

V. 8, N. 4, OUT./DEZ. 2018

Angélica Letícia de Souza Santos

Faculdade de Educação São Luís,
(FESL), Brasil
angélica_gee@hotmail.com

Pedro Henrique Camargo de Abreu

Universidade Estadual de Campinas
(FT-UNICAMP), Brasil
phcamargo1997@gmail.com

Leonardo Augusto Amaral Terra

Universidade de São Paulo (FEA-
RP/USP), Brasil
prof@leoterra.com.br

ARTIGO

Editor

Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

Como referenciar - ABNT
Revista Inteligência Competitiva, v.
8, n. 4, p. 1-31, out./dez. 2018

RECEBIDO EM: 21/12/2017

APROVADO EM: 27/11/2018

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DIANTE DA ESTRATÉGIA DE INCORPORAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO DE MULTICASOS

THE PERCEPTION OF CONTRIBUTORS TO THE STRATEGY OF INCORPORATION IN THE BANKING SECTOR: A MULTICASE STUDY

Resumo: O cenário econômico é marcado por constantes mudanças nas organizações, e um dos principais fatores motivadores desse processo é a concorrência acirrada entre as empresas. Na busca por maior espaço no mercado, as companhias têm investido na união de forças e valores para estar à frente de seus concorrentes. Esse processo de junção, denominado de incorporação, representa uma decisão estratégica que se tornou muito frequente no mercado de instituições financeiras. O presente artigo baseia-se em um estudo de multicasos de duas instituições financeiras brasileiras que passaram por mudanças organizacionais em razão da estratégia de incorporação. O objetivo da pesquisa consiste em identificar quais as estratégias adotadas para o processo de incorporação e as suas respectivas consequências para as organizações. A justificativa do estudo se dá pelo fato das incorporações, apesar de serem muito recorrentes no mercado atual, não representam um tema comum em pesquisas recentes, além do mais, o fato delas ocorrerem em instituições financeiras de qualquer porte, despertou a necessidade de explorar as estratégias usadas para amenizar os impactos gerados no processo. Os resultados obtidos, evidenciaram que o planejamento e a participação de toda a equipe, constituem fatores determinantes para o sucesso da incorporação, levando em consideração que a necessidade de adaptação e reestruturação se mostram presentes. Além disso, as ações tomadas pelas empresas analisadas, proporcionaram aprendizado e maturidade para futuras incorporações..

Palavras-chave: Incorporação. Mudanças organizacionais. Competitividade. Estratégia.

Abstract: The economic scenario is characterized by constant changes in organizations, and one of the main motivating factors of this process is the relentless competition between companies. In the pursuit for more space in the market, companies have invested in the union of forces and values to be ahead of its competitors. This merger process, called incorporation, represents a strategic decision that has become very frequent in the financial institutions market. This article is based on a multicase study of two Brazilian financial institutions that went through organizational changes due to the incorporation strategy. The objective of the research is to identify the strategies adopted for the incorporation process and their respective consequences for organizations. The justification of the study is given by the fact of incorporation, even being very recurrent in the current market, do not represent a common theme in recent researches. In addition, the fact that they occur in financial institutions of any size, has

inspired the need to explore the strategies used to mitigate the impacts generated in the process. The results obtained, evidenced that the planning and participation of the entire team are decisive factors for the success of the merger, considering the need for adaptation and restructuring. In addition, the actions taken by the companies analyzed, provided learning and maturity for future incorporation.

Keywords: Incorporation. Organizational changes. Competitiveness. Strategy.

I INTRODUÇÃO

A globalização se faz presente no ambiente de negócios moderno, pois o surgimento de novos produtos e de novas oportunidades ou necessidades de mercado, são atividades que ocorrem de forma constante, o que torna maior e mais acirrada a briga por posicionamento ou liderança de mercado entre as organizações. Segundo Barros (2003), diante de um cenário caracterizado por disputas, as empresas se depararam com a necessidade de promoverem novas formas para conquistar um espaço no mercado, e nesse contexto, os processos de fusão, aquisição e incorporação passaram a se tornarem cada vez mais frequentes entre as organizações.

A forte influência da concorrência e do mercado capitalista, faz com que as empresas optem por unir forças em algumas situações, consolidando assim, uma única organização que será capaz de firmar de forma mais rápida a sua expansão no mercado. No Brasil, esses processos de unificação se alavancaram após algumas mudanças na política econômica nacional. De acordo com Rossetti (2001), entre as décadas de 1950 e 1980, a economia brasileira estruturou-se em princípios nacionalistas, reservas de mercado e incentivos para expansão do setor produtivo privado, a fim de promover a consolidação de uma potência mundial autossuficiente. Nessa percepção, os processos de fusão e incorporação ganharam forças e passaram a ocorrer com maior frequência no cenário organizacional.

Esses processos são vistos, em grande parte dos casos, como uma excelente alternativa, visto que possuem a capacidade de minimizar custos e poupar esforços para as instituições integrantes do projeto, como por exemplo, a instalação de uma nova estrutura, uma pesquisa de mercado ou o lançamento de um novo produto (ROCHA; OLIVEIRA, 2006).

