimento e expansão em um mercado claramente mais competitivo, portanto, tendo de conviver em contextos em que a diversidade cultural é cada vez mais a regra (FREITAS, 2007, p. 67).

No Brasil, o número de ocorrências de fusões e aquisições aumenta consideravelmente a cada ano. Pesquisas da KPMG *Corporate Finance* revelam que em 2010 foram realizadas 726 operações – superando o recorde de 699 operações em 2007 –, um número 60% superior ao registrado em 2009 (MOTTA, 2011a). No primeiro trimestre de 2011, foram realizadas 167 operações de fusões e aquisições, 4% a mais em comparação ao mesmo período do ano anterior. Vale destacar a atuação das empresas brasileiras neste contexto, já que estas “[...] seguem liderando o processo de aquisições, nas quais as transações domésticas (de brasileira adquirindo brasileira) foram predominantes mantendo-se em um patamar elevado, com 82 transações contra 88 de janeiro a março do ano anterior” (MOTTA, 2011b, p. 3).

Esses dados expressivos não implicam, necessariamente, em elevadas taxas de rentabilidade para as empresas compradoras. Barros et al. (apud NUNES e VIEIRA, 2008) observam que a taxa de fracasso nesse tipo de negócio ainda é alta. E os fatores mais relevantes nesse processo, segundo 62,8% dos empresários brasileiros, estão relacionados à gestão de pessoas e à questão cultural.

Com o objetivo de propor soluções para a redução dessa perda de sinergia causada pelo choque cultural, este estudo analisa a viabilidade do gerenciamento de aspectos da cultura no contexto organizacional para que a estratégia de integração entre as empresas envolvidas na operação gere resultados satisfatórios.

## 1.1 PROBLEMA

Apesar da importância e da tendência de crescimento das operações de fusões e aquisições no Brasil e no mundo, esses tipos de operações não possuem um elevado número de resultados satisfatórios (NUNES e VIEIRA, 2008).

Segundo Barros et al. (apud NUNES e VIEIRA, 2008, p. 2), tanto pesquisas nacionais quanto internacionais apontam a complexidade do encontro de culturas distintas como um dos principais motivos para o elevado percentual de insucesso que se tem obtido. A importância do aspecto cultural é reforçada por Sayão e Tanure (2005).

[...] os impactos causados pela globalização na formatação dos negócios exigem uma consciência de que a interação entre culturas é importante, por seu crescente papel na *performance* empresarial (TANURE, 2005). Vale ressaltar que a globalização dos mercados não significa, necessariamente, a globalização dos valores culturais (HOFSTEDE et al., 2002), já que cada empresa tem a sua própria história, com formas distintas de internalizar crenças e tradições, mitos e valores, princípios e conhecimentos, além de estar sujeita aos matizes da cultura de seu país (FEALY; KOMPARE, 2003; TANURE, 2005) (SAYÃO e TANURE, 2005, p. 181-182).

As pesquisas mencionadas por Barros et al. (apud NUNES e VIEIRA, 2008, p. 3) também revelam que embora os empresários brasileiros reconheçam a importância de se fazer a gestão do choque cultural, a maioria desses gestores não possui intenção de implementar políticas relacionadas a essa questão, e o que geralmente ocorre é a imposição da cultura organizacional da empresa adquirente. Majidi (2007) defende a análise das diferenças culturais como um ativo a ser gerido em um processo de fusão ou aquisição internacional, em

que o choque cultural possui maior probabilidade de ocorrer e afetar o resultado da operação. De acordo com o supracitado autor, “[...] as diferenças de cultura nacional deveriam ser contabilizadas e planejadas para reduzir o risco de falha e aumentar as chances de sucesso”<sup>1</sup> (MAJIDI, 2007, p. 1).

Diante dessa proposição, coloca-se o seguinte problema: “É possível gerenciar características culturais para se obter resultados positivos em um contexto de intensas transformações organizacionais como processos de fusões e aquisições internacionais?”. Para compreender melhor essa questão, foi realizado um estudo de caso de uma empresa brasileira que passou a conviver com uma cultura estrangeira, em que foram adotadas medidas de gestão do choque cultural pelo grupo responsável pela condução do processo.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo final deste trabalho consiste em analisar, por meio do caso ABN AMRO Real, a aplicação dos conceitos de cultura ao contexto de fusões e aquisições internacionais, mais especificamente na fase de integração desses processos, quando as diferenças culturais entre as empresas envolvidas se tornam mais evidentes.

Para dar suporte e coerência ao resultado alcançado ao fim deste trabalho, serão cumpridos os seguintes objetivos intermediários:

- a) apresentar conceitos sobre fusões e aquisições relevantes para a compreensão do tema desenvolvido;
- b) diferenciar os conceitos de cultura nacional e cultura organizacional, bem como destacar suas interações;

---

<sup>1</sup> Tradução livre do autor.

- c) realizar uma análise crítica dos estudos realizados por Hofstede e Trompenaars, pesquisadores consagrados no campo de cultura que desenvolveram teorias sobre o tema desde a sua essência até sua aplicação organizacional por meio de dimensões culturais – aspectos através dos quais as culturas nacionais são classificadas e comparadas a outras;
- d) expor comparações entre as culturas brasileira e holandesa no contexto organizacional, já que as empresas abordadas no estudo de caso são provenientes desses países;
- e) ressaltar a abordagem da função da cultura nas organizações que será adotada neste estudo;
- f) relacionar a teoria abordada aos resultados encontrados no estudo de caso;
- g) identificar considerações sobre o tema desenvolvido neste estudo que sirvam como base para pesquisas futuras.

### 1.3 DELIMITAÇÃO

Apesar de apresentar conceitos relativos a fusões e aquisições provenientes de campos de conhecimento distintos, este estudo possui ênfase na análise cultural dos indivíduos, bem como a interação entre eles, no contexto empresarial. Essa característica do estudo justifica o foco empregado na etapa de integração de fusões e aquisições, pois é nesta fase em que o convívio entre pessoas de valores distintos se torna mais intenso e suas consequências mais evidentes (TANURE e CANÇADO, 2005).

Quanto à abordagem teórica do significado da cultura organizacional, será destacada a visão funcionalista – segundo a qual a cultura pode ser encarada como um recurso gerenciável

(FREITAS, 2007) – devido ao caráter pragmático<sup>2</sup> do problema em torno do qual este estudo se concentra.

No estudo de caso foi abordada a aquisição de uma companhia brasileira por uma organização holandesa, cuja integração ocorreu em diversas regiões brasileiras – considerando a ampla presença da adquirida no território nacional. Foi exatamente a fase de integração do processo de aquisição que recebeu o foco da análise, embora os períodos anteriores da operação também tenham sido retratados.

#### 1.4 RELEVÂNCIA

Segundo Freitas (2007), os estudos sobre cultura organizacional foram desenvolvidos de forma intensa e ganharam popularidade na década de 1980. Apesar das transformações sociais e econômicas ocorridas nas décadas que se passaram desde então, o tema “cultura organizacional” não só permanece presente no meio acadêmico, como possui novas aplicações. De acordo com a supracitada autora, o estudo da cultura nas organizações

[...] foi rejuvenescido pelos **frequentes processos de fusão e aquisição de empresas visto hoje**, pelas novas formas de gestão de pessoas, pelos novos formatos organizacionais, pela maior internacionalização de empresas, pela importância que tem sido dada aos estudos organizacionais de cunho *cross-cultural* e intercultural, pela busca da sustentabilidade, pela construção de um ambiente diverso e de relações de trabalho mais civilizadas (FREITAS, 2007, p. XV) [grifo nosso].

Para contextualizar o estudo da cultura em processos de fusões e aquisições na realidade brasileira de uma maneira mais verossímil, tornou-se necessário apontar os aspectos da cultura nacional encontrados na descrição do caso.

---

<sup>2</sup> “Peirce [Charles Sanders Peirce (1839-1914), considerado o fundador do pragmatismo clássico] concebia o pragmatismo como um método capaz de elucidar o significado de conceitos obscuros a partir do exame de seus efeitos na conduta humana. Desta forma, o objetivo do pragmatismo seria o de ‘estabelecer um método de determinação dos significados’ [...]” (SILVA, 2008, p. 102).



A apresentação de um caso bem-sucedido de aquisição, em que foi valorizada a questão cultural, demonstra a importância da definição de estratégias de integração e da aplicação de mecanismos de gestão – baseados na disseminação de valores almejados para o futuro da nova companhia – cujos resultados são significativos para a geração de sinergia entre as empresas envolvidas no processo.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O primeiro capítulo é composto pela introdução do conteúdo abordado nesta monografia. Também são apresentados o problema e os objetivos aos quais o estudo é direcionado, a delimitação da pesquisa e os motivos pelos quais o tema se caracteriza como relevante.

O segundo capítulo, dedicado ao referencial teórico do estudo, é subdividido em duas partes principais: a primeira se propõe a apresentar os conceitos sobre fusões e aquisições mais relevantes para o entendimento do tema; na segunda, o foco do estudo sobre fusões e aquisições, a cultura, é analisada de uma forma mais aprofundada, de conceitos básicos à aplicação aos contextos brasileiro e holandês – países de origem das empresas envolvidas no caso analisado.

O terceiro capítulo é reservado à metodologia da pesquisa realizada. Serão exibidas a conceituação e a descrição dos métodos empregados no desenvolvimento de toda a monografia.

O quarto capítulo consiste na descrição do estudo do caso ABN AMRO Real – a aquisição do Banco Real feita pelo Banco ABN AMRO. O caso foi subdividido com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor quanto às etapas do processo.

O quinto capítulo expõe a análise dos resultados do caso ABN AMRO Real com base nos conceitos apresentados na revisão teórica e nas pesquisas desenvolvidas. As considerações foram subdivididas em tópicos para destacar os diferentes aspectos abordados.

No sexto e último capítulo, é desenvolvida a conclusão da monografia com base nos desdobramentos teóricos e práticos que os assuntos abordados neste estudo proporcionam. São indicados também possíveis temas para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES

#### 2.1.1 Fusões e Aquisições como transferências de controle acionário

Embora o termo “Fusões e Aquisições” (F&A) tenha se tornado uma maneira genérica de definir transferências de controle<sup>3</sup> entre empresas ou sociedades, há distinções entre ambos os tipos de procedimento, as quais devem ser consideradas em todas as esferas de análise – jurídica, contábil e cultural, por exemplo – para que as ocorrências de falhas operacionais e distorções de resultado sejam reduzidas.

O artigo 228 da Lei das Sociedades Anônimas (BRASIL, 1976) define fusão como “[...] a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Apesar das diversas transformações políticas e econômicas ocorridas no Brasil desde o governo de Ernesto Geisel – presidente que decretou e sancionou a Lei 6.404/1976 –, esse conceito permanece atual até mesmo entre os pesquisadores de fusões e aquisições que não possuem como centro de interesse o âmbito jurídico.

Essa definição é corroborada por Tanure e Cançado (2005), que classificam o processo de fusão como “[...] uma combinação completa de duas ou mais empresas, cada uma deixando de existir legalmente para formar uma terceira, com uma nova identidade” (TANURE e CANÇADO, 2005, p. 11-12). Ross, Westerfield e Jaffe (2008), entretanto, denominam esse conceito “consolidação”.

---

<sup>3</sup> Será considerada a definição de “controle” de Ross, Westerfield e Jaffe (2008), que é a posse da maioria dos votos no conselho de administração.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2008), fusão é um processo em que uma empresa absorve outra por meio da compra de todos os seus ativos e passivos. Entretanto, não há a formação de uma nova organização. Ambas as empresas ou sociedades mantêm suas razões sociais, porém a absorvida perde sua independência como entidade, passando depender totalmente da compradora.

Apesar de apresentarem conceitos distintos para fusões e consolidações, Ross, Westerfield e Jaffe (2008) limitam suas diferenças apenas ao aspecto jurídico e consideram que não há alterações significativas nos procedimentos financeiros e operacionais.

Uma consolidação é igual a uma fusão, exceto pelo fato de que se cria uma empresa inteiramente nova. Numa consolidação, as duas empresas deixam de existir, em termos jurídicos, e tornam-se parte da nova empresa. [...] Entretanto, as regras correspondentes a fusões e consolidações são basicamente as mesmas. As aquisições por meio de fusão e consolidação resultam na combinação dos ativos das empresas envolvidas. (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2008, p. 654)

Também é mencionada pela Lei 6.404 (BRASIL, 1976) a incorporação, que de acordo com Fabretti (apud BRESSAN, 2009, p. 3), consiste “[...] na absorção de uma empresa por outra, ou seja, uma empresa adquire todos os ativos e passivos da empresa absorvida, assumindo seus direitos e obrigações, deixando a empresa incorporada de existir”. Essa transferência de titularidade de todos os ativos é nomeada “aquisição de ativos” por Ross, Westerfield e Jaffe (2008), os quais destacam a necessidade da aprovação formal dos acionistas da empresa a ser adquirida e a possibilidade de o custo financeiro do processo legal de transferência de titularidade ser elevado.

Uma forma de aquisição mais simples quanto ao procedimento de implantação é intitulada “aquisição de ações” por Ross, Westerfield e Jaffe (2008) e “fusão indireta” ou simplesmente “aquisição” por Fabretti (apud BRESSAN, 2009, p. 3). Consiste na compra de ações ordinárias – ações que proporcionam direito a voto na assembleia geral (ENTENDA... , 2006) – da empresa almejada sem necessidade da aprovação dos membros da diretoria

executiva e do conselho administrativo desta. Pode ocorrer por meio de uma oferta pública de ações, conforme destacam Ross, Westerfield e Jaffe (2008).

Segundo Fabretti (apud BRESSAN, 2009, p. 3), essa operação é realizada por meio da criação de uma *holding*<sup>4</sup> que detém o controle das ações adquiridas, cuja compra ocorre através de negociações diretas com os acionistas. Devido à falta de necessidade de realização de assembleia para votação, fator que impede a administração da empresa desejada de opinar sobre a aquisição, Ross, Westerfield e Jaffe (2008) classificam a aquisição de ações como uma operação hostil.

Como geralmente há acionistas minoritários que se opõem à negociação, o controle da empresa adquirida pela *holding* não alcança a totalidade, diferentemente do caso das incorporações – ou aquisições de ativos –, que a empresa adquirente se torna a única acionista da adquirida.

Tanure e Cançado (2005) não mencionam classificações de aquisições. Apenas distinguem-nas das fusões quanto à continuidade da existência de duas empresas no caso daquela, em que uma conquista o controle acionário sobre outra por meio da compra.

O termo “fusões e aquisições” pode possuir, portanto, abordagens e classificações distintas, já que trata-se de um tema que envolve operações relacionadas a campos de conhecimento variados. A utilização dos conceitos mais adequados depende do foco dado ao estudo. Para destacar as diferenças mais relevantes entre fusões e aquisições dentro de um contexto de gestão cultural, estas serão analisadas como combinações estratégicas.

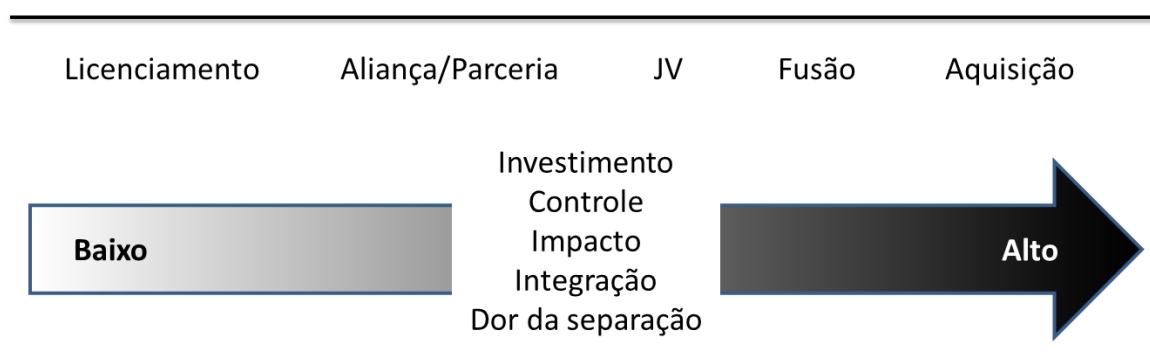
### **2.1.2 Fusões e Aquisições como combinações estratégicas**

---

<sup>4</sup> “[...] uma empresa que controla um grupo de outras empresas através da posse da totalidade ou da parte dos respectivos capitais sociais” (NUNES, 2009).

Segundo Tanure e Cançado (2005), os diversos tipos de interação entre empresas podem ser vistos como combinações estratégicas, as quais se diferenciam em diversos aspectos estratégicos e operacionais, como forma de investimento, procedimentos legais e influência exercida sobre as pessoas envolvidas.

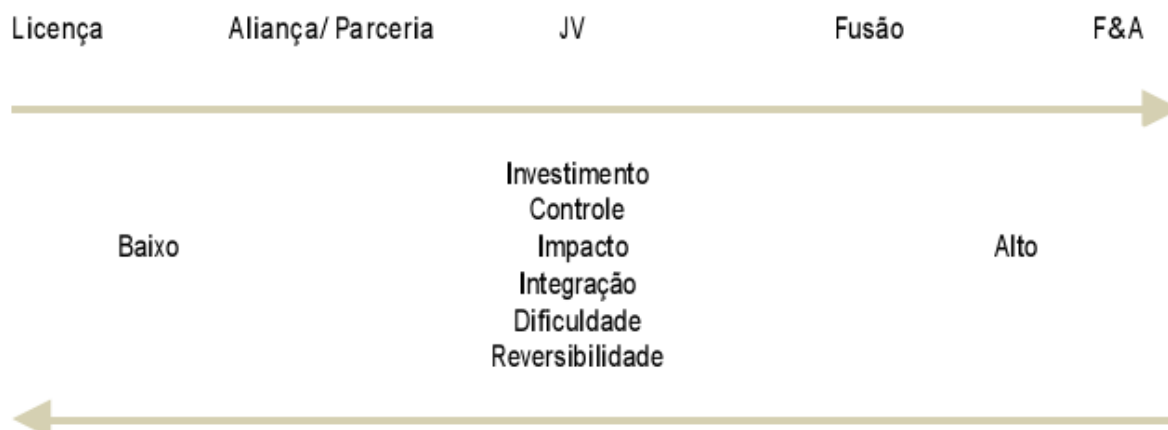
Marks e Mirvis (2010) estabeleceram uma escala de fatores envolvidos nessas combinações, os quais variam em intensidade e complexidade dependendo do tipo de operação realizada – foram abordados o licenciamento, a aliança estratégica, a *joint venture* (JV), a fusão e a aquisição. Essa gradação é apresentada na figura 1.



**Figura 1 – Tipos de Combinação Estratégica**  
 Fonte: Marks e Mirvis (2010).

A coerência dessa classificação foi confirmada por Barros et al. (apud TANURE e CANÇADO, 2005, p. 11)<sup>5</sup>, que ao fazerem uma análise do cenário brasileiro de fusões e aquisições utilizaram as mesmas formas de combinação estratégica – e seus respectivos níveis de complexidade. A única alteração foi a inclusão do critério “reversibilidade” – simplicidade de uma eventual anulação do negócio. A figura 2 apresenta essa possibilidade de caminhar nos dois sentidos de integração e controle.