Da mesma forma que o processo de fusão e incorporação é benéfico, esses processos estratégicos também trazem consigo alguns riscos a serem considerados e minimizados pelos gestores, como a mudança na cultura organizacional das empresas envolvidas e a adaptação da equipe de trabalho. Portanto, os processos de fusão e incorporação devem ser minuciosamente analisados, uma vez que eles podem acarretar em riscos determinantes que são capazes de afetar gravemente a organização incorporadora (OLIVEIRA et al., 2007).

Dados da UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) apresentaram que 76% de todo investimento direto do mercado internacional foram decorrentes de fusões e aquisições (DIEESE, 2001). Esse percentual pode ser justificado pelo fato de que esses mecanismos possibilitam a conquista de novos mercados, aliados ao fortalecimento das empresas com ganhos de escala (custo de produção menor), sinergia (esforço coordenado), e de certa forma, promovem uma proteção contra a concorrência ou a possíveis aquisições indesejadas.

A escolha do tema do presente trabalho, ocorreu a partir da importância da compreensão dos motivos que levam as organizações a optarem pela estratégia de incorporação e, além disso, identificar quais os impactos

causados na equipe de trabalho, nos processos e serviços. De acordo com Yin (2001), vivenciamos um cenário em que essas estratégias ocorrem de forma frequente nos mais diversos setores da economia, porém, poucos estudos são direcionados para a análise dos impactos gerados, ou para a compressão dos desafios e superações durante os processos de mudança.

Outro motivo que contribuiu com a escolha do tema, foi a possibilidade de identificar as estratégias utilizadas em cada instituição estudada, permitindo assim, que sejam propostas melhorias no processo. Dessa forma, o presente trabalho também será voltado para a identificação de prós e contra do processo de incorporação realizado pelas instituições, a fim de expor as experiências adquiridas, conhecimentos e as principais barreiras a serem enfrentadas pelos gestores durante o ciclo de vida desse processo.

Fusão e incorporação, não são atividades recentes no mercado, tendo em vista que já foram consideravelmente utilizadas por diversas empresas de diferentes ramos e setores, sendo o setor bancário um deles. Recentemente, o setor bancário brasileiro tem sido um dos que mais vivenciaram processos de fusão e incorporação. Ainda que esses fatos sejam exibidos e documentados na mídia, poucos estudos são direcionados para retratar como esse processo de fato ocorreu nas instituições, descrevendo assim, como ocorreu a mudança organizacional, a mudança de estratégias da equipe, entre outros fatores (KRETZER, 1996).

A questão elaborada como problema de pesquisa que o presente estudo se propõe a responder é: “qual a percepção dos colaboradores diante das estratégias de incorporação adotadas pelas organizações do setor bancário brasileiro?”. Tendo esta questão como um direcionador da pesquisa, é possível apresentar os objetivos e a justificativa da escolha do tema.

O presente estudo possui como objetivo geral, identificar as estratégias utilizadas durante o processo de incorporação de duas organizações do setor bancário da região de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. Dentre os objetivos específicos do estudo, eles foram divididos em: analisar as mudanças organizacionais durante e após o processo de incorporação; identificar as estratégias elaboradas para a empresa incorporada; e identificar quais os prós e contras da incorporação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Toda e qualquer decisão que uma instituição venha a tomar, como por exemplo, a disposição de promover o processo de fusão e incorporação, normalmente origina-se de uma estratégia organizacional previamente deliberada. Dessa forma, para promover o entendimento das práticas de incorporação, torna-se fundamental a compreensão do conceito e dos tipos de estratégia.

Segundo Mintzberg et al. (2000), estratégia é todo plano ou padrão tomado por uma organização, a fim de propiciar que sua missão e objetivos sejam alcançados. Em concordância com os autores, Tavares (1991) define a estratégia como esquemas definidos pelas empresas a fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Mintzberg et al. (2000), toda estratégia é caracterizada por positivos e pontos negativos, partindo do ideal de que toda decisão é marcada por suas vantagens e desvantagens. Os pontos positivos estão relacionados ao fato de que o principal papel de uma estratégia dentro de uma organização, consiste em definir o caminho a ser seguido para que a ela possua sempre foco nos objetivos a serem alcançados, nos esforços necessários, e para que a visão dos indivíduos seja direcionada sempre na mesma direção. Os pontos negativos podem ser encarados como consequências ou instabilidades que as estratégias possam causar.

Durante seu exercício, uma empresa pode dispor de inúmeras opções de estratégias, no entanto, isso só será possível por meio da realização de uma análise de ambientes, sendo eles o ambiente interno e externo da concorrência na qual está inserida. Segundo Tavares (1991), essa análise contribui para que a organização realize a tomada de decisões estratégicas de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

Mintzberg et al. (2000) afirmam que o estudo de estratégias se baseia em duas escolas, definidas como: prescritivas e descritivas.