<sup>5</sup> A edição da obra de Marks e Mirvis consultada pelo autor foi a segunda, revisada e atualizada em 2010 (MARKS e MIRVIS, 2010). A primeira foi lançada em 1998 – sendo, portanto, anterior aos trabalhos de Barros et al. (2003) e Tanure e Cançado (2005).



**Figura 2 – Tipos de Combinação Estratégica (nova versão)**  
**Fonte: Barros et al. (apud TANURE e CANÇADO, 2005, p. 11).**

Um licenciamento – ou uma licença – é uma transação em que a empresa licenciadora fornece ativos geralmente intangíveis – tecnologia ou direito de usar uma marca, por exemplo – em troca de uma compensação financeira (ROCHA e ALMEIDA, 2006). O baixo nível de controle e envolvimento nesse tipo de negócio também é mencionado pelos supracitados autores.

Em geral, o licenciamento é considerado de baixo envolvimento e baixo nível de controle. Trata-se de uma operação que não demanda muitos recursos da empresa licenciadora, o que torna a operação atraente, especialmente para organizações que não dispõem de recursos suficientes ou que não podem investir em instalações no exterior (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 12).

A segunda combinação da escala, aliança estratégica, é definida por Marks e Mirvis (2010, p. 12) como “um esforço cooperativo de duas ou mais entidades na busca de seus próprios objetivos estratégicos”<sup>6</sup>. Em seguida foi classificada a *joint venture*, que consiste em “uma organização completa e formalmente separada com sua própria estrutura, governança, força de trabalho, procedimentos, políticas e cultura – enquanto as empresas predecessoras ainda existem”<sup>7</sup> (MARKS e MIRVIS, 2010, p. 12).

<sup>6</sup> Tradução livre do autor.

<sup>7</sup> Tradução livre do autor.

A seguir vêm a fusão, que é a união total de duas empresas – as quais deixam de existir e formam uma terceira (MARKS e MIRVIS, 2010; BARROS et al., 2003, apud TANURE e CANÇADO, 2005, p. 11) –, e a aquisição, que consiste na “compra de controle acionário de uma empresa por outra” (TANURE e CANÇADO, 2005, p. 12).

Tanure e Cançado (2005) apontam que, apesar da suposta igualdade de poder que se espera com a formação de uma nova empresa após uma fusão, na prática uma das empresas costuma exercer o controle – um fato típico de aquisições. Esse quadro aparece com frequência nas fusões com participação de empresas brasileiras. Conforme Tanure e Cançado (2005, p. 12), “o número de fusões ‘reais’ é tão baixo que, para propósitos práticos, a expressão ‘fusões e aquisições’ basicamente significa aquisições”.

Apesar de destacarem a dificuldade de se distinguir ambas as classificações em grande parte dos processos de fusões e aquisições desenvolvidos, Tanure e Cançado (2005) defendem a alocação da aquisição no extremo da gradação apresentada nas figuras 1 e 2 devido ao fato de esta requerer “alto grau de investimentos e de controle, maior impacto sobre a gestão, um processo de integração cultural mais complexo e menor possibilidade de reversibilidade” (TANURE e CANÇADO, 2005, p. 12).

Pode-se inferir com essa distinção, portanto, que a diferença mais relevante entre uma fusão e uma aquisição para a gestão da integração cultural entre as empresas envolvidas é a necessidade mais intensa de identificar as características de cada parte – bem como a melhor maneira de integrá-las – e a maior dificuldade em gerenciar conflitos no caso das aquisições.

### **2.1.3 Classificação quanto aos setores e aos objetivos das empresas envolvidas**

As fusões e aquisições são classificadas em modalidades de acordo com as áreas de atuação das empresas envolvidas, bem como o objetivo esperado da operação. Segundo Ross,



Westerfield e Jaffe (2008), há três tipos de fusão ou aquisição mais frequentes entre as classificações feitas por analistas financeiros: horizontal, vertical e conglomerado.

A primeira modalidade, horizontal, ocorre entre empresas que atuam no mesmo setor e geralmente são concorrentes entre si (SAYÃO, 2005; ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2008). Se bem-sucedida, uma fusão ou aquisição desse tipo proporciona aumento na participação de mercado e na capacidade de produção, fatores que proporcionam à nova empresa mais condições de obter vantagem competitiva.

A modalidade vertical consiste em movimentos de empresas que fazem parte da mesma cadeia produtiva para cima, em direção aos fornecedores – a montante – ou para baixo, rumo aos consumidores – à jusante (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995, apud SAYÃO, 2005, p. 25). Dentre as razões mencionadas por Chandler (apud SAYÃO, 2005, p. 25-26) para a realização de uma fusão ou aquisição vertical, há a tentativa de garantir suprimento de materiais no nível desejado, privar os concorrentes do recebimento desses materiais e conduzir a distribuição de produtos no varejo de uma maneira mais eficiente.

A terceira modalidade, conglomerado ou cosseguro (SAYÃO, 2005), ocorre entre empresas cujas áreas de atuação não estejam relacionadas de forma alguma, como destacam Ross, Westerfield e Jaffe (2008). Os principais objetivos da sociedade que opta pela aquisição de negócios não correlacionados – uma combinação de investimentos em áreas de atuação cujos resultados positivos ou negativos não exerçam influência sobre as demais – são a diversificação e a mitigação de riscos, conforme aponta Sayão (2005).

Chandler (apud SAYÃO, 2005, p. 26) indica uma quarta modalidade, denominada “expansão geográfica”, a qual consiste na entrada de uma empresa em mercados distantes – na maioria dos casos em um país estrangeiro – por meio de uma fusão ou aquisição.

Há uma quinta modalidade denominada por Sayão (2005) “congênere” ou “concêntrica”. Essa modalidade é caracterizada por fusões ou aquisições entre organizações

que atuam no mesmo setor, porém em linhas de negócios distintas – diferentemente das horizontais, em que há relação de concorrência entre as partes envolvidas. Se o processo for gerenciado de maneira eficiente, a nova organização terá grandes chances de ampliar o conhecimento sobre a área de atuação, além do mercado consumidor.

O estudo dessas classificações ressalta o fato de que, ao realizar uma análise da viabilidade e do potencial de fusões e aquisições, as organizações consideram a posição estratégica no mercado que a empresa desejada possui e a dimensão dos ganhos que a sinergia pode gerar. Faz-se necessário, portanto, aprofundar a análise dos objetivos almejados com a implantação de fusões e aquisições.

#### **2.1.4 Motivações para a realização de Fusões e Aquisições**

Ao analisarem a viabilidade de realizarem uma fusão ou aquisição, as empresas desejam que a combinação entre as companhias envolvidas resulte em algum tipo de resultado superior. Conforme destacam Martelanc, Pasin e Cavalcante (2006, p. 88), “as fusões e aquisições são formas de melhorar o desempenho da administração ou de alcançar algum tipo de sinergia [...]”. A intenção na compra de outra organização consiste, portanto, na “criação de valor em potencial, por meio da sinergia, partindo-se do pressuposto de que a empresa adquirida irá contribuir estratégica ou financeiramente para a adquirente” (LINDGREN e SPANGBERG, 1981; SHELTON, 1988, apud TANURE e CANÇADO, 2005, p.12).

Ross, Westerfield e Jaffe (2008) e Martelanc, Pasin e Cavalcante (2006) destacam o aumento de receitas e a redução de custos e despesas como as principais fontes de sinergia entre as empresas envolvidas nos processos de fusão e aquisição.

O aumento de receitas das empresas consolidadas em comparação ao faturamento que teriam se estivessem separadas pode surgir através de fatores como uso mais eficiente do

*marketing*, aperfeiçoamento da rede de distribuição e complementaridade do portfólio de produtos e dos recursos tecnológicos (MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE, 2006).

Outra possibilidade é a conquista de benefícios estratégicos, definidos por Ross, Westerfield e Jaffe (2008) como

[...] uma oportunidade de tirar proveito do ambiente de competição, caso surjam certas situações. Nesse sentido, um benefício estratégico é mais semelhante a uma opção do que a uma oportunidade convencional de investimento. Por exemplo, suponha-se que uma empresa fabricante de máquinas de costura compre uma companhia fabricante de computadores. A empresa estará bem posicionada se algum progresso tecnológico permitir a produção de máquinas de costura operadas por computador no futuro (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2008, p. 660).

As receitas também podem ser elevadas por meio do aumento do poder de mercado, já que a concorrência é reduzida após a compra de uma ou mais concorrentes. Entretanto, Ross, Westerfield e Jaffe (2008) destacam que há a possibilidade da formação de monopólio, o que geraria problemas legais.

A redução de custos e despesas consiste no aumento da eficiência das operações das empresas combinadas, e pode ocorrer por meio de “um maior porte, de mais poder de negociação e barganha, da diluição dos custos fixos por uma produção e um faturamento maiores, da incorporação de novas tecnologias e de melhorias no processo de produção (menores custos de produção por unidade decorrentes da existência de maiores lotes de produção)” (MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE, 2006, p. 89).

Os benefícios fiscais, obtidos através da redução de impostos prevista em lei para determinadas alterações administrativas ou de produção que possam ocorrer após a fusão ou aquisição, também foram mencionados pelos supracitados autores. Rosseti (apud Nunes e Vieira, 2008, p. 3) destaca ainda a expansão geográfica das atividades da empresa adquirente.

A amplitude geográfica das operações é uma das principais motivações inerentes às fusões e aquisições internacionais, sobretudo quando a companhia adquirente ainda não atua

no país em que a transação foi realizada. Rocha e Almeida (2006, p. 15) caracterizam a aquisição internacional como a “compra de marca ou ativos de um negócio, já existente em um país hospedeiro, por uma firma estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem”.

Segundo os supracitados autores, as organizações que criam subsidiárias por meio de aquisições – em vez da abertura de filiais com seus próprios recursos tecnológicos e de pessoal – costumam exercer menos controle sobre suas subsidiárias – dando-lhes relativa autonomia para gerenciar as operações no território em que atuam – e possuir “alto grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional” (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 15). Segundo os supracitados autores, esse movimento das organizações rumo ao exterior é o centro de análise da teoria do paradigma eclético, desenvolvida por John Dunning na década de 1980.

Rocha e Almeida (2006) identificam, na teoria do paradigma eclético, três grupos de vantagens visadas pelas empresas abordadas segundo essa corrente econômica<sup>8</sup> de internacionalização de empresas: as de propriedade, as de internalização e as de localização.

As vantagens de propriedade consistem, essencialmente, na “posse de ativos intangíveis que não estejam disponíveis para concorrentes dos mercados locais” (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 23), como patentes e direitos exclusivos de exploração de determinada matéria-prima. A presença em um local que ofereça privilégios como esses pode deixar uma empresa em uma posição de soberania em relação à concorrência ou até mesmo eliminá-la, dependendo do diferencial proporcionado pelo determinado recurso possuído (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

---

<sup>8</sup> “As bases das teorias econômicas de internacionalização provêm dos movimentos de organização industrial, que buscam entender os movimentos das empresas em situações nas quais há barreiras à competição. [...] os modelos de organização industrial propõem a existência de imperfeições de mercado que afetam diretamente essas decisões” (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 17-18).

As vantagens de internalização, conceito cujo objetivo é a proteção de informações, tecnologias e estratégias contra agentes externos – concorrentes e órgãos reguladores, por exemplo –, são as que “tornam mais conveniente para a empresa transferir ativos por intermédio das fronteiras nacionais, utilizando sua própria estrutura, do que contratar agentes econômicos em mercados externos” (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 24). Essa é, portanto, uma forma mais segura de conduzir as atividades, sobretudo para empresas que possuem diferenciais de extrema importância estratégica – como uma inovação no sistema de informação ou uma fórmula de um produto de propriedade exclusiva.

As vantagens de localização provêm de incentivos oferecidos pelo mercado local – subsídios, por exemplo – para receber o investimento da instalação da empresa. Para gerar empregos, crescimento econômico e desenvolvimento de infraestrutura, entre outros fatores, com a entrada da empresa estrangeira no mercado local, os governos podem negociar com as empresas estrangeiras vantagens como isenção de impostos e de encargos trabalhistas, conforme salientam Rocha e Almeida (2006).

Embora possa explicar motivações inerentes à modalidade de fusões e aquisições por expansão geográfica, o paradigma eclético é uma das diversas teorias que explicam o processo de internacionalização de empresas e possui suas limitações quanto à retratação da complexidade desse tipo de operação. Teóricos da escola de Uppsala<sup>9</sup>, por exemplo, consideram que o paradigma eclético possui maior aplicação aos movimentos de grandes multinacionais em comparação com a trajetória inicial de internacionalização de organizações domésticas (JOHANSON e VAHLNE, 1990, apud ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Levando em consideração a complexidade desses tipos de operações, vale ressaltar que geralmente há várias dentre as razões citadas envolvidas nos processos de fusões e

---

<sup>9</sup> “[...] a preocupação maior dos teóricos de Uppsala era explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer desse processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior – diferentemente do que fizeram as teorias econômicas, em particular o paradigma eclético” (ROCHA e ALMEIDA, 2006, p. 25).

aquisições. Para definir os objetivos almejados com a compra de determinada empresa, considera-se

a análise de questões relacionadas aos benefícios que cada negócio pode gerar; a complexidade dos seus efeitos contábeis, fiscais e jurídicos; de como o negócio afetará os valores relativos às ações e obrigações da empresa, além de seu valor total; bem como a sua utilização como forma de aquisição do controle[...] (ROSS, 2002, apud BRESSAN, 2009, p. 4).

Brealey (apud BRESSAN, 2009, p. 4) destaca a importância da definição dos objetivos a serem alcançados com a fusão ou aquisição para a adoção da melhor estratégia de integrar as organizações envolvidas, “seja em função dos diferentes processos de produção, métodos contábeis e culturas”. As etapas de um processo de fusão ou aquisição, bem como as estratégias de integração cultural – foco deste estudo – são apresentadas no tópico seguinte.

### **2.1.5 Etapas do processo de fusões e aquisições**

Segundo Tanure e Cançado (2005), o processo de fusão ou aquisição é iniciado após a definição dos objetivos da empresa adquirente, e se divide em três etapas: *due diligence*, negociação e integração.

Barros et al. (apud NUNES e VIEIRA, 2008, p. 4-5) destacam outra etapa, a qual é caracterizada como rara, denominada “escolha reversa”. Ocorre quando uma empresa seleciona a companhia que será sua compradora, geralmente pela possibilidade de não desejar enfrentar um concorrente potencial e devido a questões mais subjetivas, como “a percepção do empresário sobre as crenças e os valores dos potenciais compradores que, se muito distintos, poderiam causar choques indesejáveis a ambas as partes” (BARROS et al., 2003, apud NUNES e VIEIRA, 2008, p. 5). A negociação com potenciais compradores adquire,

portanto, esse caráter especial de exclusão de potenciais compradores de acordo com critérios estabelecidos pelos controladores da empresa a ser adquirida.

A etapa da *due diligence* consiste no levantamento de informações sobre a empresa a ser adquirida, em sua maioria relativas à sua situação financeira e econômica, com o objetivo de avaliar a viabilidade da operação – se a fusão ou aquisição poderá gerar a sinergia desejada. Tanure e Cançado (2005) apontam a falta de ênfase aos aspectos relativos aos recursos humanos como um fator prejudicial para o desenvolvimento da operação. Essa visão é reforçada por Nunes e Vieira (2008, p. 5), os quais ressaltam que “a ausência de avaliações sob diferentes ângulos ajuda a explicar o descaso de algumas equipes com aspectos importantes da operação, como a qualidade dos recursos humanos, as particularidades da cultura, etc”.

Na próxima etapa, de negociação, equipes especializadas – compostas geralmente pelas pessoas de maior nível hierárquico dentro das organizações envolvidas – ou os próprios donos das empresas elaboram um plano para a conclusão do negócio. Nunes e Vieira (2008) observam que essa é uma fase duradoura e estressante, e destacam a qualidade do desenvolvimento da estratégia e a precisão das informações obtidas por meio da *due diligence* elaborada como fatores que podem contribuir positivamente.

A fase final, de integração, ocorre após o fechamento da negociação, quando a compra é realizada e as empresas começam efetivamente o processo de união. Tanure e Patrus (2007) destacam a fase de integração em dois polos: o lado *hard*, composto pelos aspectos legais, financeiros e de produção; e o lado *soft*, formado pelas pessoas e pela cultura.

O lado *soft* da integração pode ocorrer de acordo com as estratégias definidas por Barros et al. (apud NUNES e VIEIRA, 2008, p. 8-9), Tanure e Cançado (2005) e Tanure e Patrus (2007), que podem ser identificadas na figura 3 com destaque ao nível de mudança sofrida pela adquirente e pela adquirida. São elas:

- a) assimilação cultural: a cultura e as práticas da empresa adquirente são impostas à adquirida;
- b) pluralidade cultural: a interferência nas operações da empresa adquirida é mínima e ambas as empresas preservam suas formas de trabalho;
- c) mescla cultural: as culturas e as operações são efetivamente unificadas, o gera uma combinação de características da adquirente e da adquirida;
- d) transformação cultural: tanto a adquirida como a adquirente são modificadas de forma a se tornarem uma nova organização, com diferentes valores;
- e) movimento reverso: a cultura organizacional da empresa adquirida se sobressai e prevalece no processo de integração.

Níveis de mudança na empresa adquirida	<b>Alto</b>	<b>Assimilação</b> Empresa adquirida conforma-se à cultura da adquirente.	<b>Transformação</b> As duas empresas encontram novos modos de operar (transformação cultural)
		<b>Mescla</b> Soma dos elementos dos dois lados (integração cultural).	
	<b>Baixo</b>	<b>Pluralidade</b> Empresa adquirida mantém a sua independência.	<b>Movimento Reverso</b> Empresa adquirida dita os termos do acordo (assimilação cultural reversa).
		<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
		Níveis de mudança na empresa adquirente	

**Figura 3 – Estratégias de integração cultural**  
**Fonte: Tanure e Patrus (2007).**

Os conceitos básicos sobre cultura, bem como sua forma de abordagem neste estudo e sua aplicação a métodos de gestão e às relações de trabalho serão apresentados a seguir no item 2.2 – Cultura e Organizações.



## 2.2 CULTURA E ORGANIZAÇÕES

### 2.2.1 Cultura nacional e cultura organizacional

Segundo Smircich (1983), o conceito de cultura provém da antropologia, a qual não possui um consenso sobre o seu significado. Freitas (2007) destaca três correntes desse campo de conhecimento – a antropologia cognitiva, a simbólica e a estrutural –, ressaltando que cada uma analisa a cultura sob um aspecto distinto.

[...] para a antropologia cognitiva, a cultura é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade; na antropologia simbólica a ênfase recai não sobre os conhecimentos, mas sobre os significados compartilhados, ao passo que a antropologia estrutural privilegiará o estudo dos processos psicológicos inconscientes, ou seja, ela vê a cultura como uma projeção universal da mente (FREITAS, 2007, p. 11-12).

Segundo Hofstede (apud MACHADO, SANTOS e PINTO, 2009, p. 4), a cultura é “uma programação mental, ou seja, o ‘*software* da mente’, produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências”. Hofstede (1981; 1985) caracteriza o sistema de valores passados pela família – e pela sociedade como um todo – desde o nascimento dos indivíduos como a base da formação da cultura nacional.

Valor é definido como “uma ampla tendência a preferir determinadas circunstâncias a outras”<sup>10</sup> (HOFSTEDE, 1981, p. 19), e seu conjunto se manifesta das seguintes maneiras: “Eles [os valores] conduzem nossos sentimentos de bem e mal. São opiniões sobre como as coisas deveriam ser. Indiretamente eles afetam nossas percepções de como as coisas são, e afetam nosso comportamento”<sup>11</sup> (HOFSTEDE, 1985, p. 347). Hofstede (1981) destaca ainda

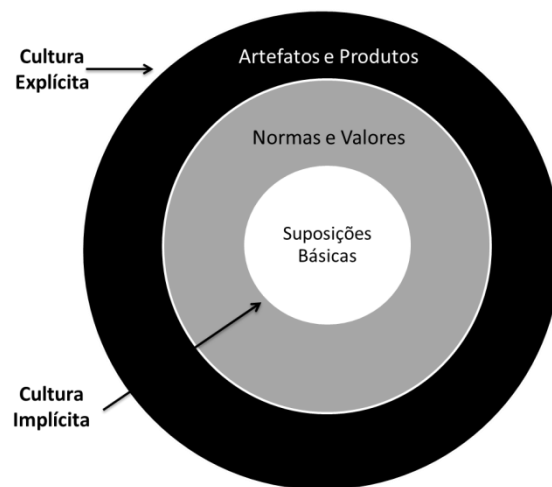
---

<sup>10</sup> Tradução livre do autor.

<sup>11</sup> Tradução livre do autor.

que os valores são características inerentes tanto a indivíduos como a sociedades, ao passo que a ideia de cultura sugere um senso de coletividade.

Schein (apud FREITAS, 2007, p. 13) e Trompenaars (1996, p. 51), consideram os valores e as normas – “o que é considerado certo ou errado (normas) e bom ou mau (valores)” como componentes da camada intermediária de um modelo – conforme a figura 4 – cujo núcleo é ocupado por suposições básicas, como as atitudes que possuem como objetivo a sobrevivência (LACERDA, 2011). A parte mais facilmente percebida, denominada cultura explícita, é formada pelos elementos com os quais se tem o primeiro contato, como idioma, moda, arquitetura e culinária (TROMPENAARS, 1996).



**Figura 4 – Modelo de Cultura de Schein e Trompenaars**  
**Fonte: Trompenaars (1996).**

A visão de Trompenaars (1996) vai de encontro à teoria desenvolvida por Schein (apud FREITAS, 2007, p. 13), o qual se baseou nesse modelo para desenvolver sua teoria sobre a disseminação da cultura dentro das empresas. De acordo com o supracitado autor, a cultura organizacional é

[...] o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como maneira a correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984, apud FREITAS, 2007, p. 13).

Por outro lado, no que se refere à cultura organizacional, Hofstede (1985) defende que a origem da cultura de uma organização é a cultura de seus fundadores. Tal como a cultura nacional, transmitida pela sociedade ao longo das gerações, a cultura organizacional é esboçada a partir da criação da empresa, tendo os donos da organização a maior influência sobre os valores a serem implantados e o poder para fazer com que seus subordinados hajam da maneira desejada. E como as pessoas carregam os traços culturais da sociedade em que vivem, a cultura organizacional acaba por receber as características do país de origem da empresa.

Tanto Hofstede (1981; 1985) quanto Trompenaars (1996) defendem a possibilidade de alterá-la para que se alcance algum tipo de objetivo dentro da organização. Hofstede (1985) destaca o papel do chefe na condução desse processo, embora admita que transformar a cultura dos subordinados é uma tarefa extremamente complexa.

Já Trompenaars (1996) destaca outros fatores, como a importância de atingir os níveis mais profundos da cultura para obter transformações efetivas e a maior facilidade para implantar transformações em empresas com dificuldades financeiras, pois “mudar as suposições básicas de uma organização significa que os atores organizacionais precisam compartilhar uma conscientização do fato de que a sobrevivência da organização está em jogo” (TROMPENAARS, 1996, p. 52).

Continuando seus estudos sobre as manifestações das diferenças culturais nas organizações, ambos os supracitados autores desenvolveram padrões de comportamento que

variam de acordo com a nacionalidade. Essas classificações são mais comumente denominadas dimensões culturais, e serão retratadas nos tópicos seguintes.

### 2.2.2 As dimensões culturais de Hofstede

Em uma pesquisa realizada entre 1967 e 1973 na matriz e em diversas subsidiárias da IBM – abrangendo 71 países no total –, Hofstede identificou padrões de comportamento inerentes a países distintos e dividiu-os em quatro dimensões culturais (HOFSTEDE, 1985; TANURE e DUARTE, 2006; LACERDA, 2011). São elas:

**a) Distância do poder:** consiste no nível de tolerância dos indivíduos a diferenças causadas pela atribuição de *status* e pela delegação de tarefas entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes. Conforme destaca Freitas (2007, p. 68), “na dinâmica organizacional essa dimensão dá conta de explicar os padrões de autoridade mais ou menos rígidos existentes nas relações hierárquicas, a expectativa de obediência aos chefes e as dependências das cadeias de comando”. Culturas com alta distância do poder aceitam a subordinação com mais conformidade; culturas com baixa distância do poder valorizam um tratamento mais uniforme.

**b) Fuga à incerteza:** indica o grau de aceitação de riscos e de tolerância à ambiguidade. Sociedades com nível de fuga à incerteza mais elevado tendem a encarar as incertezas com mais estresse e sentem necessidade de controlá-la de alguma maneira (TANURE e DUARTE, 2006). As culturas cuja fuga incerteza é baixa “são tolerantes a opiniões diferentes; tentam reagir dentro do possível, em geral são mais relativistas e permitem correntes de pensamento fluírem livremente” (LACERDA, 2011, p. 1289).

**c) Individualismo e coletivismo:** retrata a profundidade da integração e da dependência dos indivíduos em relação à família, aos colegas de trabalho ou a qualquer outro

tipo de grupo, bem como o tratamento direcionado às pessoas que se encontram fora deste. Sociedades mais coletivistas buscam elevar o bem-estar coletivo e possuem uma relação de desconfiança com pessoas desconhecidas ou pertencentes a outro grupo; os indivíduos de sociedades individualistas prezam mais a realização pessoal e posições de destaque em relação às outras pessoas (HOFSTEDE, 1985).

**d) Masculinidade e feminilidade:** relaciona-se a fatores como competição, conquista e exaltação das próprias virtudes – traços de culturas masculinas – em oposição à valorização de um ambiente harmonioso, à modéstia e à maior busca por qualidade de vida – características das sociedades femininas (HOFSTEDE, 1985). Representa também a divisão de papéis entre os sexos, sendo as culturas masculinas mais sexistas e as femininas mais igualitárias (FREITAS, 2007).

Em 1997, Hofstede realizou outra versão da pesquisa, em que considerou análises de sociedades orientais – sobretudo a chinesa –, com foco no planejamento de longo prazo que havia identificado (FREITAS, 2007). Os resultados deste estudo propiciaram a definição de uma quinta dimensão cultural – orientação de curto e de longo prazo –, a qual descreve a capacidade de lidar com o tempo baseada na cultura da sociedade.

De acordo com Tanure e Duarte (2006, p. 196), a orientação de longo prazo sugere “a adoção de comportamentos como perseverança e austeridade, voltados para recompensas futuras”, ao passo que as culturas orientadas a curto prazo apresentam comportamentos relacionados ao passado e ao presente, “como respeito à tradição, ao cumprimento das obrigações sociais, à preservação da dignidade, ao auto-respeito e prestígio”.

Das diversas críticas recebidas por seus estudos, Hofstede (apud LACERDA, 2011, p. 1291) destacou cinco:

- a) *Surveys* (levantamentos) não são satisfatórios para medir diferenças culturais;
- b) Nações não são as melhores unidades para estudar culturas;

- c) Um estudo das subsidiárias de uma companhia não pode prover informação sobre culturas nacionais inteiras;
- d) Os dados da IBM estão obsoletos;
- e) Quatro ou cinco dimensões não são um número suficiente.

Tanure e Duarte (2006, p. 195) destacam, entretanto, que “por mais críticas que se faça ao estudo, provavelmente ainda é o que fornece dados mais importantes sobre as diferenças culturais”.

### 2.2.3 As dimensões culturais de Trompenaars

Trompenaars (apud LACERDA, 2011, p. 1293) dividiu as dimensões que encontrou em seus estudos de acordo com três naturezas de problemas: relacionados a pessoas, à passagem de tempo e ao ambiente.

Os problemas que envolvem relacionamentos pessoais foram utilizados com base para a descoberta das seguintes dimensões culturais:

a) **Universalismo e particularismo:** as culturas universalistas são mais direcionadas ao cumprimento de regras, ao passo que as particularistas consideram o relacionamento pessoal como um critério relevante na tomada de decisão. Trompenaars (1996) ressalta que o universalismo é geralmente mais presente em culturas protestantes, pois não há intermediários entre as pessoas e Deus – diferentemente do catolicismo, em que o padre ouve confissões dos fiéis e pode conceder perdão a casos particulares de pecado.

b) **Individualismo e coletivismo:** de acordo com Parsons (apud TROMPENAARS, 1996, p. 56), o individualismo é “uma orientação prioritária a si próprio”<sup>12</sup> e o coletivismo é “uma orientação prioritária a metas e objetivos comuns”<sup>13</sup>. Culturas individualistas valorizam

---

<sup>12</sup> Tradução livre do autor.

<sup>13</sup> Tradução livre do autor.

realização pessoal, ao passo que as coletivistas prezam o bem do grupo – a família ou a equipe de trabalho, por exemplo.

c) **Afetividade e neutralidade:** indivíduos de culturas afetivas possuem um maior envolvimento emocional no relacionamento com outras pessoas; em culturas neutras, as relações interpessoais são mais formais e distantes. Trompenaars (1996) ressalta a frequente dificuldade de entrosamento entre pessoas extremamente afetivas e neutras, já que cada parte interpreta as reações da outra como socialmente desapropriadas.

d) **Especificidade e difusão:** nas culturas específicas, tende-se a separar o relacionamento profissional do pessoal; nas difusas, os aspectos da vida das pessoas são tratados em conjunto, o que proporciona uma interação mais profunda entre colegas de trabalho. Larcerda (2011, p. 1295) ressalta que as culturas mais difusas “tendem a ter uma menor rotatividade e mobilidade de empregados, devido à importância da lealdade e da multiplicidade de elos humanos”.

e) **Conquista e atribuição:** consiste na forma pela qual o *status* é conferido às pessoas em uma sociedade. *Status* por conquista é baseado em feitos e no histórico de desempenho de uma pessoa; já a atribuição se refere a fatores como sexo, idade, nível social familiar e grau de instrução (LACERDA, 2011).

A dimensão cultural referente à visão dos indivíduos em relação ao tempo possui três tipos de classificações:

a) **orientação ao passado:** forte apego a tradições e valorização de heróis nacionais do passado;

b) **orientação ao presente:** indiferença quanto a costumes antigos e preocupação com o futuro relativamente baixa;

c) **orientação ao futuro:** presença de medidas que proporcionem preparação e garantias para o futuro.

A última dimensão, voltada ao ambiente, divide as sociedades entre as direcionadas internamente – cuja motivação é interior –, e as direcionadas externamente – que acreditam que as forças da natureza são superiores e devem ser respeitadas. Indivíduos orientados internamente se sentem mais responsáveis pelo futuro e possuem uma postura mais proativa ao lidar com problemas; já as pessoas mais orientadas externamente apresentam um nível de conformidade mais elevado, atribuindo grande parte da razão dos acontecimentos a fatores que estavam supostamente além do seu alcance.

Conforme Lacerda (2011, p. 1296), submeter-se ao ambiente não é necessariamente prejudicial, pois “aceitar a direção dos clientes, as forças do mercado ou as novas tecnologias pode ser mais vantajoso do que se opor a elas, priorizando suas próprias preferências”.

#### **2.2.4 Comparações das culturas brasileira e holandesa no contexto organizacional**

Em um estudo desenvolvido por Barbosa e Veloso (2009), foram realizadas entrevistas com profissionais de grandes empresas multinacionais com vasta experiência de trabalho com pessoas de culturas distintas. Um dos objetivos da pesquisa foi analisar a forma como os estrangeiros enxergam a cultura brasileira, bem como a maneira como os brasileiros interpretam os traços culturais inerentes a países estrangeiros.

De acordo com as supracitadas autoras, dois aspectos da cultura brasileira são destacados pelos estrangeiros: as relações hierárquicas, marcadas por um elevado nível de autoridade por parte do gestor, e ausência de pró-atividade dos setores de nível médio das empresas. Os holandeses destacam a subordinação nas relações de poder, alegando que os brasileiros “têm incrível dificuldade de se contraporem à hierarquia e a todos aqueles que detêm o poder” (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 178).



É impressionante, quando o fulano faz uma reunião, ninguém discorda dele. Todo mundo concorda com o que ele diz. Eu já discordo até de propósito, porque acho difícil alguém estar certo o tempo todo. Eu contesto e acho que o X gosta. (Holandês, trabalhando em empresa holandesa no Brasil) (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 178).

Esse contexto expõe a distinção das culturas brasileira e holandesa quanto à dimensão cultural de Hofstede (1985) da distância do poder, que no Brasil é qualificada como alta – sendo ilustrada nesse caso através da aceitação de autoridade e da falta de questionamento por parte dos subordinados – e na Holanda – onde há estímulo ao debate mesmo em discordância de pessoas com nível hierárquico superior – é considerada baixa.

A falta de pró-atividade apontada nesse sentido é um dos desdobramentos do paternalismo, um traço da cultura brasileira que deriva da concentração de poder – neste caso, na figura do chefe – e resulta no papel de proteção que o gestor exerce em relação a seus funcionários. Conforme destaca Tanure (2009),

[...] nas sociedades onde o poder é distribuído de forma desigual, como no Brasil, e que tendem a permanecer nesta situação, ocorre um fenômeno psicossocial de dependência continuada dos liderados pelos líderes, aceito por ambos [...]. O paternalismo existe tanto nos liderados quanto nos líderes, sendo o sistema de valores dos dois grupos, geralmente, complementares (TANURE, 2009, p. 38).

Como o gestor possui um elevado nível de autoridade, tanto ele como seus subordinados entendem que é sua responsabilidade tomar decisões difíceis e dizer ao grupo o que fazer e como proceder, permitindo assim que este apresente uma postura passiva, semelhante à de um espectador, e sem criar conflito (TANURE, 2009).

Outro ponto levantado foi o ressentimento, por parte dos brasileiros, em relação a contestações públicas, interpretadas como ofensas pessoais. Para os holandeses e norte-americanos, os debates e questionamentos são tratados com maior naturalidade, indicando dessa forma uma distinção entre os aspectos pessoal e profissional, o que corrobora com nível extremamente elevado de especificidade da cultura holandesa segundo a pesquisa de

Trompenaars (1996). Os brasileiros apresentam um perfil mais difuso ao relacionarem questões pessoais à relação de trabalho.

Eu sei que eles fazem isso, mas a gente aqui não gosta, parece que puxa o tapete. Aqui [referindo-se à empresa] tem uma cultura de apresentação muito grande, é neste momento que você está mostrando o seu trabalho para o chefe, é a sua chance de aparecer, de ser lembrado. Se alguém fica te questionando, isso impacta negativamente. Fala antes ou depois, mas durante, eu acho chato. (Brasileira, trabalhando em empresa anglo-holandesa no Brasil, lembrando o seu tempo de gerente ascendente) (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 182).

Esse fator também pode ser encarado como uma manifestação do coletivismo (HOFSTEDE, 1985), uma vez que a crítica em um momento decisivo é vista como um tipo de traição a uma pessoa do grupo. Essa tendência a vincular a ideia de lealdade e lealdade com base na intimidade pessoal – mesmo em se tratando de relações profissionais – é definida, mais especificamente no caso brasileiro, como personalismo.

No Brasil, o indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo, um ser marginal em relação aos outros membros da comunidade. A comunidade norte-americana é homogênea, igualitária, individualista e exclusiva; a brasileira é heterogênea, desigual, relacional e inclusiva. Essa atitude, na qual a referência para a decisão é a importância da necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida, é a que encontramos no Brasil e que chamamos de personalismo (TANURE, 2009, p. 37).

Foram ressaltadas também a flexibilidade na quantidade de horas trabalhadas – de uma forma geral os brasileiros possuem maior predisposição a fazer hora extra em comparação com europeus (BARBOSA e VELOSO, 2009) – e a falta de pró-atividade, que os leva a prorrogar prazos estipulados.

Os brasileiros são extremamente flexíveis, eu acho que é um grande valor, mas como sempre, qualquer fortaleza é uma fraqueza, porque justamente esta flexibilidade de deixar chegar ao último ponto torna-o menos ativo... A prática é deixar rolar, porque não é relevante naquele momento, e quando chega ao ponto crítico, todo mundo corre que nem louco... Enquanto uma situação não der problema, meus colegas vão levando para frente, se amanhã chegar o problema, de repente eles ficam totalmente nervosos e querem resolver tudo no mesmo dia. Eu

falo: “caramba!”. (Holandês, gerente sênior regional, trabalhando em empresa holandesa no Brasil) (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 193).

A falta de pró-atividade mencionada é explicada, nesse tipo de situação, pela alta fuga à incerteza (HOFSTEDE, 1985), que leva os brasileiros a adiarem os problemas pela dificuldade em enfrentar a sensação de ameaça provocada pela possibilidade de não cumprir os prazos estipulados.

Os brasileiros, por outro lado, apontaram inflexibilidade e frieza nas relações pessoais como características holandesas. A falta de cuidado por parte dos holandeses na forma de dar *feedback*, por exemplo, causa má impressão, embora alguns se habituem a esse estilo após um período de convivência, pois percebem que obtêm “muito mais clareza onde estão os seus acertos ou enganos e se está agradando ou não no trabalho, tendo oportunidade e informação para reestruturar sua forma de trabalhar” (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 198).

[...] acho que a principal diferença nossa para os holandeses é isso: eles são diretos. Eu não gosto disso, eles têm facilidade para falar espontaneamente. Tem algumas coisas que você aprende depois de conviver com eles algum tempo. [Mas] fazer amizade e ter um relacionamento mais próximo das pessoas, isso eles já colocam barreiras, então não resulta em nada. (Brasileira, trabalhando em empresa holandesa na Holanda) (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 199).

Não é que eles estejam necessariamente contra você, é muito particular no caso dos holandeses: eles têm um comportamento social muito inflexível, o comportamento íntimo muito mais reservado, muito mais fechado. (Brasileiro, trabalhando na Holanda em empresa holandesa) (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 194).

Por meio da adaptabilidade – “capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados” (TANURE, 2009, p. 43) – inerente à cultura brasileira, alguns profissionais expatriados conseguem obter vantagem competitiva do caráter específico da cultura holandesa (TROMPENAARS, 1996), já que uma avaliação objetiva e relativamente imparcial pode ajudá-los a corrigir falhas e a se desenvolverem profissionalmente.

### 2.2.5 Abordagens do conceito de cultura no contexto organizacional

Um ponto importante a ser destacado é que as abordagens de Hofstede (1985) e Trompenaars (1996), nas quais há a possibilidade de modificar os valores de uma organização, não representam a única visão a respeito de cultura na literatura.