Quadro I - Escolas do pensamento estratégico

ESCOLAS PRESCRITIVAS	
Escola do Design	É a primeira escola a incorporar seus conceitos na base da administração estratégica, contribuindo assim, para que seja a mais influente no processo de formação estratégica. A escola do Design utiliza as informações obtidas da matriz SWOT para promover a avaliação, a fim de promover a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças diante do cenário. Ela ainda é responsável por formular as estratégias através das capacidades internas e possibilidades externas, com o intuito de estabelecer a adequação.
Escola do Planejamento	A escola do Planejamento originou-se juntamente com a escola do Design. Nesta escola, as estratégias estão diretamente relacionadas com a formalização do processo, na qual se torna necessário utilizar o procedimento formal, o treinamento formal, e a análise formal.
Escola do Posicionamento	A escola do Posicionamento aceita todas as premissas da escola do Design e do Planejamento, entretanto, ela apresenta um conteúdo adicional, que define a importância das estratégias, independentemente da forma que são formuladas.
ESCOLAS DESCRITIVAS	
Escola do Aprendizado	As estratégias são emergentes, pois a natureza complexa e imprevisível do ambiente promove uma imposição ao controle deliberado. Se origina em toda a organização por meio de seus membros, seja de forma individual ou coletiva.
Escola do Poder	Utiliza o poder como ferramenta na negociação de estratégias e para atender interesses. A escola define o poder em dois ramos: Poder Micro, que é destinado ao jogo de política que ocorre dentro da organização; e Poder Macro, que é poder que a organização utiliza e que ocorre no meio externo da empresa.
Escola Cultural	Se espelha e complementa a escola do Poder, sendo que enquanto uma lida com as influências para promover as mudanças estratégicas, a outra enfatiza a influência na manutenção e estabilidade da estratégia.
Escola Ambiental	Possui o objetivo de estabelecer a estratégia como um processo reativo na visão global, posicionando o ambiente ao lado da organização e liderança.
Escola da Configuração	Pode ser compreendida com a escola que promove a integração entre os conceitos de todas as escolas. Existem duas faces nessa escola, onde uma delas é a transformação e outra a configuração. A transformação caracteriza-se como uma consequência da configuração, ou seja, a escola da configuração descreve a estratégia de acordo com determinados estados.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Mintzberg et al. (2000)

A busca incessante das organizações para conquistarem o seu espaço, contribuiu para que a criação de estratégias se tornasse um sinônimo de ferramenta capaz de proporcionar a estabilidade desejada no mercado. Estar à frente

da concorrência, diante de um cenário cada vez mais competitivo, está se tornando cada vez mais difícil, tendo em vista que para sobreviver no cenário atual, os gestores precisam planejar e elaborar estratégias que a mantenham a frente da concorrência, garantindo assim, a sua sobrevivência ou a conseqüente ocupação de uma parcela mais significativa de mercado (PORTER, 1999).

As forças que governam a competição em um setor, são determinadas com base em dois eixos correlacionados, sendo eles: a análise do poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos clientes; e análise da ameaça de novos entrantes e produtos substitutos. A análise desses dois eixos, permite que a organização avalie os pontos fracos e fortes diante dos seus concorrentes e, mais do que isso, contribui para que a empresa formule estratégias com o intuito de manter-se à frente da concorrência (PORTER, 1999).

Diante das teorias nas quais a competitividade passou a ser tratada como o fator mais decisivo para o desenvolvimento estratégico, o intuito do referencial tratado a seguir, é compreender e analisar o processo de incorporação, sendo esta uma das decisões mais difíceis a serem tomadas pelos gestores.

2.2 PROCESSOS DE INCORPORAÇÃO

Segundo Bulgarelli (2000), os processos denominados de incorporações tiveram início no final do século XVIII e início do século XIX, e possui como característica principal o processo de concentração das empresas. As incorporações se espalharam pelo mundo, abrangendo inclusive o Brasil, sendo necessário destacar que elas podem acarretar em impactos econômicos consideráveis.

A incorporação é a forma mais habitual de aquisição de controle acionário, em situações onde existe a intenção de consolidar a união de forças de diferentes organizações, a fim de agregar valor, reduzir custos, aumentar a participação de mercado e expandir o posicionamento de mercado (DINIZ, 2005). Com o intuito de incentivar a competitividade entre as empresas, os antigos governos apoiavam as técnicas de concentração das empresas, buscando que elas ficassem cada vez mais fortes a ponto de competir também no exterior, contribuindo assim, com a economia do país (BULGARELLI, 2000).

A Lei 6.404/76 do Artigo 227 da legislação brasileira assegura que: “a incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”. De acordo com Fazzio Júnior (2000), durante um processo de incorporação, a empresa incorporada juridicamente desaparece, permanecendo somente a empresa incorporadora, que agrega a transferência de patrimônios, como bens e ativos (GEISEL; SIMONSEN, 2017).

Segundo Russo e Oliveira (2000), para que o processo de incorporação ocorra de forma efetiva, é necessário que tanto a empresa incorporadora quanto a empresa incorporada, estejam de acordo com tal decisão. Dessa

forma, a incorporação de uma organização tem que ocorrer de maneira formal, de modo que seja realizada uma assembleia em ambas empresas.