Smircich (1983) destacou duas formas de conceber a cultura organizacional: como uma metáfora – uma representação da organização – ou como uma variável – um patrimônio da empresa. Estudar uma organização como cultura implica em analisar como os colaboradores se adaptam à sua realidade; as pesquisas em que a cultura é vista como uma variável, por outro lado, buscam meios de adequar os traços culturais à estratégia da empresa (FREITAS, 2007).

Para a realização deste estudo, será utilizada a abordagem funcionalista, a qual considera a cultura como um fator cujo gerenciamento é possível, conforme explica Freitas:

A abordagem funcionalista que trata a cultura como uma variável é a mais difundida, pois ela busca respostas pragmáticas para os problemas gerenciais e é onde encontramos praticamente todas as contribuições sobre análise de *performance*, *design* e mudança organizacional, como também os estudos normativos, prescritivos e interpretativos sobre o funcionamento da organização (FREITAS, 2007, p. 13).

Esse caráter pragmático é, inclusive, bastante difundido nas pesquisas do campo de Administração. Segundo Junior e Cardoso (2006, p. 5), “a vertente dominante do Pragmatismo nas Escolas de Administração nos EUA e no Brasil pode muito bem ser classificada como funcionalista. Sua função é encontrar ‘o quê funciona’ e ‘o quê dá certo’ no âmbito das organizações, sempre do ponto de vista da racionalidade instrumental”. Neste estudo, especificamente, a visão funcionalista se justifica pela natureza do problema, que

consiste em analisar a possibilidade de se obter resultados positivos em processos de fusões e aquisições por meio da gestão de fatores culturais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Quanto ao seu objetivo, este estudo se caracteriza como exploratório devido à busca por um maior aprofundamento na análise – qualitativa – do tema. Segundo Gil (2009, p. 41), “pode-se dizer que estas pesquisas [exploratórias] têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. A finalidade da análise do problema exposto neste estudo é proporcionar uma compreensão mais abrangente sobre os processos de integração de empresas em operações de fusões e aquisições.

Em relação aos procedimentos técnicos adotados, as pesquisas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. De acordo com Gil (2009), são exatamente esses os tipos de pesquisa mais frequentes em estudos exploratórios.

A pesquisa bibliográfica é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2010, p. 43). Dividida em dois campos principais – conceitos de fusões e aquisições e cultura aplicada às organizações – para fornecer embasamento teórico ao caso analisado, a revisão bibliográfica é apresentada no segundo capítulo para dar suporte à compreensão do estudo de caso.

Um dos métodos qualitativos mais usados em pesquisas de administração (FACHIN, TANURE e DUARTE, 2007), o estudo de caso é uma abordagem de pesquisa cujo caráter é de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2010). O caso analisado foi a aquisição internacional envolvendo o banco holandês ABN AMRO – no papel de adquirente – e o Banco Real – empresa brasileira adquirida no processo. Sua descrição está exposta no

capítulo IV e a análise de seus resultados – baseada no problema proposto neste estudo, no capítulo V.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Para a análise do caso da aquisição do Banco Real pelo ABN AMRO, foram realizadas consultas a materiais publicados sobre o caso – livros, artigos acadêmicos e notícias em revistas especializadas. Essa parte da pesquisa consistiu na busca pela descrição do caso segundo a óptica da alta administração. Algumas das publicações encontradas possuem, inclusive, depoimentos de Fábio Barbosa, então presidente da filial brasileira do Banco ABN AMRO – e posteriormente do ABN AMRO Real – e de outros executivos envolvidos no processo. Algumas análises externas – do mercado de uma maneira geral - também foram inclusas para contextualizar o caso.

Com o objetivo de aliar as visões apontadas acima à realidade dos colaboradores que se encontravam em níveis hierárquicos mais baixos no período do processo de integração, decidiu-se coletar informações sobre suas experiências e compará-las às situações divulgadas nas publicações encontradas.

A primeira opção levantada foi a entrevista pessoal a alguns colaboradores. Mas o fato de a matriz do banco Santander – empresa que adquiriu o controle do grupo ABN AMRO Real em 2007 – se encontrar em São Paulo dificultou essa possibilidade, levando-se em consideração os recursos financeiros e de tempo disponíveis para a realização de viagens. Além disso, não havia garantias de encontrar colaboradores que haviam participado da formação do ABN AMRO Real no período de 1998 a 2003 no quadro de funcionários – e de que o departamento de Recursos Humanos do Santander os localizasse de alguma maneira.

O questionário virtual anônimo e com perguntas de múltipla escolha se tornou uma possibilidade mais viável, devido à facilidade e à rapidez na divulgação da pesquisa, bem como no preenchimento e no recebimento das respostas. E para alcançar o maior número possível de ex-funcionários do Banco Real – e ABN AMRO Real, posteriormente – em um curto espaço de tempo, foram utilizadas duas redes sociais: o *linkedin*, cuja finalidade é profissional – exposição de currículos, trocas de experiências profissionais, etc. – e o *facebook*, que possui um perfil mais informal, destinado a relacionamentos de uma forma geral. O período considerado na pesquisa foi o da fase de integração – de 1998 a 2003 aproximadamente, conforme indicam as publicações consultadas.

Diversas dificuldades para a divulgação do questionário foram encontradas no *linkedin*, pois muitos recursos são restritos para contas gratuitas – como o envio de mensagens a pessoas desconhecidas. Embora fosse fácil localizar ex-colaboradores – já que os currículos são expostos nos perfis –, não foi possível enviar o endereço eletrônico do questionário – juntamente com uma explicação da pesquisa e um pedido de ajuda – a muitos deles. Devido ao aspecto anônimo do questionário, não foi possível identificar se houve participações dos profissionais que receberam o endereço eletrônico por essa rede social.

No *facebook*, o acesso aos respondentes desejados foi mais simples porque a entrada no grupo de amigos do Banco Real, que conta atualmente com cerca de 3.400 membros, foi permitida. Foram enviadas também algumas mensagens diretas às pessoas que mais participavam das discussões do grupo, embora esse recurso fosse limitado pelo *facebook*, que após a repetição no envio do questionário classificava o endereço eletrônico como possível ameaça.

O questionário foi divulgado do dia 18 de novembro de 2011 ao dia 30 de novembro de 2011. Ele está exposto na íntegra no apêndice A – Questionário sobre o caso ABN AMRO Real. No total, houve 22 participações.



Do total de ex-colaboradores do ABN AMRO Real que responderam ao questionário, 90,91% já trabalhavam no Banco Real quando a compra pelo ABN AMRO foi anunciada – em 1998 – e apenas 13,64% deixaram o banco até o ano de 2003 – sendo 9,09% por motivos relacionados à transferência de controle. Além disso, 72,73% dos participantes ocuparam cargos de gerência, e 18,18% foram promovidos pelo menos uma vez entre 1998 e 2003.

Maiores detalhes sobre os respondentes do questionário – tais como sexo, cidades em que trabalharam e os tópicos destacados no parágrafo anterior – encontram-se no apêndice B – Questionário: perfil dos respondentes. As respostas baseadas em suas opiniões sobre o processo de aquisição são apresentadas na análise dos resultados do caso – capítulo V.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Como o número de respostas obtidas (22) não representa uma amostra estatisticamente significativa – já que havia, somente no Banco Real, cerca de 14.700 funcionários no período da aquisição –, seus resultados foram utilizados como considerações referentes a pontos importantes destacados na descrição do caso – sobretudo à efetividade das estratégias de integração cultural.

Os resultados do estudo de caso serão analisados, portanto, de forma qualitativa, através de comparações entre as afirmações da diretoria executiva – e algumas considerações feitas pelo mercado – encontradas na literatura e os pontos de vista dos ex-colaboradores obtidos por meio de depoimentos e das respostas às perguntas feitas no questionário.

A visão dos colaboradores foi abordada na análise dos resultados, em conjunto com o ponto de vista dos responsáveis pela condução do processo de aquisição e do mercado de uma forma geral – ambos descritos no capítulo IV.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Além da quantidade reduzida de respostas, incapaz de proporcionar uma representação exata das opiniões do grupo envolvido na formação do ABN AMRO Real – conforme destacado no tópico anterior –, deve-se considerar as limitações inerentes ao método de observação por meio de questionário.

Dentre as desvantagens do questionário destacadas por Marconi e Lakatos (2009), destacam-se:

- a) baixo percentual de respostas obtidas;
- b) perguntas não respondidas;
- c) impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas;
- d) desconhecimento das circunstâncias em que o questionário foi preenchido.

Entretanto, através de um questionário disponibilizado em meio virtual pode-se alcançar um número extremamente elevado de pessoas, simultaneamente e em localizações geográficas distintas, conforme apontam Marconi e Lakatos (2009). Outros pontos positivos descritos pelos supracitados autores e aplicados a este estudo são a segurança e a liberdade dos respondentes, devido ao caráter anônimo da pesquisa, e a velocidade no recebimento das respostas, que é praticamente instantânea – pouco tempo após o respondente pressionar o botão de envio, as respostas são enviadas a uma tabela disponível para visualização do criador do questionário. Parte desta planilha pode ser verificada no apêndice B – Questionário: Perfil dos respondentes.

Para evitar a inutilização de questionários devido à falta de respostas a questões-chaves – como o segmento, critério determinante para a escolha da estratégia de integração –, nas perguntas mais importantes foi usado o recurso de resposta obrigatória, o qual é exposto mais detalhadamente no apêndice A – Questionário sobre o caso ABN AMRO Real.

Além disso, nas questões em que se buscava a opinião dos respondentes quanto a aspectos mais concretos – como notícia da aquisição e impacto da mudança de marca –, foram colocadas opções que desobrigavam uma manifestação dos respondentes por não terem participado do processo nesses períodos, conforme demonstra o apêndice A – Questionário sobre o caso ABN AMRO Real. A intenção foi evitar, dessa maneira, uma distorção nos resultados.

Houve também a inclusão de um campo para comentários ao fim do questionário. Dessa forma, os respondentes tiveram um espaço para manifestar os seus pontos de vista de uma forma mais específica – o que poderia gerar depoimentos que ampliariam a abrangência da pesquisa.

Quanto à descrição do caso, vale ressaltar que o ponto de vista dos funcionários do Banco ABN AMRO foi abordado apenas após o início da fase de integração do processo de aquisição, quando as atividades de ambos os bancos iniciaram uma união gradativa. O foco dado ao Banco Real se justifica por este haver sido o centro das mudanças ocorridas.

## 4 ESTUDO DE CASO: ABN AMRO REAL

### 4.1 FORMAÇÃO E PLANEJAMENTO DO BANCO ABN AMRO

Constituído através do processo de fusão entre os bancos ABN (*Algemene Bank Nederland*) e AMRO (*Amsterdam-Rotterdam Bank*) em 1991, o Banco ABN AMRO é uma empresa de origem holandesa cujo histórico é destacado pela ocorrência de diversas fusões e aquisições (ABN AMRO, 2001). A linha do tempo com os anos de criação e de fusão ou aquisição de todas as empresas que deram origem ao ABN AMRO pode ser verificada no Anexo A – Histórico das Fusões e Aquisições do Banco ABN AMRO.

O ABN foi criado em 1964 a partir da fusão entre o *Nederlandsche Handel-Maatschappij* (NHM), fundado em 1824 pelo então rei da Holanda William I com o objetivo de gerar fundos para as transações comerciais das colônias holandesas no Oriente, e o *Twentsche Bank*, criado na Holanda em 1861. Fundado no mesmo ano (1964), o AMRO teve origem na fusão dos bancos holandeses *Amsterdamsche Bank* e *Rotterdamsche Bank* (ABN AMRO, 2011; TANURE e PATRUS, 2011).

Na segunda metade da década de 1990, o ABN AMRO buscava ampliar sua participação de mercado de uma maneira global. De acordo com Tanure e Patrus (2011, p. 49), “alinhava-se na instituição a vocação de ser um banco universal, capaz de oferecer serviços integrados em todas as partes do mundo, por meio de todos os canais de distribuição disponíveis e sob uma única marca”. Apesar de estar presente em mais de 70 países, o grupo holandês possuía limitações que dificultavam seu processo de crescimento, como um sistema de tecnologia de informação pouco avançado e um método de bonificação de funcionários considerado retrógrado (TANURE e PATRUS, 2011).

Além de realizar investimentos para corrigir essas deficiências, o ABN AMRO iniciou um processo de reformulação de sua estratégia de atuação global. Como o mercado holandês não possuía uma dimensão suficientemente significativa para causar impacto aos resultados e a participação na Europa era baixa – apenas 1% do mercado (TANURE e PATRUS, 2011) –, o ABN AMRO desejava desenvolver uma forma de se distribuir geograficamente de maneira a se consolidar como um banco europeu de destaque com uma atuação expressiva na América Latina, território em que o banco já estava presente desde 1917 (TANURE e DUARTE, 2007), mas deveria receber investimentos mais expressivos por ser identificado pelo grupo como um mercado consumidor potencial (TANURE e PATRUS, 2011).

O ABN AMRO, ademais da conquista de mercados, considerava como um objetivo prioritário o aumento da rentabilidade, a qual se encontrava em um nível muito abaixo do desejado pela companhia devido à ineficiência dos sistemas de informação e das medidas de controle de custos. A visão da companhia foi, então, descrita da seguinte forma: “ser um dos cinco bancos universais de topo, oferecendo produtos e serviços tanto de banco de investimentos quanto de banco comercial (incluindo-se garantia bancária), para clientes que operavam internacionalmente e clientes que operavam no mercado doméstico” (TANURE e PATRUS, 2011, p. 49). E para alcançar essas metas atuando de uma forma universal, a aquisição era vista como a estratégia de expansão internacional mais adequada, pois se trata de uma combinação estratégica que permitiria ao ABN AMRO absorver o conhecimento operacional e de mercado que as empresas a serem adquiridas possuíam.

Em 1995, o ABN AMRO operava em 12 países da América Latina, mas possuía alguns problemas que poderiam limitar seu crescimento. Floris Deckers, responsável pelas atividades desenvolvidas na América do Sul, não possuía muito interesse pela região, a qual tratava com ceticismo quanto ao potencial de crescimento e aos cenários elaborados (TANURE e PATRUS, 2011). Além disso, poucos executivos do banco falavam espanhol.

Mas como a América Latina era considerada um mercado promissor pela matriz, era necessário tomar medidas que aumentassem a penetração de mercado do ABN AMRO. Uma delas era obter conhecimento relativo a operações de varejo – venda a pessoas físicas de produtos como cartão de crédito, empréstimos, seguros, títulos de capitalização, planos de previdência privada e aplicações financeiras (MALDONADO, 2005) – no mercado latino-americano. Buscava-se, portanto, adquirir bancos nacionais ou subsidiárias de bancos multinacionais especialistas nesse segmento de negócio (TANURE e PATRUS, 2011).

#### 4.2 A ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

Na busca por aquisições bancárias na América Latina, o mercado tratado como prioridade foi o argentino, o qual se tornou tema de uma profunda pesquisa. Tanure e Patrus (2011) apontam, além do alto custo de investimento percebido pela matriz, dois principais motivos pelos quais os acionistas hesitavam em investir no Brasil. O primeiro era a crise da dívida ocorrida em 1982 na América Latina, a qual gerou sérios problemas de insolvência ao Brasil e ainda causava receio aos acionistas.

No final de 1982, o Brasil tinha um déficit do balanço de pagamentos de US\$ 8,8 bilhões e apenas US\$ 3,9 bilhões em reservas internacionais. As linhas de crédito para bancos brasileiros no exterior haviam sido cortadas e o país recorreu à ajuda financeira do FMI. A partir de então levantou uma série de empréstimos de curto prazo num total de US\$3 bilhões para honrar os compromissos imediatos. Internamente foram anunciadas medidas que tinham por objetivo a diminuição da dependência externa. Entre elas estavam a redução do déficit público, de 6% para 3,5% do PIB, a diminuição do investimento das estatais em 21%, o reajuste da taxa de juros, a eliminação gradual de subsídios agrícolas, desvalorizações cambiais e aumento da produção de petróleo e derivados, com preços reajustados acima da inflação. O FMI exigiu do Brasil o cumprimento de metas que não foram atingidas, atrasando os desembolsos, o que tornou o Brasil insolvente (sic) já no início de 83. [...] Ao longo da década as negociações prosseguiram com acordos que permitiam pagamentos imediatos seguidos de novas suspensões de pagamentos (CERQUEIRA, 1997, apud LAIDLER, 2006, p. 4-5).

Outra razão pela qual foi adotada uma postura mais conservadora em relação ao mercado brasileiro era a quantidade de bancos que se encontravam em dificuldades financeiras – alguns estavam à beira da falência – devido à redução do ganho inflacionário após a implantação bem-sucedida do Plano Real. Apesar de desanimador, esse cenário poderia oferecer oportunidades interessantes de aquisição, pois o valor desses bancos estava baixo. Naquele período, grandes bancos multinacionais aumentaram suas presenças no mercado brasileiro, como o HSBC, o Santander e o BBV (TANURE e DUARTE, 2007).

Em apenas 18 meses, o número de bancos brasileiros despencou de 250 para 150. Muitos dos estatais foram privatizados, a maioria deles em situação econômica difícil. Tais consolidações resultaram em aquisições por parte de bancos estrangeiros, como HSBC (que comprou o Bamerindus), Santander (que comprou o Banco Geral do Comércio e o Noroeste) e BBVA (que comprou o Excel Econômico) (TANURE e PATRUS, 2011, p. 52).

É importante ressaltar que apesar de ainda não comercializar produtos de varejo, o ABN AMRO já estava presente no Brasil desde 1917 com seu banco de investimentos, cujos clientes eram grandes corporações (TANAAMI, 2002), e com a aquisição da Aymoré Financiamentos, uma empresa especializada, entre outras atividades, em financiamentos de automóveis novos e usados (TANURE e DUARTE, 2007; TANURE e PATRUS, 2011).

Para assegurar o bom andamento das operações bancárias corporativas no Brasil, em 1995 o ABN AMRO contratou Fábio Barbosa, executivo com passagens de sucesso por grandes empresas como Nestlé e Citibank, para ocupar o cargo de diretor presidente da subsidiária brasileira do banco ABN AMRO. Vários profissionais qualificados também foram selecionados para ocuparem a alta administração de áreas como tesouraria e *marketing* (TANURE e DUARTE, 2007).

Com os resultados positivos alcançados a partir de 1994, o ABN AMRO havia se tornado um dos maiores e mais rentáveis bancos estrangeiros no Brasil. Entretanto, ainda não possuía um faturamento comparável aos principais bancos de varejo. A necessidade de se

desenvolver no mercado brasileiro, bem como seu peso em comparação aos demais países da América Latina e o seu potencial de crescimento, eram reconhecidos por Amsterdã, sobretudo por Michael Drabble – membro do Conselho de Administração do banco holandês encarregado da divisão internacional –, um dos principais responsáveis por convencer a diretoria executiva do ABN AMRO a investir na aquisição de um banco brasileiro (TANURE e PATRUS, 2011).

De acordo com Tanure e Patrus (2011), foram estabelecidos os seguintes critérios para a aquisição de um banco no Brasil:

- a) o banco deveria ser privado, pois os estatais apresentariam uma dificuldade maior no processo de integração devido a uma diferença cultural mais acentuada;
- b) participação de mercado no Brasil de 3% a 4% no mínimo;
- c) força nas operações de varejo, segmento em que o ABN AMRO não era especializado na região;
- d) preço justo, de forma que não causasse impactos negativos para o valor das ações do ABN AMRO;
- e) situação financeira saudável.

Seguindo esses parâmetros, a equipe de Fábio Barbosa realizou uma pesquisa minuciosa sobre os bancos mais viáveis. O Bradesco e o Itaú, maiores bancos privados do Brasil, foram descartados devido ao montante acima dos planos dos acionistas que seria envolvido na negociação. As melhores opções eram, portanto o Unibanco e o Banco Real. Como havia boatos sobre uma transação envolvendo o Unibanco cujos detalhes não chegaram ao conhecimento do ABN AMRO, o Banco Real passou a ocupar o topo da lista de possibilidades (TANURE e PATRUS, 2011).

#### 4.3 HISTÓRICO DO BANCO REAL



Fundado em 1925 por Clemente de Faria, o Banco da Lavoura de Minas Gerais se especializou inicialmente no fornecimento de crédito aos produtos rurais mineiros, e obteve um acentuado crescimento após o lançamento de produtos como crédito pessoal e conta-economia – semelhante ao atual sistema de conta-poupança. Após um período relativamente curto, o Banco da Lavoura de Minas Gerais se tornou sociedade anônima e realizou uma série de aquisições e de abertura de filiais em outras regiões do Brasil – Rio de Janeiro, então capital do Brasil, em 1936; São Paulo em 1945; e a região Nordeste, a partir de 1948 (TANURE e PATRUS, 2011).

Devido à morte prematura de Clemente de Faria – aos 55 anos –, a chefia do Banco da Lavoura foi assumida por seu filho Dr. Aloysio Faria, o qual era graduado em medicina e tinha 28 anos de idade. O Dr. Aloysio seguiu a trajetória de triunfo de seu pai, e em 1955 o Banco da Lavoura havia se tornado o maior banco privado brasileiro. Na década de 1970, diversas transformações importantes ocorreram, como transferência da matriz, mudança de razão social e de marca para Banco Real S/A e entrada em mercados estrangeiros, além da ampliação expressiva do número de filiais no Brasil.

A década de 1970 foi marcada por grandes mudanças. A matriz foi transferida de Belo Horizonte para São Paulo, que nesse período já se caracterizava como o grande centro de negócios do Brasil. Em 1972, o Banco da Lavoura passou a se chamar Banco Real S/A. Dois anos mais tarde, contava com 10 agências no exterior e detinha a maior rede nacional de agências, em número de 512. No período de 1975 a 1998, o Real consolidou-se como o quarto maior banco privado brasileiro (TANURE e PATRUS, 2011, p. 55).

A estrutura do Banco Real em 1998 contava com 2 milhões de clientes de varejo de média e alta renda, 2 mil grandes corporações, 2.400 empresas de porte médio, 115 mil pequenas empresas, 14.700 empregados, 550 agências nacionais e 47 agências e subsidiárias na América Latina, sendo o Paraguai e a Colômbia os países em que o banco estava mais

presente. As operações bancárias eram o foco do Grupo Real, que também atuava em negócios diversificados, como hotelaria, matérias de construção, agropecuária, alimentos e comunicação (TANURE e PATRUS, 2011).

Devido à sua forma de gestão, bastante centralizada nas decisões de Aloysio Faria, o Banco Real era visto pelo mercado como um banco bem administrado. Outros pontos fortes reconhecidos eram a gestão cautelosa do risco e o elevado nível de competência da área de tecnologia da informação. Conforme ressaltam Tanure e Patrus (2011), contribuíam para dar consistência à boa reputação do Banco Real as inovações realizadas ao longo de sua história, como o desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que apresentava os resultados filtrados por segmentos de clientes, linha de negócios e filiais.

A estrutura organizacional também possuía evidências do estilo particular de gestão de Aloysio Faria, o qual desconsiderava muitas vezes o nível hierárquico de seus subordinados e delegava, de acordo com sua afinidade pessoal, tarefas a colaboradores que não possuíam reporte direto a ele, mas eram reconhecidos pela lealdade demonstrada. A forte influência da hierarquia informal pode ser identificada na descrição da estrutura organizacional realizada por Tanure e Patrus (2011).

A estrutura organizacional do banco tinha o seguinte formato: presidente do conselho, Aloysio Faria; presidente executivo, Paulo Guilherme Monteiro Lobato Ribeiro. A este reportavam três diretores gerais, a quem eram subordinados aproximadamente 20 diretores corporativos, que entretanto **não tinham uma linha de reporte única. Todos reportavam aos três diretores, dependendo do assunto** (TANURE e PATRUS, 2011, p. 56) [grifo nosso].

Ao receber uma sondagem do ABN AMRO sobre a possibilidade de negociação do Banco Real, Aloysio Faria rejeitou a ideia a princípio. Pesavam a favor da sua decisão a relação sentimental com a empresa, fundada por seu pai e fruto de sua vida de trabalho, e a situação financeira do Banco Real, que estava em ótimas condições. Conforme ressaltam Tanure e Patrus (2011, p. 58), “não havia necessidade de vender o Banco Real”.

No entanto, as perspectivas do Banco Real fizeram com que Aloysio Faria reconsiderasse sua posição inicial. Não havia um plano de sucessão elaborado. Aloysio Faria tinha 77 anos na época e não acreditava que nenhuma de suas cinco filhas teria interesse em assumir o controle do grupo, pois haviam seguido carreiras distintas. Além disso, a chegada cada vez mais intensa de bancos estrangeiros através da aquisição de bancos nacionais não proporcionava um cenário futuro promissor.

Outro fator de extrema importância foi a legislação vigente na época. Em 1997, a Lei das Sociedades Anônimas – Lei 6.404/76 – foi alterada pela Lei 9.457/97. Entre as mudanças ocorridas, estava a desobrigação de atrelar o valor da compra das ações do controlador da empresa adquirida ao preço das ações dos acionistas minoritários. As companhias adquirentes obtiveram liberdade para, em uma oferta de compra de ações – que geralmente ocorre após o acerto da compra em um processo de fusão ou aquisição –, fazerem ofertas no valor de mercado pelas ações ordinárias de acionistas minoritários – abaixo do valor pago ao ex-controlador da empresa recém-adquirida (MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE, 2006).

Como os acionistas controladores recebiam o valor acordado na negociação, antes da oferta de compra de ações (TANURE e PATRUS, 2011), e Aloysio possuía o controle com 17% das ações do banco, era interessante negociar a parte que lhe cabia pelo maior valor possível antes que houvesse uma nova mudança na legislação, o que de fato ocorreu em março de 2002 com uma nova alteração na Lei das Sociedades Anônimas, a qual garantiu “aos detentores de ações com poder de voto o direito de o valor ser ofertado por suas ações não poder ser inferior a 80 % do valor da transação” (MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE, 2006, p. 224).

Após a tomada da decisão de vender o Banco Real, o próximo passo adotado foi determinar requisitos que a empresa compradora deveria atender. Tanure e Patrus (2011) apresentam os quatro critérios estabelecidos pelos controladores do Grupo Real:

- a) para evitar demissões em massa, o banco não poderia possuir rede de agências no Brasil e deveria ter a marca valorizada;
- b) a estrutura deveria ser de grande porte para conduzir com segurança a incorporação do Banco Real;
- c) as características culturais do banco adquirente deveriam possuir semelhanças com as do Banco Real, sobretudo na maneira de tratar os funcionários;
- d) as negociações deveriam ocorrer em sigilo absoluto, pois a divulgação da intenção de venda do Banco Real poderia gerar uma publicidade negativa e, conseqüentemente, reduzir seu valor.

Para atender a todos esses critérios, o banco deveria ser estrangeiro. Os europeus eram os favoritos, por serem considerados mais discretos que os norte-americanos (TANURE e PATRUS, 2011). Outra vantagem citada pelos supracitados autores seria o valor mais elevado que os bancos estrangeiros estariam dispostos a pagar, já que o governo brasileiro possuía uma posição contrária à venda de bancos nacionais a companhias estrangeiras – com a alegação de que havia risco de redução do controle sobre a política monetária. A alta cúpula do Banco Real decidiu, por fim, que o ABN AMRO possuía o perfil adequado para se tornar o banco adquirente.

#### 4.4 A ETAPA DE NEGOCIAÇÃO

Em janeiro de 1998, o presidente executivo do Banco Real, Paulo Guilherme, entrou em contato com Fábio Barbosa e houve um acordo quanto ao início das negociações. O processo envolvia poucos executivos além de ambos os presidentes e, para manter o sigilo das reuniões, estas ocorriam sempre em quartos de hotel durante a noite, conforme destacam Tanure e Patrus (2011).

Na negociação estavam envolvidos “o banco comercial, a empresa imobiliária e de hipoteca, o negócio de seguros, as três empresas de tecnologia e a agência de viagens” (TANURE e PATRUS, 2011, p. 60). O valor do patrimônio líquido dessa parte do Grupo Real foi calculado em R\$ 896 milhões. O ABN AMRO considerava viável uma margem de 2,5 a 3 vezes o valor escritural do Banco Real – essa informação não foi divulgada durante as negociações, conforme ressaltam Tanure e Patrus (2011). Como o Banco Real era gerido de uma maneira conservadora, os executivos do ABN AMRO acreditavam que poderiam obter um resultado mais expressivo se administrassem seus recursos com eficiência.

No dia 6 de março de 1998, a matriz do ABN AMRO recebeu da subsidiária brasileira um pedido formal de assinatura de uma carta de intenções, em que estavam envolvidas as ações de Aloysio Faria – isto é, o controle total. As únicas empresas financeiras não envolvidas na aquisição foram o banco de investimentos, a empresa de *leasing*, a corretora e a financeira. Segundo Tanure e Patrus (2011), o valor total da aquisição ficou em torno de US\$ 2,8 bilhões, considerando também as participações dos acionistas minoritários. De acordo com Tanaami (2002), a quantia não foi encarada com surpresa pelo mercado, pois os analistas consideraram o preço coerente com a situação do Banco Real. E para o ABN AMRO, o elevado valor do investimento seria justificado pelo cenário positivo projetado.

Previa-se que o produto interno bruto brasileiro cresceria moderadamente ao longo dos cinco anos seguintes (entre 3% e 5%). A participação de mercado do Banco Real nos ativos bancários cresceria de 4,5% para 6,7%. [...] o retorno do investimento no quarto ano de aquisição seria de 18,5%, acima da barreira mínima, de 13% (TANURE e PATRUS, 2011, p. 61).

A assinatura da proposta formal, em que Aloysio Faria vendia 40% das ações da *holding* controladora do Banco Real, ocorreu em julho de 1998. Tanure e Patrus (2011) ressaltam o fato de que o Real foi o único banco na história do Brasil a ser adquirido quando estava no topo, e Tanaami (2002) observa que nunca havia sido desembolsado, até aquele

momento, um valor tão elevado para a compra de uma instituição financeira. A compra do Banco Real fez com que o ABN AMRO se tornasse, na época, o terceiro maior grupo financeiro da América Latina, atrás apenas do espanhol Santander e do norte-americano *Citibank* (FUCS, 1998).

Comandado por Fábio Barbosa, o anúncio oficial da aquisição do Banco Real foi realizado de uma forma cuidadosa. A mensagem passada para o mercado e para os funcionários era a de que, “a partir daquele momento, estava estabelecida ‘uma parceria entre vencedores’” (TANURE e PATRUS, 2011, p. 62).

#### 4.5 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

A primeira medida adotada para definir o tipo de estratégia mais adequado para o processo de integração entre o ABN AMRO e o Real foi a avaliação das semelhanças e diferenças culturais entre ambos os bancos (TANURE e PATRUS, 2011). Apesar de a afinidade entre os padrões culturais ter sido uma condição imposta pela adquirente e pela adquirida para a realização da compra, havia características cujas distinções não foram percebidas nas etapas de *due diligence* e de negociação. Algumas delas estão destacadas no quadro 1.

<b>Real</b>	<b>ABN AMRO</b>
Paternalismo	Transparência
Hierarquia	Consenso
Sem risco	Risco conservador
Centralizado	Descentralizado
Obediência (evita-se conflito)	Debate
Fidelidade (às pessoas)	Lealdade (à organização)
Orientado mais para pessoas	Orientado mais para as tarefas

**Quadro 1 – Comparação cultural entre Real e ABN AMRO**  
**Fonte: Tanure e Patrus (2011).**

O Real possuía em sua cultura a forte lealdade que seus colaboradores dedicavam às pessoas da organização, que implicava, entre outros fatores, no repúdio a confrontos abertos, causadores de um grande desgaste emocional. Esse tipo de postura era ainda mais acentuada na relação dos funcionários com seus chefes, cujo papel centralizador não permitia a suas equipes uma autonomia considerável para questionar suas decisões. As demonstrações de obediência e as críticas indiretas ocorriam “para não comprometer a harmonia do grupo e não criar constrangimento entre as pessoas” (TANURE e PATRUS, 2011, p. 62).

No ABN AMRO, o poder era descentralizado, o que resultava em um debate mais intenso quanto às melhores decisões da empresa. Os funcionários possuíam uma autonomia bem maior para discordar de seus gestores, os quais valorizavam o consenso da sua equipe, e tinham muito menos receio de entrar em conflito com seus colegas caso a crítica fosse importante para que o banco alcançasse um resultado positivo. Conforme ressaltam Tanure e Patrus (2011), a lealdade era voltada à organização, e não às pessoas como no caso do Banco Real.

Havia, portanto, uma semelhança nos valores dos bancos ABN AMRO e Real, como a lealdade e a fidelidade, porém a forma como esses traços culturais eram postos em prática se diferenciava. Conforme apontam Tanure e Patrus (2011), no Banco Real essas características eram traduzidas na valorização da hierarquia e no relacionamento interpessoal; já no ABN AMRO, destacavam-se na transparência do debate.

Aliada a essa análise comparativa das culturas das duas empresas, foi realizada uma segmentação das atividades desenvolvidas pelo recém-formado ABN AMRO Real. Havia dois tipos principais de operações: a de varejo, realizada pelo Real e praticamente desconhecida pelo ABN AMRO – considerando-se as peculiaridades do mercado Brasileiro –; e a de clientes corporativos, área em que o ABN AMRO já tinha experiência. Devido a esse

desnível de especialização, foi decidido que seriam adotadas estratégias de integração cultural diferentes para cada segmento (TANURE e PATRUS, 2011).

#### 4.6 ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO – SEGMENTO DE VAREJO

O segmento de varejo agrupava a maior parte das operações do Banco Real e praticamente não possuía negócios em comum com o ABN AMRO. Como o banco adquirente não dispunha nem de conhecimento técnico nem de pessoal suficiente para assumir essas tarefas, decidiu-se que a maneira do Real de gerir os produtos de varejo seria preservada (TANURE e PATRUS, 2011).

Isso não significava, entretanto, que não haveria uma interação com o ABN AMRO. Apesar de manter o método de atuação, Fábio Barbosa passou a liderar o trabalho de integração, o que significava amenizar o efeito emocional negativo causado por um processo de mudança tão impactante como uma aquisição, e ao mesmo tempo implantar a nova filosofia de trabalho desejada. Era necessário agir com integridade e coerência em relação aos objetivos.

Eu dizia sempre, insistentemente, aos funcionários do Real: “Compramos o banco de vocês pelo sucesso que ele tem tido”. Era preciso liderar o processo com total respeito às pessoas e à cultura. Não fazia parte do nosso objetivo a sobreposição da nossa cultura em detrimento da do Real. E não estávamos dispostos a abrir mão dos nossos valores e princípios (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p. 65).

Fábio Barbosa nomeou Flamarion Josué Nunes, um executivo do Banco Real com uma vasta experiência nas operações da companhia, para ser o responsável pelo segmento de varejo. Essa medida, conforme observam Tanure e Patrus (2011), visava à demonstração de confiança nos colaboradores do Banco Real.



#### 4.7 ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO – SEGMENTO CORPORATIVO E DE *BACK OFFICE*

Diferentemente do caso do segmento de varejo, nas operações bancárias com clientes corporativos no Brasil o ABN AMRO já era especializado. Havia condições, portanto, de realizar mudanças mais profundas no Real. Contudo, o conhecimento do banco brasileiro não poderia ser desprezado. Optou-se então por integrar os processos de ambos os bancos, buscando descobrir os pontos positivos de cada lado e combiná-los de forma a tornar a organização mais sólida e competitiva.

Tínhamos a consciência de que o processo de integração cultural seria lento e gradativo, pois havia consideráveis diferenças entre os dois bancos. Acreditávamos que uma nova organização surgiria da união das melhores características de cada banco, e para isso buscávamos agir de forma coerente com nosso discurso. Se a ideia era criar uma nova cultura, não adiantava termos 92% das pessoas se sentindo orgulhosas de trabalhar no Real se ainda não incorporavam totalmente a estratégia e os novos conceitos (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p. 67).

Nesse tipo de integração cultural, é inevitável ter de lidar com disputas de poder e espaço (TANURE e PATRUS, 2011), pois cada empresa envolvida deseja que a sua maneira de realizar as atividades prevaleça. Para amenizar o impacto dessas tensões geradas no decorrer do processo de integração, foram realizados investimentos em processos de comunicação. *E-mails* com dúvidas ou sugestões dos funcionários eram respondidos diretamente por Fábio Barbosa e encontros informais eram organizados com a finalidade de gerar uma maior aproximação entre os membros (MANO, 2004; TANURE e PATRUS, 2011).

Além de usar uma linguagem simples, como a metáfora do futebol, Barbosa é adepto de canais de comunicação diretos com os funcionários, como o chopinho com o presidente, uma versão mais descontraída dos cafés da manhã promovidos por muitas empresas. Assim, ele deixou de ser um forasteiro para se tornar uma espécie de celebridade no ABN (MANO, 2004).

Houve também uma série de visitas a filiais feitas por Fábio Barbosa e Floris Deckers. De acordo com Tanure e Duarte (2007), os funcionários ficaram surpresos por conhecerem os dois principais executivos do ABN AMRO pouco tempo após a compra do Banco Real, e puderam internalizar melhor “a ideia de engajamento da cúpula da empresa no processo de integração, bem como de respeito aos diferentes estilos de gestão” (TANURE e PATRUS, 2001, p. 71).

A estratégia de integração cultural aplicada ao segmento corporativo se estendeu às áreas de *back office* – departamentos que não entram em contato direto com o cliente. A justificativa para essa decisão, de acordo com Tanure e Patrus (2011), é a necessidade mais urgente de realizar mudanças nos processos, de forma a maximizar o aproveitamento de recursos sem diminuir o nível de qualidade no atendimento aos clientes.

#### 4.8 TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Em outubro de 1999, houve a última sessão do Comitê de Recursos Humanos, organizado periodicamente para discutir a evolução do processo de integração cultural e daquele momento em diante substituído por grupos de foco (TANURE e PATRUS, 2011). Na avaliação de Fernando Lanzer, diretor de Recursos Humanos na época, ainda havia um sentimento de perda baseado na sensação de instabilidade – devido a um risco de demissão percebido como mais elevado – e no aumento da cobrança em comparação com o período anterior à aquisição.