A incorporação de sociedades ou organizações pode ser compreendida como um processo relativamente complexo, uma vez que é composto por três etapas:

I – Ata da assembleia geral da sociedade incorporadora, aprovando o protocolo da operação e nomeando os peritos para a avaliação do patrimônio líquido da (s) sociedade (s) a ser (em) incorporada (s); II – Ata da assembleia geral da (s) sociedade (s) a ser (em) incorporada (s) ou absorvida (s), que tomou conhecimento do protocolo de incorporação, aprovando; III – Ata da assembleia geral da sociedade incorporadora que aprovou o laudo de avaliação mencionado no item “I” anterior e efetivou a incorporação. (RUSSO; OLIVEIRA, 2000, p. 112)

Bertoldi (2001) afirma que a sociedade incorporada deverá aprovar o protocolo da operação, que apresenta todas as informações das transações a serem realizadas, tais como o número, espécie e classe de ações que serão atribuídas, em substituição aos direitos dos sócios da sociedade que irá incorporar as formas de avaliação do patrimônio líquido das organizações envolvidas, sem se esquecer das devidas alterações a serem realizadas com o nome fantasia, entre outros.

Compartilhando opiniões em comum, Russo e Oliveira (2000) e Bertoldi (2001) afirmam que casos de concentração de empresas, como os de incorporação, podem ocasionar relevantes impactos na economia. No entanto, esses impactos podem ocorrer de forma positiva ou negativa. Quando ocorrem as incorporações, as empresas unem forças, a fim de aumentar o alcance no mercado, exercendo assim, uma grande influência para que a organização se mantenha estável diante da concorrência. No entanto, mesmo obtendo uma fatia de mercado maior, o processo de incorporação não é capaz de impedir que a concorrência ocorra.

Sendo assim, é possível afirmar que a incorporação pode ser benéfica às organizações, pois permite que estas obtenham, através da união de esforços, maior participação de mercado, maior número de clientes, e um consequente aumento no faturamento. Isso faz com que as empresas concorrentes busquem investir em recursos e processos próprios, estimulando assim, o surgimento de novas tecnologias.

2.2.1 Razões e motivos para transações de incorporação

De acordo com Gitman (2004), o motivo básico para justificar a incorporação, seria o aumento do valor da ação, ou valor de mercado da empresa. Entretanto, existem alguns motivos adicionais que justificam essas operações, sendo que alguns deles são descritos no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Razões e motivos da incorporação

RAZÃO	MOTIVO
Crescimento	Um dos principais fatores que justificam as incorporações, é o rápido crescimento que pode ser alcançado através desse processo, pois ao invés de optar pelo crescimento orgânico, as empresas podem adquirir ativos que possibilitam um ganho de escala com maior margem de lucro em um prazo relativamente inferior de retorno.
Expansão geográfica	Ocorre quando uma empresa adquire ativos e bens de outras companhias nas quais suas localidades são distantes de seu foco de atuação, geralmente no exterior, a fim de consolidarem-se em novos mercados, ou para diminuir o deslocamento necessário para a obtenção de matéria-prima.
Sinergia	Os ganhos de sinergia de uma operação de incorporação, provém de economias de escala resultantes de redução de custos indiretos.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Gitman (2004)

Nessa perspectiva, Rossetti (2001) define os principais motivos que contribuem para que as empresas promovam operações de fusão entre companhias, sendo que em grande parte dos casos, a decisão estratégica de se fundir à outra organização está diretamente relacionada aos ganhos de *market share*, aumento na amplitude geográfica de atuação e ao crescimento produtivo, em razão da ampliação de escalas operacionais.

2.2.2 Cultura organizacional

De acordo com Nassar (2000), a cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, hábitos e crenças que promovem o vínculo entre os membros de uma organização, sejam eles de diferentes divisões hierárquicas. Dessa forma, a cultura organizacional passa a ser assimilada como a alma da empresa. Na mesma concepção teórica, Chiavenato (2004, p. 201) afirma que “a cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”.

Toda e qualquer organização está sujeita às mudanças, porém essas mudanças não podem ocorrer sem acarretar alguma influência ao cotidiano dos indivíduos atuantes na organização. Portanto, em um processo de incorporação, quando ocorre a junção de duas culturas organizacionais diferentes, origina-se uma série de

mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa o desempenho dos colaboradores e da organização (ROBBINS, 2000).

Chiavenato (2004) afirma que as empresas devem desempenhar uma constante busca por melhorias e renovação para maximizar suas chances de sucesso. Segundo Robbins (2000), as organizações fazem parte de um cenário mutável, exigindo assim, que elas se tornem flexíveis a mudanças.

Segundo Grouard e Meston (2001), os maiores problemas encontrados em uma ocasião de mudança, estão relacionadas ao que as pessoas que fazem parte da organização pensam ou passam durante o processo, pois qualquer mudança causa algum grau de instabilidade e desafio, pois afeta diretamente as pessoas, causando impacto na sua visão sobre o mundo, no seu papel no ambiente em que vivem e no modo como sua identidade é construída.

Além dessa perspectiva, é necessário levar em consideração que toda mudança seria simples se todos os indivíduos se comportassem de uma forma padrão, entretanto, cada indivíduo possui uma reação diferente diante de uma situação específica. Nesse sentido, compreende-se que para que haja mudança em uma determinada organização, é necessário que as pessoas que nela vivem mudem também. Durante um processo de mudanças, como um processo de incorporação, por exemplo, muitos indivíduos não aceitam as regras impostas à nova gerência, ou da empresa incorporadora, constituindo uma resistência imposta a esse processo.