Foram realizados alguns seminários de integração cultural com os 200 colaboradores de nível hierárquico mais alto para que estes disseminassem posteriormente as novas práticas

abordadas. Entretanto, o resultado não foi atingido conforme o desejado, pois “a mensagem ‘não havia alcançado os mais baixos escalões’”<sup>14</sup> (TANURE e DUARTE, 2007, p. 376).

Fernando Lanzer identificou, durante as análises realizadas nas sessões do comitê, que os funcionários que faziam parte do ABN AMRO também tiveram uma sensação de perda em relação ao período anterior à integração, embora em proporções muito reduzidas em comparação com a equipe do Banco Real. Segundo o diretor de Recursos Humanos,

a integração estava caminhando bem, mas ainda havia muito luto pela perda: o pessoal do Real sentiu que tinha perdido na segurança e que o nível de exigências foi muito maior, e os funcionários do ABN AMRO perderam a estreita relação com altos executivos de que costumavam gostar. Há ainda alguns problemas, como o idioma, por exemplo. O ABN AMRO diz que é transparente, mas os ex-funcionários do Real reclamam de falta de transparência, o que significa, na terminologia Banco Real, que há uma falta de instruções claras e detalhadas e limites definidos. Há ainda certa paranoia quanto a demissões em massa ou rescisões voluntárias<sup>15</sup> (LANZER apud TANURE e DUARTE, 2007, p. 376).

Tanaami (2002) destaca a dificuldade de englobar a estrutura do Real e ao mesmo tempo lapidar uma cultura definida de maneira tão peculiar durante a gestão de Aloysio Faria. Conforme aponta o supracitado autor,

a fusão dos dois negócios era uma tarefa gigantesca. Um banco de 2.500 funcionários teria de incorporar outro de 18.000 empregados e 1.400 agências e postos bancários. Mais do que isso, uma instituição multinacional teria de mesclar-se a outra de cultura ultraconservadora. O Real carregava algumas das idiosincrasias do antigo dono, o empresário mineiro Aloysio Faria. Por exemplo, as agências não podiam ter vasos de planta. "O doutor Aloysio não permitia", diz um diretor da instituição. "Ele achava que as plantas atrapalhavam o desempenho." O Real também se destacava por uma prática tradicional de recursos humanos, o carrinho de café com leite e pão com manteiga que circulava entre as mesas durante o horário de trabalho. O ABN Amro manteve o lanche gratuito, mas aposentou os carrinhos (TANAAMI, 2002, p. 1).

Nesse período ocorreu o lançamento da marca ABN AMRO Real, que obteve uma aprovação interna surpreendente. Esse era um sinal positivo de integração, mas Fábio Barbosa e Floris Deckers desejavam intensificar esse processo para acelerar o crescimento do banco o

---

<sup>14</sup> Tradução livre do autor.

<sup>15</sup> Tradução livre do autor.

mais rápido possível. Contrataram, portanto, uma consultoria para traçar o panorama cultural da organização e investiram de forma expressiva na comunicação interna (TANURE e PATRUS, 2011).

Após considerar consolidadas as estratégias de integração dos segmentos de varejo e de clientes corporativos, Fábio Barbosa decidiu implantar seus planos de construção de uma nova cultura no ABN AMRO Real, baseada em valores como ética, responsabilidade social e respeito à diversidade (TANURE e PATRUS, 2011). Não se tratava apenas de seus valores como pessoa e de sua competência como gestor, mas também das transformações nas demandas dos consumidores, conforme retrata seu depoimento:

Quando chegamos ao Real vimos que a organização ainda focava o produto. A preocupação era como capturar e aplicar os recursos. Queríamos reverter esse olhar e compreender melhor o lado do cliente. Nosso propósito não poderia ser captar os recursos do cliente, e sim satisfazê-lo, ajudá-lo a investir no seu sonho, a casa própria, uma viagem, a aposentadoria ou o estudo dos filhos. A sociedade estava se transformando, as pessoas estavam mais participativas e atentas aos seus direitos e já cobravam das organizações posturas mais responsáveis tanto socialmente como ambientalmente. Percebia-se que a consciência do cidadão mudava. Apesar de se tratar de um conceito ainda incipiente à época, de uma coisa tínhamos certeza: responsabilidade social não significa passar a caneta no cheque e a borracha na consciência. O que realmente interessa é o que você faz no dia a dia (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p.74).

Inicialmente formado por um grupo de debate semanal de executivos sobre questões como diversidade e preservação ambiental, o projeto “Um novo banco para uma nova sociedade” visava à criação do Banco de Valor, expressão utilizada internamente para se referir ao ABN AMRO Real em sua nova fase de transformação cultural (TANURE e PATRUS, 2011).

O primeiro desafio era conciliar a construção de um mundo melhor com satisfação dos clientes e dos acionistas. Fábio Barbosa indicava a sustentabilidade como o caminho ideal, como foi demonstrado no caso relatado a seguir.

Um dos primeiros desafios que vivemos quando resolvemos adotar a postura da sustentabilidade foi com uma empresa de pesca de camarão, que realizava essa atividade de forma predatória. Uma prática predatória, com o passar do tempo, não poderá mais ser feita, pelo simples fato de ela destruir o que a faz existir. Então, como o banco deve emprestar dinheiro para uma empresa assim? Vamos rechaçar a empresa e perder a oportunidade de um negócio? Preferimos optar por abrir o diálogo com a empresa. Acabamos por financiar um oceanógrafo para orientar a viabilização de uma pesca sustentável, que permitisse continuar a pesca de camarões por um período bem mais longo. Conseguimos fazer isso. Todos saíram ganhando: a empresa, porque vai ter a perspectiva de um negócio muito melhor; o banco, porque fez uma operação com a empresa; e quem gosta de camarão, porque vai poder comer camarão por mais tempo. Tudo isso foi possível porque a maneira de trabalhar foi mudada totalmente (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p. 104).

A atividade desenvolvida pelas empresas se tornou um critério determinante no processo de concessão de crédito. A partir daquele momento, o ABN AMRO Real não faria mais negócios com companhias envolvidas em prostituição, tráfico de drogas, trabalho infantil, exploração ilegal de madeira, armas e fabricação de produtos de amianto (TANURE e PATRUS, 2011). Essa medida implicava na perda de receita no curto prazo, mas Fábio Barbosa justificava a decisão não só por questões éticas, mas também pelo resultado do empreendimento no longo prazo.

A gente emprestava dinheiro para empresas que cortavam madeira indevidamente no Paraná. Poderia ser na Amazônia, mas, no caso, era no Paraná. E a pergunta é: será que eu deveria financiar uma empresa que corta madeira indevidamente? Fiquei pensando e me surgiu o seguinte conceito: seja por convicção, porque a gente acha isso errado, seja por conveniência, porque eu não acho que um cliente que corta madeira indevidamente no Paraná vai estar lá daqui a cinco anos para pagar de volta o que o banco está emprestando para ele, nós vamos parar com isso (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p. 101).

O procedimento adotado nesse caso estava de acordo com a missão que Fábio Barbosa havia criado para o Banco de Valor: “Satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidades em que atuamos, através de uma postura ética, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos e serviços, e, principalmente, pelo atendimento exemplar” (TANURE e PATRUS, 2011, p.84). A combinação das ideias de satisfazer o cliente e gerar valor para o acionista na mesma frase foi alvo de duras críticas. “‘Cliente satisfeito é aquele que não paga as contas, não paga tarifa, não paga empréstimo!’, eram os argumentos”

(TANURE e PATRUS, 2011, p. 84). O desafio de reunir ambos os objetivos foi defendido por Fábio Barbosa e assimilado gradualmente pela companhia.

No nosso modelo, acatamos a ideia de que é o cliente satisfeito que promove resultados sustentáveis. Mas não se trata apenas de satisfazer o cliente através do foco no cliente, pessoas capacitadas, valores corporativos em um sistema que funcione. Trata-se de entender o indivíduo que está por trás de cada um dos públicos com os quais a gente se relaciona: acionistas, fornecedores, funcionários, sociedade, meio ambiente. E colocar o coração ali. A gente está lidando com gente, com pessoas, que têm sonhos, que têm causas. O jeito de unir esse grupo, de certa maneira, é ter uma causa comum, uma causa em que todos acreditem. Assim a gente consegue de fato fazer a diferença (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p. 83).

De acordo com Mano (2004), em 2001 foi adotada a primeira medida de disseminação dos valores presentes na nova filosofia do ABN AMRO Real. Um vídeo em que um narrador descrevia a nova missão foi exibido aos colaboradores, os quais demonstraram ainda não terem assimilado o conteúdo da missão após uma verificação pela empresa feita algumas semanas após sua divulgação. A iniciativa começou a funcionar quando os funcionários foram estimulados a discutir situações que testavam a aplicação dos valores desejados pela companhia, como discriminação de minorias na equipe e ofertas de presentes feitas por clientes.

A segunda base do projeto de construção do Banco de Valor era o foco nas pessoas, tanto clientes como colaboradores do Banco ABN AMRO Real. Essa visão se justifica pela relação entre a motivação dos funcionários com suas respectivas produtividades no que tange à qualidade da prestação de serviço ao cliente, conforme depoimento de Barbosa:

A ideia inicial era trabalhar as pessoas dentro da empresa com respeito, de tal forma que elas transpirassem esse respeito em suas relações com os colegas, clientes, subordinados e chefes. Este, então, era o conceito, o âmago da questão: trabalhar internamente a organização de maneira que não ficássemos com uma história fragilizada. Todavia esse é um processo lento (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p. 91).

Um dos principais focos atribuídos à gestão de pessoas na integração do ABN AMRO Real foi a valorização da diversidade, tratada como fonte de vantagem competitiva.

Diversidade não é o politicamente correto, nem é uma restrição. Eu consegui ver e agora estou convencido de que as boas decisões, na verdade, são tomadas por pessoas que têm pontos de vista diferentes com relação ao mesmo assunto. Diversidade é isso. É também conviver com pessoas que passaram por experiências diferentes e que, portanto, na hora de tomar uma decisão, agregam pontos de vista distintos. Um bom time se faz com pessoas que jogam com a perna direita, com a perna esquerda, que gostam de atacar, que gostam de defender, que correm, que ficam paradas na frente do gol... É assim que se faz um time (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p. 124).

A sensibilização dos funcionários em relação à diversidade começou pela distribuição de textos e pela promoção de palestras. Outras medidas foram adotadas posteriormente, como o desenvolvimento de um *kit* denominado “Conversando sobre a diversidade” e o Dia da Diversidade, data em que os colaboradores eram incentivados a irem ao trabalho vestidos com as camisas de seus respectivos clubes de futebol – também eram permitidas camisas de partidos políticos, igrejas e outros tipos de associações (TANURE e PATRUS, 2011).

Em 2002, o percentual de afrodescendentes no ABN AMRO Real era de aproximadamente 10%. Um grupo foi designado para aumentar essa faixa por meio do recrutamento de profissionais (TANURE e PATRUS, 2011).

As pessoas portadoras de necessidades especiais também foram o centro de atenção de outro grupo. Nesse caso havia também a exigência legal de que uma empresa do porte do ABN AMRO Real tivesse ao menos 5% de pessoas com algum tipo de deficiência no quadro de funcionários. Em 2004, a variação percentual era claramente percebida. A estrutura física da empresa foi adaptada de maneira a permitir o acesso e a locomoção de cadeirantes e cegos (TANURE e PATRUS, 2011).

Em dezembro de 2004, o Banco ABN AMRO Real recebeu uma homenagem no concurso “Guia Exame de boa cidadania corporativa”, organizado pela revista Exame, devido à escolha de seus projetos para a fase final de quatro categorias.

Em 2004, o banco investiu quase 26,5 milhões de reais na área social, em ações que foram da restauração do Parque da Independência, marco histórico de São Paulo, ao financiamento e capacitação de conselhos de direitos da criança e do adolescente em municípios de algumas das regiões mais pobres do país, como o Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais. [...] quatro projetos do ABN foram apontados como finalistas nas categorias de cultura, educação, criança e adolescente e financiamento de projetos [do “Guia Exame de boa cidadania corporativa”]. Diante da quantidade e da qualidade dos projetos, o corpo de jurados responsável pela escolha dos melhores projetos sociais do país concedeu ao banco destaque especial pelo conjunto de suas ações. A atuação social do ABN está integrada a uma estratégia de negócios adotada nos últimos anos. “É uma proposta que permite que nossos clientes sejam bem atendidos, os acionistas sejam bem remunerados e também a comunidade ao nosso redor seja beneficiada com a presença do banco”, diz Fábio Barbosa, presidente do ABN Amro Real (CASTRO, 2004, p. 1).

O Banco de Valor se tornava uma realidade. Essa transformação cultural agregou valor ao ABN AMRO Real, e isso foi possível devido a todo o investimento e à dedicação empreendidos nesse processo. Segundo Tanure e Patrus (2011), o banco já era reconhecido por seu caráter inovador aplicado à sustentabilidade antes da sua venda ao banco Santander, ocorrida em outubro de 2007. Fábio Barbosa interpreta o processo de integração da seguinte maneira:

O que aprendemos? Mudança de cultura é um processo gradual, a liderança é pelo exemplo. Tem que ter investimento em educação, engajamento para funcionários, clientes, fornecedores e, inclusive, para concorrentes. [...] Não é construir um banco melhor, mas também um mercado melhor, um país melhor. É preciso ter consistência nos discursos e coerência nas atitudes. Não adianta só falar (BARBOSA apud TANURE e PATRUS, 2011, p. 133).

As visões dos ex-funcionários que responderam ao questionário – presente no apêndice A – quanto à evolução no relacionamento interno, no atendimento aos clientes e nas condições de trabalho de uma forma geral após a difusão dos novos valores – de sustentabilidade, diversidade, responsabilidade social e foco nas pessoas –, bem como à efetividade da integração cultural baseada nesses aspectos, estão sintetizadas na tabela 1. Maiores detalhes sobre os resultados obtidos por meio de análise comparativa serão apresentados no capítulo a seguir.



	Melhoria nas relações entre os colaboradores	Melhoria no atendimento aos clientes	Melhoria nas condições de trabalho	Transformação e unificação cultural do ABN AMRO Real
Concordo totalmente.	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>15</b>
Concordo parcialmente.	4	7	8	7
Discordo parcialmente.	1	2	1	0
Discordo totalmente.	0	1	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

**Tabela 1 – Respostas: resultado da integração cultural**

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 DEFINIÇÕES DA OPERAÇÃO REALIZADA

Para iniciar a análise do caso ABN AMRO Real descrito no capítulo anterior, é necessário conceituar o processo de acordo com os conceitos de fusões e aquisições apresentados no referencial teórico.

Trata-se de uma aquisição devido à transferência de controle acionário, de Aloysio Faria para o grupo ABN AMRO. Apesar da unificação de marca e das políticas de integração ocorridas, este caso não pode ser caracterizado como uma fusão porque o ABN AMRO Real era uma subsidiária da companhia holandesa, e não uma nova organização independente.

Quanto à classificação da aquisição de acordo com as áreas de atuação e os objetivos das empresas envolvidas, pode-se afirmar que três delas se aplicam dependendo da motivação que seja alvo de análise.

Apesar de a entrada do ABN AMRO no mercado brasileiro não haver ocorrido por meio da aquisição do Banco Real, esta pode ser classificada como uma aquisição por expansão geográfica devido ao desejo da matriz holandesa de ampliar sua atuação no território brasileiro – e na América Latina. Obter sucesso no Brasil era fundamental para a consolidação da estratégia de “ser um dos cinco bancos universais de topo [...]” (TANURE e PATRUS, 2011, p. 49).

Ao constatar que ambas as empresas envolvidas eram bancos, o conceito de aquisição horizontal se torna evidente, reforçando-se ainda na relação de concorrência no segmento de clientes corporativos. Outro indício é a participação de mercado relevante – no mínimo de 3% a 4% – como um dos critérios de escolha do banco a ser adquirido pelo ABN AMRO. A aquisição de uma empresa concorrente implica na absorção de ao menos uma parte de seu

mercado consumidor, aumentando dessa forma a participação e a receita da nova companhia formada.

Entretanto, este caso apresenta uma peculiaridade que influencia não só este tipo de caracterização, mas todas as etapas do processo de aquisição. O Banco ABN AMRO operava no Brasil com companhias como clientes, mas não atuava no atendimento a pessoas físicas. A força nas operações de varejo era, inclusive, outro critério a que o banco a ser adquirido deveria atender, já que a visão do ABN AMRO incluía “produtos e serviços tanto de banco de investimentos quanto de banco comercial (incluindo-se garantia bancária)” (TANURE e PATRUS, 2011, p. 49). Como o banco holandês não possuía conhecimento sobre esse tipo de operação no mercado brasileiro e desejava buscar especialização através da aquisição do Banco Real, esta pode ser também definida como congênere ou concêntrica.

Todas as etapas descritas no item 2.1.5 aparecem neste caso, inclusive a escolha reversa. Embora o Banco Real tenha recebido uma sondagem do ABN AMRO antes de tomar uma decisão quanto à possibilidade de venda, o Banco Real determinou critérios para que fechasse o acordo, assim como o ABN AMRO. Essa autonomia se devia ao fato de que o Real estava bem financeiramente e não precisava ser vendido, conforme exposto no capítulo anterior. Um fato interessante a ser destacado é a presença de fatores culturais como premissas na negociação tanto por parte do ABN AMRO como do Banco Real.

As fases de *due diligence* e de negociação ocorreram em sigilo, conforme descrito no caso. Poucas informações foram divulgadas, como a faixa de valor que o ABN AMRO estaria disposto a desembolsar pela compra do Banco Real. Pode-se observar também que alguns traços culturais de ambas as empresas foram descobertos e analisados nesse período. Esse foi um dos fatores que contribuiu positivamente para a assinatura da proposta em julho de 1998.

Vale destacar o cuidado por parte da equipe de Fábio Barbosa na divulgação da notícia da aquisição, que foi confirmado por 81,82% dos respondentes do questionário. Outro ponto

positivo na comunicação do ABN AMRO foi a segurança passada aos funcionários do Banco Real. Ao serem questionados quanto à sensação de ameaça de demissões, 72,73% discordaram que a postura ABN AMRO sugerisse esse risco.

## 5.2 COMPARAÇÃO CULTURAL ENTRE O ABN AMRO E O REAL

A descrição das culturas organizacionais dos bancos Real e ABN AMRO realizada no item 4.5 revelam sinais evidentes da influência das suas respectivas culturas nacionais.

No Banco Real, um dos aspectos mais destacados foi o paternalismo, representado na figura de Aloysio Faria, que se caracteriza pela

[...] combinação entre concentração de poder e personalismo; o paternalismo retoma os traços culturais do patriarcalismo, a representação supridora e afetiva do pai, que tudo pode e a quem se obedece para não ser excluído, e do patrimonialismo, o aspecto hierárquico e absoluto do paternalismo. As duas facetas da cultura brasileira se revelam em nossa dependência, muitas vezes infantilizada (TANURE e DUARTE, 2006, p. 202).

O personalismo também se destaca na hierarquia informal do Banco Real. De acordo com Caldas (2009, p. 66), esse conceito é traduzido na “ideia de que, no Brasil, ninguém quer ser como os outros e as relações sociais e organizacionais são reguladas não só pelo poder, mas também por relações pessoais profundas que transcendem os elos organizacionais”.

Quanto às dimensões culturais de Hofstede e Trompenaars, as maiores distinções entre ambos os bancos consistem: na distância do poder, alta no Banco Real – e evidenciada na hierarquia, no paternalismo, na centralização e na obediência – e baixa no ABN AMRO – exposta no debate, na descentralização e no consenso –; no particularismo presente no Banco Real – na fidelidade às pessoas – em contraposição ao universalismo do ABN AMRO, cuja lealdade era direcionada à organização; e no caráter difuso e coletivista das relações no Banco Real – orientado também às pessoas e com uma forte hierarquia informal, baseada em

relações de confiança –, ao passo que no ABN AMRO o perfil era mais individualista e específico – orientado para as tarefas e para as metas da empresa. Todas essas características mencionadas correspondem às respectivas culturas nacionais de ambos os bancos (TANURE e DUARTE, 2006; TROMPENAARS, 1996).

Tanure e Patrus (2011) destacam o fato de o ABN AMRO ser uma empresa holandesa facilitou o processo de integração, já que o estímulo ao debate e a valorização de um consenso está presente na cultura do país de origem da matriz. A autonomia atribuída pelas companhias multinacionais holandesas às subsidiárias é confirmada pelo estudo de Bartlett e Ghoshal (2006, p. 47), que destacam a Philips como “mestre em construir operações nacionais efetivas em todo o mundo”.

No caso ABN AMRO Real, é necessário ressaltar os seguintes fatores, além dos culturais, como determinantes para que a subsidiária brasileira não encontrasse resistência de Amsterdã para gerenciar suas atividades: o estilo de gestão de Fábio Barbosa e sua equipe; as dimensões muito superiores do Banco Real em comparação com a subsidiária brasileira do ABN AMRO; o conhecimento nas operações de varejo, concentrado nos colaboradores provenientes do Banco Real; e a importância do mercado brasileiro, considerado como uma importante referência na América Latina, para o crescimento mundial do ABN AMRO.

### 5.3 INTEGRAÇÃO – VAREJO

A estratégia de integração adotada para o segmento de varejo, conforme as práticas descritas no item 4.6, foi a de pluralidade cultural, que se caracteriza pela relativa independência dada à empresa adquirida, resultando em um baixo nível de mudança em ambas as organizações – considerando-se apenas uma adquirente e uma adquirida envolvidas no processo.

Segundo Tanure e Patrus (2007, p. 64), a aplicação desse tipo de integração cultural se torna ideal “quando o motivo da compra é principalmente a aquisição de competências, quando os negócios da adquirida são distintos dos da adquirente e quando ambas têm situação financeira estável, bons resultados e valores compatíveis (o que não significa que sejam iguais)”. Todos esses fatores se aplicam à descrição do segmento de varejo.

Para comparar os conceitos da pluralidade cultural à realidade vivida pelos colaboradores que trabalhavam com produtos destinados a pessoas físicas, foram inclusas no questionário algumas afirmações acerca do relacionamento destes com os colaboradores do ABN AMRO, para as quais foi pedida uma resposta em forma de nível de identificação com a situação descrita. Os resultados estão expostos abaixo na tabela 2.

	Havia interesse por parte dos colaboradores do Banco ABN AMRO em conhecer as operações realizadas pela área em que o(a) senhor(a) trabalhava.	A sua área preservou a autonomia na realização das tarefas após a chegada do ABN AMRO.	Havia conflitos pessoais no processo de integração das operações do Real e do ABN AMRO.	O(A) senhor(a) passou a trabalhar em conjunto com os funcionários do ABN AMRO após a aquisição.	O(A) senhor(a) possuía liberdade para expressar seu ponto de vista sobre as mudanças ocorridas.
Concordo totalmente.	<b>9</b>	<b>14</b>	2	<b>8</b>	<b>9</b>
Concordo parcialmente.	5	1	1	2	3
Discordo parcialmente.	2	1	<b>8</b>	2	2
Discordo totalmente.	1	1	6	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

**Tabela 2 – Integração no segmento de varejo**

O respeito por parte da adquirente e a autonomia da adquirida, bem como a liberdade para manifestar opiniões, foram confirmados pelos respondentes com a maioria de “concordo totalmente” como resposta. Aliados à negação quanto à ocorrência de conflitos com o ABN AMRO, esses resultados estão de acordo com a ocorrência da pluralidade cultural relatada pela alta administração.

Apenas o trabalho em conjunto, embora apontado de forma mais equilibrada no resultado do questionário, contraria a ideia de independência – a qual não precisa necessariamente ocorrer de forma integral. Não são relatados nas publicações detalhes sobre a união de tarefas relativas a varejo, porém o depoimento de um participante da pesquisa sugere uma adaptação dos procedimentos utilizados no banco Real aos procedimentos do ABN AMRO, e provavelmente uma integração de *softwares* e de sistemas de informação.

Em alguns momentos nos sentíamos engessados, tal era o controle do ABN por normas. Mas o lado RH apresentou melhoras significativas (gerente do sexo feminino que atuou no segmento de varejo).

#### 5.4 INTEGRAÇÃO – CORPORATIVO E *BACK OFFICE*

A combinação dos pontos positivos de ambas as empresas durante a integração demonstra uma estratégia de integração por mescla cultural, a qual é comum quando

[...] as empresas ou setores que estão em fusão têm pesos, tamanhos e forças similares. As culturas das duas empresas convivem, não há dominância clara de uma delas e o grau de mudança é moderado, tanto para a adquirida como para a adquirente. Os parceiros buscam integrar as empresas absorvendo o que cada uma tem de melhor (TANURE e PATRUS, 2007, p. 66).

Para a análise do ponto de vista dos colaboradores, foram observadas as mesmas questões expostas na tabela 2. O resultado para os respondentes do segmento de clientes corporativos e das áreas de *back office* é apresentado a seguir, na tabela 3.

	Havia interesse por parte dos colaboradores do Banco ABN AMRO em conhecer as operações realizadas pela área em que o(a) senhor(a) trabalhava.	A sua área preservou a autonomia na realização das tarefas após a chegada do ABN AMRO.	Havia conflitos pessoais no processo de integração das operações do Real e do ABN AMRO.	O(A) senhor(a) passou a trabalhar em conjunto com os funcionários do ABN AMRO após a aquisição.	O(A) senhor(a) possuía liberdade para expressar seu ponto de vista sobre as mudanças ocorridas.
Concordo totalmente.	4	1	2	4	2
Concordo parcialmente.	2	3	0	1	3
Discordo parcialmente.	0	0	4	1	1
Discordo totalmente.	0	2	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

**Tabela 3 – Integração nos segmentos corporativo e de *back office***

Embora o padrão de respostas tenha sido semelhante ao do segmento de varejo – se as alternativas de concordância e discordância fossem agrupadas –, há detalhes que caracterizam a mescla cultural, reforçando o que foi apresentado no item 4.7.

O primeiro é a confirmação do trabalho em conjunto, aspecto básico de uma estratégia de mescla cultural. Além disso, a autonomia e a liberdade de expor o ponto de vista receberam a maioria de “concordo parcialmente”. Um extremo de confirmação positiva tenderia à pluralidade, e uma maioria de discordância sugeriria a estratégia de assimilação cultural.

Por fim, a confirmação, por todos os respondentes, do interesse do ABN AMRO e a maioria de discordância quanto a conflitos pessoais dão sinais de uma interação que não indica nível extremo de mudança em nenhum dos dois lados, outra característica de mescla cultural.

Isso não significa, entretanto, que não houve dificuldades enfrentadas durante o processo. Um dos respondentes relata que



[...] após a transição, os funcionários do Banco Real sofreram discriminação do tipo: Contratavam outros funcionários e os colocavam na função dos oriundos do Banco Real. Esses ficavam encostados até pedirem demissão e aqueles que não pediam, tempos depois eram dispensados (gerente do sexo masculino que atuou em uma área de *back office*).

## 5.5 BANCO DE VALOR

Em relação à eficácia da transmissão das mensagens de transformação da empresa aos níveis hierárquicos mais baixos, 72,73% dos respondentes se sentiam seguros quanto à estabilidade no emprego, conforme já mencionado no item 5.1. No entanto, 95,24% dos ex-colaboradores do Banco Real que responderam à pergunta de cargos ocupados no período de 1998 a 2003 tinham postos de comando – coordenador, gerente, gerente geral e superintendente. Não é possível, portanto, representar de alguma maneira a opinião da base hierárquica da companhia.

A união efetiva da companhia descrita no tópico 4.8, com a unificação da marca e o desenvolvimento do Banco de Valor, cujos alicerces eram a sustentabilidade, o incentivo à diversidade, a responsabilidade social e o foco nas pessoas, representa a estratégia de transformação cultural, em que tanto a empresa adquirente como a adquirida sofrem um elevado nível de mudança.

Na tabela 4, são apresentados os questionamentos sobre as políticas e os valores adotados para transformar a cultura da companhia segundo os depoimentos da diretoria executiva. Como o ideal do Banco de Valor foi direcionado a todo o ABN AMRO Real, as respostas dos 22 participantes desta pesquisa foram consideradas.

	A marca ABN AMRO Real foi bem recebida pelos colaboradores.	As políticas de sustentabilidade, responsabilidade social e diversidade modificaram de forma positiva o relacionamento entre os colaboradores.	O atendimento aos clientes evoluiu após a implantação das práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e diversidade.	As condições de trabalho no ABN AMRO Real se tornaram melhores em comparação com o período anterior à aquisição.	As culturas do Real e do ABN AMRO se transformaram durante o processo de integração, tornando-se uma com novos valores.
Concordo totalmente.	13	17	12	10	15
Concordo parcialmente.	5	4	7	8	7
Discordo parcialmente.	4	1	2	1	0
Discordo totalmente.	0	0	1	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

**Tabela 4 – Integração do Banco de Valor**

Todos os pontos levantados nas perguntas referentes à fase de transformação cultural receberam a maioria de “concordo totalmente”. A marca ABN AMRO Real obteve uma recepção positiva na companhia de acordo com 81,82% dos participantes. Os valores de sustentabilidade, responsabilidade social e diversidade refletiram positivamente no foco às pessoas, tanto internamente – em 95,45% das respostas – quanto no relacionamento com os clientes, de acordo com 86,36% dos respondentes.

Indagados quanto à melhoria nas condições de trabalho, 81,82% perceberam uma evolução em comparação com o período anterior à aquisição. E mesmo confrontando as respostas desta questão à pergunta sobre o aumento do ritmo de trabalho, 63,64% consideraram que houve melhoria mesmo com um volume de tarefas superior.

A compra pelo ABN foi a melhor operação bancária até hoje no mercado, a meu ver, haja vista não terem banco comercial no Brasil e o respeito aos funcionários, com cobrança de resultados, mas não esquecendo a parte humana nas relações comerciais (gerente do sexo feminino que atuou no segmento de varejo).

A última afirmação do questionário – “As culturas do Real e do ABN AMRO se transformaram durante o processo de integração, tornando-se uma com novos valores” –, que representava uma síntese da ideia transmitida por Fábio Barbosa de acordo com os materiais publicados sobre o caso ABN AMRO Real, obteve 100% de aprovação – 68,18% dos respondentes concordaram totalmente e 31,82% parcialmente.

Clima organizacional, sustentabilidade e valores são itens gerados pelo ABN. [...] Trabalhei na Agência Praça Sete – Belo Horizonte – e vi muitos funcionários antigos (naquela época) dando murro da mesa, pois haviam trabalhado com Dr. Aloysio e não se sentiram reconhecidos. Fui da primeira turma de *trainee* de Gerente do ABN, após 15 anos de Banco, com 26 pessoas somente em Belo Horizonte. Fiz curso durante 6 meses e só fui reconhecida no mercado pela oportunidade dada pelo ABN (gerente do sexo feminino que atuou no segmento de varejo).

O que mais marcou, após e durante a integração, era o respeito que o "novo" banco tinha com seus funcionários, fornecedores, e principalmente com seus clientes (gerente do sexo masculino que atuou no segmento de varejo).

Alguns ex-colaboradores que participaram da pesquisa ressaltaram, ainda, a diferença entre a integração no processo de aquisição do Banco Real pelo ABN AMRO e a posterior aquisição do Grupo ABN AMRO Real pelo Banco Santander, ocorrida em 2007. A primeira experiência foi destacada como um exemplo em detrimento da segunda, alvo de críticas.

Processo muito bem conduzido pelos novos controladores, muito diferente do que foi visto entre ABN REAL X Santander (gerente do sexo masculino que atuou nos segmentos de varejo e de clientes corporativos).

Trabalhei no Banco por 31 anos. Saí em 2007. O ABN conduziu de forma harmoniosa a junção das empresas. Os 2 bancos possuíam políticas e culturas muito próximas, o que acredito ter contribuído para tanto. O que já não ocorre com o "Santander", que infelizmente não dá continuidade (no mesmo nível) ao imenso trabalho do Real e ABN, deixando a desejar em MUITOS itens. Importante lembrar a gestão do Fábio Barbosa, que foi um dos pontos marcantes da união (e que o Santander não manteve em seu quadro) (gerente do sexo feminino que atuou no segmento de varejo).

Pode-se afirmar, portanto, que o caso ABN AMRO Real apresenta uma resposta positiva ao problema proposto neste estudo. A cultura foi gerenciada de três maneiras

distintas, cada uma com uma estratégia específica. A mescla e a pluralidade tinham o propósito de aproveitar o potencial de cada área, de forma a obter o melhor resultado possível considerando os diferentes níveis de conhecimento de que dispunham. Já a transformação cultural teve o objetivo de dar ao ABN AMRO Real – considerando todos os seus segmentos – uma nova identidade, bem como uma forma de trabalhar baseada em valores como sustentabilidade, valorização da diversidade e desenvolvimento nas relações pessoais.

Conforme destacam Hofstede (1985) e Trompenaars (1996), modificar os valores das pessoas dentro da organização é uma tarefa árdua. Fábio Barbosa estava ciente da complexidade dessa tarefa, sempre caracterizando esse processo como lento e gradativo (TANURE e PATRUS, 2011). Durante o período de integração como um todo, diversos mecanismos foram utilizados, como canal de comunicação do presidente com os funcionários, contratação de consultorias em recursos humanos, seminários, reformulação estratégica – e apresentação desta aos colaboradores –, grupos de discussão e alterações nas políticas da empresa. Todas essas práticas foram instrumentos importantes na condução da mensagem desejada.

No entanto, o sucesso na integração cultural foi baseado na habilidade e na persistência em fazer com que as pessoas acreditassem na estratégia desenvolvida, através de uma comunicação intensa e de demonstrações de respeito e ética por parte dos gestores desse processo de aquisição.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar um estudo sobre fusões e aquisições, o primeiro aspecto que se destaca é o seu caráter multidisciplinar, que se justifica pela complexidade desse tipo de operação, em que a cultura atua como um dos componentes. A compreensão do fator cultural não fornece aos profissionais de Administração embasamento suficiente para conduzir um processo de fusão ou aquisição sem o auxílio de especialistas em outros campos de conhecimento – como Direito, Contabilidade e Finanças –, mas pode ajudá-los a tomar medidas de extrema importância para a obtenção dos resultados desejados.

É importante destacar também que a relevância do conhecimento sobre diferenças culturais não se restringe à fase de integração – foco deste estudo. Um processo de comunicação mais desenvolvido pode gerar benefícios durante a negociação e o recolhimento de informações sobre a empresa com que se pretende realizar a operação – *due diligence*.

Quanto à produção científica sobre cultura, é inegável que as pesquisas se tornem obsoletas – conforme confirmado por Hofstede (apud LACERDA, 2011, p. 1291) – com uma velocidade cada vez maior devido à intensificação da comunicação – proporcionada pelo avanço tecnológico –, que possui como uma de suas consequências o contato entre pessoas de diversas regiões do mundo, cujas culturas distintas interagem e se transformam de alguma maneira, mesmo que em pequenas proporções. Essa tendência é confirmada por Silva e Pestana (2006, p. 212), que ressaltam o fato de que “as potencialidades das tecnologias da informação e comunicação são cada vez maiores, promovendo um novo paradigma de sociedade, que poderá facilitar a integração das pessoas”.

A afirmação de que a divisão política de países não delimita as diferenças culturais de forma ideal também é relevante, já que a afinidade cultural é formada por algum tipo de

convivência – o que não ocorre em países de território extenso. No Brasil, por exemplo, já houve estudos – como o de Caldas (2009) – que identificaram perfis culturais distintos.

Entretanto, esse contexto não invalida a contribuição proporcionada por Hofstede, Trompenaars e demais pesquisadores que desenvolveram estudos sobre cultura nacional e organizacional. As dimensões culturais atribuídas por países – em grande parte dos casos – contribuíram para facilitar a compreensão do tema. Esses trabalhos devem ser atualizados, e talvez consigam mapear padrões culturais que não se limitem às fronteiras geográficas.

No estudo de caso, propôs-se a apresentação de uma abordagem multifacetada da aquisição do Banco Real pelo ABN AMRO, através da visão da alta administração – por meio da revisão de livros, periódicos e notícias –, dos colaboradores de níveis hierárquicos inferiores – através do questionário –, e do mercado de uma forma geral, também oriunda de materiais publicados.

Entretanto, o questionário com perguntas fechadas – de múltipla escolha – respondido por meio virtual possui diversas limitações quanto à efetividade da manifestação da opinião dos respondentes. Em uma pesquisa mais extensa e com mais recursos disponíveis, poderiam ser realizadas entrevistas pessoais – incluindo profissionais do banco ABN AMRO no período anterior à aquisição –, em que o entrevistador mencionaria os tópicos principais e daria aos entrevistados liberdade para expressarem seus pontos de vista e seus sentimentos em relação ao processo de integração. Além de uma maior propriedade na crítica aos fatores envolvidos no caso, o pesquisador poderia dispor de novas questões a serem abordadas.

Com o objetivo de obter respostas a tipos variados de problema, outros casos poderiam ser analisados e comparados a este. Para manter a relevância da analogia entre eles, seria ideal que estes possuíssem alguma relação estreita, como fusões e aquisições entre outros bancos ou em processos que também envolveram o ABN AMRO Real – como a compra do Banco

Sudameris e a venda ao Grupo Santander, mencionada por alguns dos participantes desta pesquisa.

Por fim, vale ressaltar a presença dos fundamentos de recursos humanos na condução de processos de fusões e aquisições como tema de pesquisas posteriores. Tanure e Cançado (2005) e Nunes e Vieira (2008) destacam a pouca participação dessa área nos processos de fusões e aquisições, tanto nas fases de negociação e *due diligence* como na integração, como um dos motivos de fracasso dessas operações. De fato, no caso de sucesso analisado neste estudo, pode-se perceber a implantação de políticas de recursos humanos, sobretudo na integração cultural do Banco Real e do ABN AMRO – e na transformação cultural ocorrida posteriormente.

Entretanto, pôde-se observar a preocupação com aspectos culturais demonstrada por Fábio Barbosa, cujas atribuições como presidente eram muito mais amplas do que as práticas de recursos humanos, e até mesmo por Aloysio Faria, graduado em medicina. Junior, Vasconcelos e Caldas (2003) destacam que, em grande parte dos casos de fracasso em fusões e aquisições,

[...] os agentes envolvidos, alguns com grande poder, têm visão segmentada e são incapazes de perceber o processo além de sua perspectiva: muitos diretores financeiros têm dificuldade de perceber os aspectos culturais, assim como muitos diretores de recursos humanos subvalorizam questões tecnológicas (JUNIOR, VASCONCELOS e CALDAS, 2003, p. 45).