2.2.3 Mudança organizacional

Segundo Chiavenato (2004) e Daft (2003), a resistência dos indivíduos a uma determinada situação é comum, pois os mesmos tendem a não querer mudar algo que está habituado a fazer rotineiramente. Essa resistência pode ocorrer por diferentes motivos, uma vez que se tratando de pessoas, cada uma possui uma percepção diferente às mudanças. Daft (2005) e Bateman e Snell (1998) afirmam que existem algumas causas mais comuns da resistência, tais como: autointeresse; mal entendimento; incerteza; e avaliações diferenciadas.

As mudanças comportamentais são também definidas como mudanças internas que se originam através de mudanças no cotidiano, mudança de hábitos e comportamentos. Dessa forma, é necessário compreender a organização como um cenário repleto de mudanças, que devem ser gerenciadas para que os indivíduos possam aceita-las e se sintam encorajados a mudarem, minimizando assim, a probabilidade de resistência por parte dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

O Quadro 3 a seguir apresenta os estágios definidos por Chiavenato (2004) para que ocorra o processo de mudança.

Quadro 3 - Estágios da mudança organizacional

ESTAGIO	DESCRIÇÃO
1º Estágio – Descongelamento	Estágio em que os agentes da organização possuem o objetivo de contribuir para que todos os colaboradores compreendam os motivos das mudanças e as melhorias que serão obtidas.
2º Estágio – Mudança/Movimento	Ocorre quando os indivíduos da organização passam a experimentar novos valores e aprendizados. Estágio onde são realizados testes para que a mudança possa ocorrer sem falhas.
3º Estágio – Recongelamento	Significa que as práticas aprendidas no estágio do movimento estão sendo aplicadas na organização e gerando novos comportamentos na cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Chiavenato (2004).

De acordo com Robbins (2000), o estágio de Descongelamento, pode ser compreendido como o período em que os agentes, sendo esses os líderes, os gerentes, e maiores envolvidos no processo, possam passar aos subordinados o sentimento de confiança e segurança de forma que os mesmos estejam mais flexíveis às mudanças e que possam transmitir essa confiança aos demais colaboradores. Todos os indivíduos estão diretamente ligados à cultura estabelecida pela empresa, os hábitos diários, os costumes, os relacionamentos, entre outros fatores. Quando surge a notícia de que todo esse processo irá mudar, é compreensível que isso pode gerar nos indivíduos os sentimentos de resistência ou medo. O papel dos gestores nesse momento, se torna determinante no sentido de que ele deve demonstrar os benefícios da mudança e da nova cultura organizacional aos colaboradores.

O estágio de Mudança/Movimento representa um teste à introdução de uma nova organização, ou seja, as novas ideias e serviços a serem implantados ou a mudança na estrutura física. Nesse estágio, os colaboradores são de certa forma observados para que a mudança ocorra sem falhas. Ainda no Estágio 2, são observadas as ideias e as novas formas de trabalho dos funcionários, para que somente assim, seja possível identificar os pontos fortes de um novo processo produtivo. No mesmo sentido, essa etapa representa a fase na qual a organização começa a deixar a cultura estabelecida e inicia os processos de introdução à outra cultura.

Por fim, no estágio de Recongelamento, é colocado em prática tudo o que se adquiriu no processo de mudança, tornando possível a consolidação da nova cultura. De acordo com Chiavenato (2004), nesse período, os indivíduos já estão adaptados aos novos processos e com a mudança em si, sendo que os mesmos tendem a permanecer na organização e repassar os hábitos adquiridos aos novos funcionários.

2.2.4 Incorporações de instituições financeiras

Desde a década de 90, as fusões e aquisições têm se destacado como principal instrumento de investimentos diretos em novos mercados, principalmente com capital estrangeiro.

De acordo com Kretzer (1996), os primeiros efeitos da reforma no sistema financeiro tiveram início na década de 70, com o aumento no número de agências e a padronização dos procedimentos bancários, além de estímulos ao processo de fusão e incorporação. Segundo normas do Banco Central, que passou a ser o principal órgão do sistema financeiro, este processo foi responsável pela redução do número de estabelecimentos bancários de 336 em 1964, para 109 em 1974, fazendo com que o número de incorporações e fusões aumentasse para 224.

Tabela I - Maiores compradores de bancos após 1994

BANCO COMPRADOR	PERÍODO	AQUISIÇÕES
Bradesco	Jan/97 a Jan/06	16
Itaú	Jul/95 a Mai/06	9
Unibanco	Nov/95 a Ago/03	8
ABN AMRO	Jul/98 a Ago/03	4
Santander	Dez/97 a Nov/00	4

Fonte: Alonço (2010).

A Tabela I demonstra o número de incorporações que ocorreram após 1994, diante de um cenário caracterizado por novas políticas adotadas pelo Estado (PROER, PROES) e pela grande concorrência existente no sistema financeiro, sendo importante destacar que o número de instituições financeiras no país foi elevado substancialmente.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo consiste em definir os métodos utilizados na pesquisa e na coleta de dados, a fim promover a análise dos resultados de acordo com os objetivos do trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa baseia-se em um estudo de caso com duas organizações atuantes no setor bancário, que vivenciaram o processo de incorporação. Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser compreendido como uma investigação empírica voltada para a investigação dos fenômenos contemporâneos diante de seu contexto real.

A principal característica que diferencia o estudo de caso dos demais métodos, é a sua capacidade de lidar com uma ampla quantidade de variáveis e evidências como os documentos, entrevistas, artefatos e observações (YIN, 2001).

A fim de proporcionar a interpretação dos dados coletados, a presente pesquisa foi apresentada caráter qualitativa exploratória, pois de acordo com Oliveira (1999), essa forma de pesquisa contribui para o esclarecimento de problemas com maior complexidade, permitindo a análise da forma como as variáveis se interagem e contribuem para a melhoria nos processos de mudança, além de permitir a criação de opiniões acerca de possibilidades específicas. No mesmo sentido, Mattar (2005) afirma que esse método de pesquisa proporciona ao pesquisador maior conhecimento do problema de pesquisa a ser tratado, tendo em vista que as questões são elaboradas para que o assunto abordado seja investigado de forma profunda.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A fim de proporcionar a coleta de dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com a colaboração de funcionários que vivenciaram o processo de mudanças organizacionais em razão da estratégia de incorporação em duas diferentes instituições financeiras, sendo que estas serão referidas como Banco 1 e Banco 2.

As entrevistas foram conduzidas com a utilização de um questionário composto com 12 questões dissertativas. As perguntas basearam-se em alguns fatores do processo de incorporação, como a mudança na estrutura física e na cultura organizacional, serviços, liderança e clientes, sendo que foram entrevistados 8 funcionários atuantes em diferentes cargos e níveis hierárquicos das organizações, a fim de que a análise de dados pudesse ser realizada a partir de uma visão holística da organização.

Dessa forma, dos colaboradores selecionados para as entrevistas, 2 pertenciam a empresa incorporadora e 6 funcionários fazem parte do quadro da empresa incorporada. Foram analisados os relatos dos colaboradores, dos quais 5 são do sexo masculino e 3 do sexo feminino, com idades que variam de 25 a 53 anos e experiência profissional média de 18 anos.

As questões foram elaboradas com o objetivo de identificar a forma como ocorreu o processo, quais as principais mudanças nas estratégias, e quais as ferramentas utilizadas pelas organizações para promover a reestruturação após a incorporação. Após serem gravados os relatos dos entrevistados, os mesmos foram transcritos de forma que os resultados pudessem ser analisados e comparados de maneira qualitativa, a fim de promover a identificação de fatores em comum nas respostas.

Para contribuir com a visões que abrangessem todos os níveis das organizações, foram exigidos alguns requisitos para a seleção dos indivíduos, a fim de contribuir com o alcance dos objetivos da pesquisa. Os requisitos exigidos a ambos os bancos, eram que os indivíduos deveriam pertencer a uma escala hierárquica de 3 níveis diferentes, sendo esses: Nível 1 – Gerencial (gerentes e coordenadores), Nível 2 – Intermédios (supervisores e escriturários), e Nível 3 – Operacional (caixas e auxiliares).

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após todos os dados relatados dos colaboradores serem transcritos para um modelo de perguntas e respostas, foi realizada uma análise comparativa com as respostas dos funcionários, com o intuito de consolidar a identificação de fatores que descrevessem os principais processos de mudança, como por exemplo, mudanças na equipe, planos de carreiras e dificuldades de adaptação a novos hábitos.

Após os fatores em comum serem identificados, foi elaborada uma tabela para retratar a contagem das palavras que mais se repetiam nos relatos dos entrevistados. O modelo utilizado é demonstrado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Contagem de palavras

TABELA DE CONTAGEM DE PALAVRAS								
			FATOR		FATOR			
			Mudanças	Quantidade	Planos de Carreira	Quantidade	Adaptação à Cultura	Quantidade
C A R R E I R A S	Gerentes	P A L A V R A S						
	Escriturários							
	Op. Caixa							

Fonte: Elaborado pelos autores.

O preenchimento dos dados na tabela e o somatório da contagem de palavras, foram fundamentais para identificar as diferentes visões entre os níveis hierárquicos diante dos processos de mudança e adaptação organizacional.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em ambos os bancos analisados, a decisão estratégica de incorporação foi tomada pela alta hierarquia, e por esse motivo, muitas informações tornam-se confidenciais e exclusivamente internas de cada organização. Ambas as organizações não autorizaram que as informações fossem extraídas diretamente no ambiente organizacional. Além disso, não é possível mencionar o nome das instituições, conforme estabelecido junto aos responsáveis, sendo que as entrevistas tiveram de ser realizadas em horários contrários ao de expediente e em locais externos às instituições.

Esses fatores representaram limitações no acesso a informações que proporcionariam contribuições para a compreensão e análise de dados tratados.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

Assim como todo método de pesquisa, o estudo de caso possui alguns fatores que promovem uma relativa limitação na análise do problema tratado. De acordo com Yin (2001), apesar de ser uma forma distinta do

conjunto de depoimentos levantados para elucidar uma questão duvidosa, o estudo de caso pode ser encarado como uma forma menos desejável do que o método experimental.

Um dos principais motivos destacados por Yin (2001), é o fato dos estudos de caso fornecerem uma pequena base para generalizações científicas, partindo do princípio que ao estudar um ou mais casos, não se constitui uma amostra representativa da população, e por isso, torna-se sem significado qualquer tentativa de generalização para as populações.