Analisando esse contexto e destacando o fato de que todos os profissionais que possuem subordinados exercem, conscientemente ou não, atividades inerentes à gestão de pessoas – como entrevista de candidatos a uma vaga na área que gerenciam e *feedback* aos subordinados e gestores –, levanta-se a discussão sobre o papel ideal da área de Recursos Humanos nos processos de fusões e aquisições. Seria conduzir o processo como um todo ou preparar os demais setores da organização para que cada um gerencie suas respectivas

atribuições da melhor forma possível? Pode-se questionar, ainda, se a origem do problema é a formação dos profissionais que atuam em empresas, extremamente direcionada aos aspectos mais relacionados às ciências exatas – como economia, finanças, produção e logística – ou a fatores mais subjetivos, como cultura organizacional e políticas de recursos humanos.



## REFERÊNCIA

**ABN AMRO.** Disponível em: <<http://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/history/index.html>> Acesso em: 06 nov. 2011.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, Livia et al. **Cultura e diferença nas organizações:** reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Organizar para a Efetividade Mundial: a solução transnacional. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez.1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm)>. Acesso em: 01 out. 2011.

BRESSAN, Monica Sciascia Magalhães, **Tomada de decisão das operações de Fusões e Aquisições:** Discutindo o papel da Governança Corporativa. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 12, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/699.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2011.

CALDAS, Miguel. Culturas brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In: BARBOSA, Livia et al. **Cultura e diferença nas organizações:** reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Gleise de. Quantidade e qualidade. **Exame**, São Paulo, 8 dez. 2004. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0833/noticias/quantidade-e-qualidade-m0040946>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

ENTENDA a diferença entre ações preferenciais e ordinárias. **O Globo Online.** Rio de Janeiro, 13 nov.2006. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2006/11/13/286621607.asp>> Acesso em: 03 out. 2011.

FACHIN, Roberto C.; TANURE, Betania; DUARTE, Gonzalez. **Uso de casos no ensino de administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FUCS, José. O que significa a venda do Real, **Exame**, São Paulo, 29 jul. 1998. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0667/noticias/o-que-significa-a-venda-do-real-m0053782>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: Explicitação das Normas da ABNT. 15.ed. Porto Alegre: s.n., 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

HOFSTEDE, Geert. Culture and organizations. **International Studies of Management & Organization**, New York, v. 10, n. 4, p. 15-41, 1981.

HOFSTEDE, Geert. The interaction between national and organizational value systems. **Journal of Management Studies**, Amhcm, v. 22, n. 4, p. 347-357, jul. 1985.

JÚNIOR, Edgar Reyes; CARDOSO, Chislene Moreira, **O pensamento científico da administração e da engenharia de produção se aproxima ao dos atores das organizações?** In: XXVI ENEGEP, Fortaleza, 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540365\\_7076.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540365_7076.pdf)>. Acesso em: 3 dez. 2011.

JUNIOR, Thomaz Wood; VASCONCELOS, Flávio C.; CALDAS, Miguel P. Fusões e aquisições no Brasil. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 41-45, nov. 2003. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/2170.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

LACERDA, Daniel Pacheco. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1285-1301, set./out. 2011.

LAIDLER, Christiane, **A “crise da dívida” e o Estado na América Latina**. In: ‘Usos do Passado’ — XII Encontro Regional de História ANPUH, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.rj.anpuh.org/resources/rj/Anais/2006/conferencias/Christiane%20Laidler.pdf>>. Aceso em: 15 nov. 2011.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; SANTOS, Ananias Francisco dos; PINTO, Valdir Miranda, **Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede**: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 12, São Paulo, 2009. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/326.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2011.

MAJIDI, Mehdi. Cultural Factors in International Mergers and Acquisitions: When and Where Culture Matters. **International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, Melbourne, v. 6, n. 7, p. 1-17, 2007.

MALDONADO, Grace Silva. Competição no Mercado Financeiro de Varejo: A concorrência chega aos aposentados. **FAE Business**, Curitiba, n. 11, p. 17-18, 2005. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n11/ambiente\\_competicao\\_mercado\\_financeiro.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n11/ambiente_competicao_mercado_financeiro.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2011.

MANO, Cristiane. Valores para valer. **Exame**, São Paulo, 2 fev. 2004. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0810/noticias/valores-para-valer-m0050379>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. Ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. **Joining Forces – Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

MARTELANC, Roy; PASIN, Rodrigo; CAVALCANTE, Francisco. **Avaliação de empresas: Um guia para fusões & aquisições e gestão de valor**. 1.reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MOTTA, Luis Augusto. **Pesquisa de Fusões e Aquisições 2010: 3º trimestre**. São Paulo, KPMG Corporate Finance, jan. 2011a. Disponível em: <[www.kpmg.com/.../Fusoes%20e%20Aquisicoes/.../FA\\_3otrim\\_2010](http://www.kpmg.com/.../Fusoes%20e%20Aquisicoes/.../FA_3otrim_2010)>. Acesso em: 15 mar. 2011.

MOTTA, Luis Augusto. **Pesquisa de Fusões e Aquisições 2011: 1º trimestre**. São Paulo, KPMG Corporate Finance, abr. 2011b. Disponível em: <[www.kpmg.com/BR/PT/Estudos...Fusoes.../FA\\_1trim\\_2011.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos...Fusoes.../FA_1trim_2011.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2011.

NUNES, Eduardo Peçanha; VIEIRA, Fernando de Oliveira, **Fusões e aquisições de empresas no Brasil: Administrando o choque entre culturas organizacionais distintas**. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2008. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/fv001.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

NUNES, Paulo. **Conceito de Holding**. 2009. Disponível em: <<http://www.knoow.net/ciencia/conempr/gestao/holding.htm#vermais>>. Acesso em: 03 out. 2011.

ROCHA, Angela da; ALMEIDA, Victor. Estratégias de Entrada e Operação em Mercados Internacionais. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2.ed. 7.reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SAYÃO, Anna Carolina Maia. **Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <[www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_SayaoAC\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SayaoAC_1.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2011.

SAYÃO, Anna Carolina Maia; TANURE, Betania. Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 179-189, dez. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/47/41>>. Acesso em: 8 mai. 2011.

SILVA, Carlos Fernandes da; PESTANA, Ilda Cunha. A sociedade da informação: a criança com deficiência e as novas tecnologias. **Millenium**, Viseu, v. 1, n. 32, p. 211-225, fev. 2006. Disponível em: <<http://www.ipv.pt/millenium/Millenium32/16.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2011.

SILVA, Heraldo Aparecido. Pragmatismo, narrativas conflitantes e pluralismo. **Princípios**, Natal, v. 15, n. 24, p. 99-133, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.principios.cchla.ufrn.br/24P-99-133.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983. Disponível em: <<http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Smircich1983.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

TANAAMI, Kei Marcos. Daqui não saio, daqui ninguém... **Exame**, São Paulo, 6 abr. 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0763/noticias/daqui-nao-saio-daqui-ninguem-m0052062>>. Aceso em: 17 nov. 2011.

TANURE, Betania. Singularidades da gestão à brasileira?! In: BARBOSA, Livia et al. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a experiência brasileira. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000200002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000200002.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2011.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. Managing people in radical changes (M&As): The adoption of intrinsically consistent HRM strategies in Brazilian companies. **International Journal of Manpower**, Bingley, v. 28, n. 5, p. 369-383, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm>>. Acesso em: 02 set. 2011.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. O Impacto da Diversidade Cultural na Gestão Internacional. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, Betania; PATRUS, Roberto. **Os dois lados da moeda em fusões e aquisições: O case da F&A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

TROMPENAARS, Fons. Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. **Business Strategy Review**, London, v. 7, n. 3, p. 51-68, 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Sistema de Informação e Bibliotecas. **Manual para elaboração e normalização de trabalhos de conclusão de curso**. 3.ed. Rio de Janeiro, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICE A – Questionário sobre o caso ABN AMRO Real

### Estudo de Caso: Banco ABN AMRO Real

Universidade Federal do Rio de Janeiro Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Monografia: Fusões e Aquisições Internacionais - Análise da Gestão do Fator Cultural Aluno:

Renato Silva da Costa

Pesquisa com fins acadêmicos direcionada aos colaboradores do Banco Real no período de seu processo de integração com o Banco ABN AMRO.

*\* Required*<sup>16</sup>

1 - Assinale por favor o seu sexo: \*

- Masculino.
- Feminino.

2 - Quando o(a) senhor(a) foi admitido(a) no Banco Real (ou ABN AMRO Real)? \*

- Antes de 1998.
- De 1998 a 2000.
- De 2001 a 2003.

3 - Em qual(is) cidade(s) o(a) senhor(a) trabalhou como funcionário do Banco Real no período de 1998 a 2003?

- São Paulo (matriz).
- São Paulo (agência).

---

<sup>16</sup> O asterisco após o enunciado indica que a resposta é obrigatória para que o questionário seja concluído.

- Minas Gerais.
- Rio de Janeiro.
- Other:*

4 - Em que segmento do Banco Real o(a) senhor(a) atuava? \*

- Varejo.
- Corporativo.
- Ambas as alternativas anteriores.
- Other:*

5 - Qual(is) cargo(s) o(a) senhor(a) ocupou no período de 1998 a 2003?

- Analista.
- Coordenador.
- Gerente.
- Superintendente.
- Diretor.
- Diretor executivo.
- Vice-presidente.
- Presidente.
- Other:*

6 - O(A) senhor(a) deixou o Banco ABN AMRO Real no período de 1998 a 2003?

- Sim, por motivos relacionados à mudança de controle do banco.
- Sim, mas não por motivos relacionados à mudança de controle do banco.
- Não.

7 - A notícia da venda do Banco Real ao ABN AMRO foi passada aos colaboradores de maneira a evitar um clima de apreensão.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.
- Não fazia parte da equipe do Banco Real nesse período.

8 - Havia interesse por parte dos colaboradores do Banco ABN AMRO em conhecer as operações realizadas pela área em que o(a) senhor(a) trabalhava.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.

9 - A sua área preservou a autonomia na realização das tarefas após a chegada do ABN AMRO.



- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.

10 - Havia conflitos pessoais no processo de integração das operações do Real e do ABN AMRO.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.

11 - O(A) senhor(a) passou a trabalhar em conjunto com os funcionários do ABN AMRO após a aquisição.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.
- Fui admitido(a) após a aquisição.

12 - O(A) senhor(a) possuía liberdade para expressar seu ponto de vista sobre as mudanças ocorridas.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.
- Fui admitido(a) após a aquisição.

13 - O ritmo de trabalho se tornou mais intenso após a aquisição.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.
- Fui admitido(a) após a aquisição.

14 - A postura da diretoria executiva indicava risco de demissões de funcionários provenientes do Banco Real.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.

15 - A marca ABN AMRO Real foi bem recebida pelos colaboradores.

- Concordo totalmente.

- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.
- Não fazia parte do ABN AMRO Real nesse período.

16 - As políticas de sustentabilidade, responsabilidade social e diversidade modificaram de forma positiva o relacionamento entre os colaboradores.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.

17 - O atendimento aos clientes evoluiu após a implantação das práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e diversidade.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.
- Não entrava em contato direto com os clientes.

18 - As condições de trabalho no ABN AMRO Real se tornaram melhores em comparação com o período anterior à aquisição.

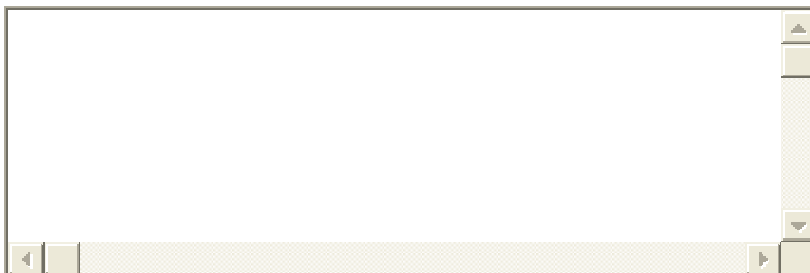
- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.
- Não trabalhava no Banco Real antes da aquisição.

19 - As culturas do Real e do ABN AMRO se transformaram durante o processo de integração, tornando-se uma com novos valores.

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo totalmente.
- Não sei.

Espaço destinado a comentários, dúvidas e/ou sugestões. Muito obrigado pela participação.

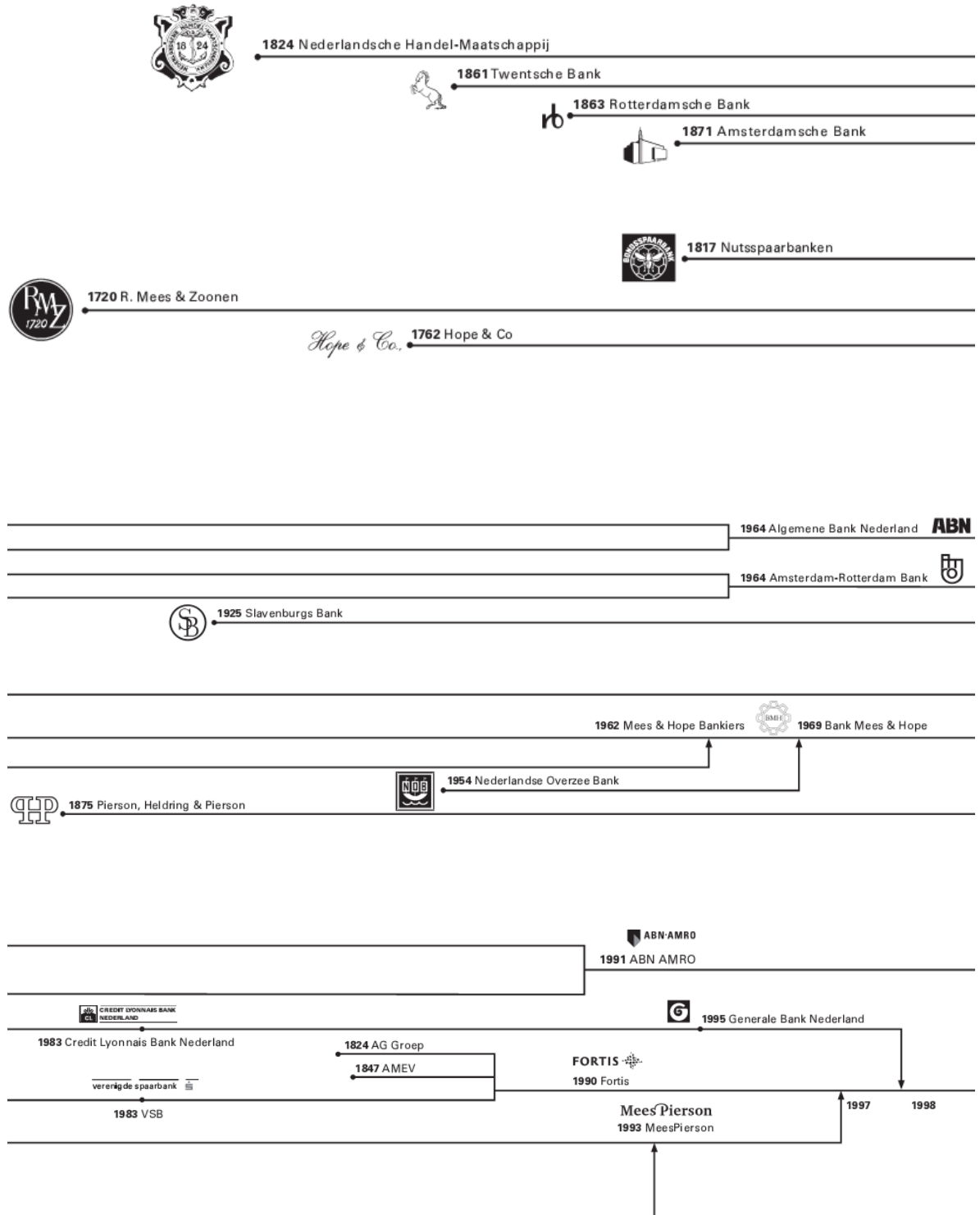
Caso o(a) senhor(a) deseje receber a monografia concluída, deixe seu e-mail no campo abaixo.



### APÊNDICE B – Questionário: perfil dos respondentes

1 - Assinale por favor o seu sexo:	2 - Quando o(a) senhor(a) foi admitido(a) no Banco Real (ou ABN AMRO Real)?	3 - Em qual(is) cidade(s) o(a) senhor(a) trabalhou como funcionário do Banco Real no período de 1998 a 2003?	4 - Em que segmento do Banco Real o(a) senhor(a) atuava?	5 - Qual(is) cargo(s) o(a) senhor(a) ocupou no período de 1998 a 2003?
Masculino.	Antes de 1998.	São Paulo (matriz).	Tecnologia	Analista., Coordenador., Gerente.
Masculino.	Antes de 1998.	São Paulo (agência).	Varejo.	Gerente.
Feminino.	Antes de 1998.	São Paulo (matriz)., São Paulo (agência)., interior de São Paulo	Varejo.	Gerente.
Masculino.	Antes de 1998.	São Paulo (matriz)., São Paulo (agência)., Salvador	Corporativo.	Gerente.
Masculino.	Antes de 1998.	Rio de Janeiro.	Varejo.	Gerente.
Masculino.	Antes de 1998.	Barra Mansa, Volta Redonda, Parati, Resende.	Ambas as alternativas anteriores.	Gerente., Gerente Cobrador, Gerente Geral
Feminino.	Antes de 1998.	Rio de Janeiro.	Varejo.	Gerente., Gerente geral
Masculino.	Antes de 1998.	São Paulo (matriz).	Varejo.	Gerente.
Masculino.	Antes de 1998.	Itapetininga/sp; Piraju/sp; Barra Bonita/sp; São Carlos/sp	Varejo.	Gerente.
Feminino.	Antes de 1998.	Minas Gerais.	Varejo.	Gerente.
Masculino.	Antes de 1998.	São Paulo (matriz).	Publicidade, Propaganda e Merchandising	Gerente.
Feminino.	Antes de 1998.	Minas Gerais.	Varejo.	Gerente.
Feminino.	Antes de 1998.	São Paulo (matriz).	Corporativo.	Analista.
Feminino.	Antes de 1998.		Varejo.	
Masculino.	Antes de 1998.	Rio de Janeiro.	Varejo.	Gerente., Superintendente.
Feminino.	Antes de 1998.	Minas Gerais.	Varejo.	Gerente.
Feminino.	Antes de 1998.	Rio de Janeiro.	Varejo.	Gerente.
Feminino.	Antes de 1998.	Rio de Janeiro.	Varejo.	Gerente.
Masculino.	Antes de 1998.	Rio de Janeiro.	Varejo.	Coordenador.
Feminino.	De 1998 a 2000.	Rio de Janeiro.	Varejo.	Coordenador.
Feminino.	De 1998 a 2000.	Rio de Janeiro.	Varejo.	Coordenador.
Feminino.	Antes de 1998.	São Paulo (matriz).	Tecnologia	Coordenador.

## ANEXO A – Histórico das fusões e aquisições do banco ABN AMRO





Fonte: ABN AMRO (2011).