Nos casos apresentados no presente trabalho, apenas uma amostragem de pessoas foi analisada, representando assim, um percentual diante do total. Entretanto, não é possível afirmar que os resultados seriam os mesmos se fossem realizadas entrevistas com todos os funcionários de ambas as instituições acerca do processo de incorporação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas analisadas representam duas das maiores instituições financeiras no país, sendo uma delas brasileira e outra de origem espanhola. O período de transição em razão da estratégia de incorporação ocorreu em períodos e em decorrência de motivos distintos nas instituições.

A empresa denominada de Banco 1, operou durante anos como uma instituição financeira estadual, cujo poder administrativo pertencia ao estado de São Paulo. A mesma foi vendida e posteriormente incorporada por uma instituição financeira brasileira de domínio nacional, cuja administração é dividida em uma parte pública e outra parte de caráter privado.

O início da transição no Banco 1 se deu em meados do ano de 2009, e por não ser relativamente tão recente, basicamente todos os processos já foram ajustados e aperfeiçoados. A incorporação proporcionou ao banco incorporador uma expansão de negócios e maior domínio de mercado. No mesmo sentido, a empresa referida como Banco 2 foi durante décadas uma instituição de domínio público. Após um período de discussão política, o governo decidiu pela privatização da instituição. Essa decisão se concretizou quando a instituição foi comprada e incorporada por um banco espanhol que buscava expansão no Brasil.

Essa mudança ocorreu no ano de 2000, e ao contrário dos processos do Banco 1, o banco espanhol realizou grande investimento tecnológico na organização, e essa estratégia fez com que a instituição ganhasse forças comerciais e aumentasse sua fatia de mercado. Em ambas as empresas, houve impactos causados pelas mudanças, entretanto, cada uma delas agiu de forma diferente para lidar com os problemas organizacionais e estratégicos.

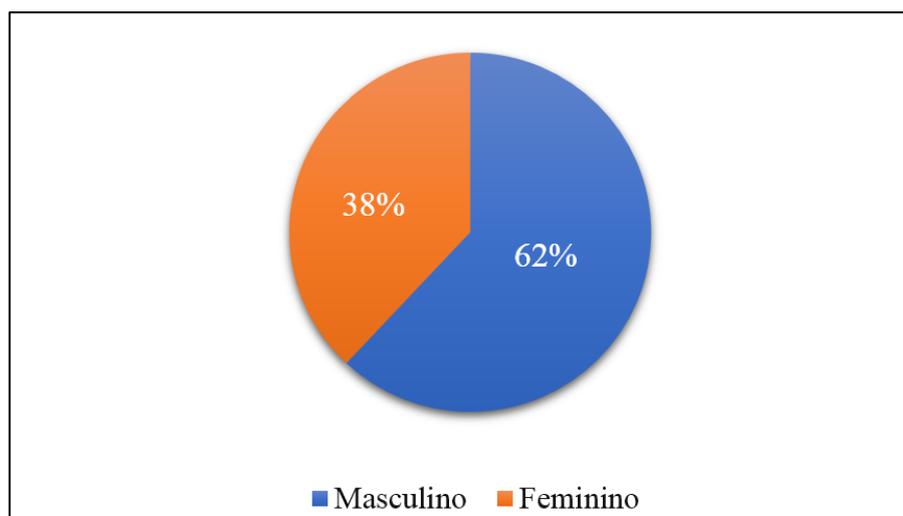
A seguir, os impactos serão apresentados e analisados, assim como as medidas adotadas por cada uma das instituições diante dos cenários levantados.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados colaboradores que vivenciaram o processo de mudanças devido a incorporação de duas instituições financeiras localizadas na região de Ribeirão Preto/SP. Dessa forma, a análise dos dados ocorreu primeiramente por indivíduos de cada organização, e posteriormente, foram relacionados os fatores em comum, a fim de permitir a comparação dos resultados entre as empresas investigadas.

Nessa percepção, a primeira análise realizada foi esclarecer o perfil dos entrevistados, a partir do entendimento da distribuição de sexo dos envolvidos, que é demonstrada no Gráfico I a seguir.

Gráfico I - Distribuição de sexo dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico I, expressa o percentual geral de sexo dos entrevistados em ambos os bancos. A fim de contribuir com a análise do perfil dos funcionários, a idade dos indivíduos é evidenciada na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Distribuição etária dos indivíduos

Homens	%	Mulheres	%
20 a 30 anos	12,4%	20 a 30 anos	12,67%
31 a 40 anos	12,4%	31 a 40 anos	12,67%
41 a 50 anos	24,8%	41 a 50 anos	0%
51 a 55 anos	18,4%	51 a 55 anos	12,67%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se então, que o perfil dos entrevistados, são em maioria do sexo masculino com idade entre 41 e 50 anos. A análise da percepção dos funcionários quantos aos impactos vivenciados no período da transição foi executada separadamente em cada instituição. Dessa forma, as respostas foram relacionadas e comparadas quanto aos níveis hierárquicos, que são demonstrados na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Localização dos entrevistados na estrutura organizacional dos bancos



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 RESULTADOS DO BANCO I

4.3.1 Gerente (Entrevistado 1) – Empresa Incorporada

Representante do nível gerencial do Banco I, o Entrevistado 1 exerceu diversas funções dentro da empresa incorporada somando uma trajetória de 19 anos. Segundo o mesmo, a notícia foi anunciada através de uma reunião com a alta escala hierárquica, e por ele exercer a função de líder, recebeu a missão de repassar a inusitada informação aos demais membros da equipe.

A transição analisada pela visão gerencial foi de fato tumultuada, pois não foram proporcionados treinamentos para a implantação de novos sistemas por parte da empresa, o que ocasionou um maior índice de resistência dos funcionários. O gerente tinha conhecimento de que haveriam transferências de funcionários para outras unidades e também foi direcionado a ele a função de informar os funcionários e manter o controle da situação. Na percepção do líder de equipe, a mudança pode ser controlada com a participação da equipe operacional, que mesmo diante das mudanças e problemas encontrados, mantiveram-se unidos e trabalharam no período de transição de forma conjunta.

Na visão sistêmica do processo, o gerente identifica a mudança com um caráter positivo, pois apesar dos transtornos gerados, a equipe passou a fazer parte de uma empresa maior, com maiores perspectivas de crescimento profissional e maior participação no mercado.

4.3.2 Escriturária (Entrevistada 2) – Empresa Incorporada

Por outro lado, a transição vivenciada no Banco I, se analisada por um grau hierárquico menor, promove uma percepção relativamente diferente à visão do líder. A Entrevistada 2, pertence ao quadro de funcionários da empresa há 23 anos, e afirma que as informações referentes às mudanças não foram esclarecidas. Um exemplo disso, foi que ela só soube da notícia por canais externos e comentários dos companheiros.

Para ela, essa falta de informação gerou um impacto gigante à equipe, visto que os integrantes se sentiam inseguros diante do cenário. Sendo assim, ela informa que os líderes não tiveram participação direta no processo, e o fator mais importante foi a união e companheirismo da equipe. Desse modo, as maiores dificuldades vivenciadas pela entrevista, foram relacionadas a adaptação ao novo sistema e à nova cultura organizacional imposta pela incorporadora.

De forma geral, a mudança foi negativa na percepção da funcionária, pois proporcionou perdas tanto aos colaboradores, quanto à empresa em si. Nos colaboradores, os impactos foram no plano de carreira, redução na base salarial, o convênio médico passou a ser diferenciado aos funcionários que pertenciam à empresa incorporadora. Já os impactos causados na empresa, estão ligados às ações e valores.

4.3.3 Operador de Caixa (Entrevistado 3) – Empresa Incorporada

O Entrevistado 3, está inserido no nível operacional da organização, sendo que o mesmo atua na empresa há 9 anos, e também pôde acompanhar todo o processo de transição. Na sua opinião, a mudança, assim como a notícia, ocorreu de forma muito rápida, e houve um *stress* constante devido às mudanças organizacionais que poderiam haver entre as instituições, além da transferência de alguns funcionários.

Para ele, as equipes de todas as hierarquias sofreram os impactos causados pela transição. Além das transferências, a adaptação ao sistema, às mudanças na estrutura física e a prestação de novos serviços para expansão da carteira de clientes, foram alguns dos fatores que afetaram o cotidiano dos colaboradores.

A empresa que estava sendo incorporada, não atuou na capacitação ou treinamento de equipe. Por outro lado, a empresa incorporadora investiu em adaptações nos sistemas que sustentavam as atividades.

O entrevistado afirma que o líder teve papel participativo, porém não integralmente. Na sua visão, os líderes de equipe apenas cumpriram o papel de informantes e orientadores. De maneira conjunta, a mudança representou uma estratégia positiva para a empresa, pois gerou a ampliação da empresa incorporadora o que proporcionou maiores oportunidades aos funcionários.

4.3.4 Operadora de Caixa (Entrevistada 4) – Empresa Incorporadora

Enquanto os funcionários incorporados do Banco I sofriam com as mudanças organizacionais, a visão da Entrevistada 4, operadora de caixa há 6 anos na empresa incorporadora, foi direcionada a um outro patamar.

Ela afirma que preocupação dos colaboradores da empresa incorporadora estavam ligados a outros fatores como a transferência e oportunidade de crescimento profissional. Segundo ela, a empresa acabara de passar pelo processo de incorporação junto a uma outra organização, e a forma na qual a mudança estava estruturada e nítida aos funcionários, fez com que todos se sentissem seguros e preparados para mais uma transição.

A entrevistada afirma que os gerentes e líderes, ao contrário da percepção da empresa incorporada, tiveram um ciclo comunicativo muito eficiente, onde todos planos eram expostos e não havia ruídos no recebimento das informações. Sendo assim, o fato mais marcante durante o processo, foi o conhecimento do trabalho em equipe, o vínculo criado pelos indivíduos de ambos os bancos. Mesmo a mudança sendo crítica, não houve conflitos.

Dessa forma, ela classifica a incorporação como positiva e benéfica, uma vez que a empresa se expandiu não só organizacionalmente, mas também aumentou a diversidade de serviços, e a conquista de novos públicos.

4.4 RESULTADOS DO BANCO 2

4.4.1 Coordenador (Entrevista 5) – Empresa Incorporada

Como representante do mais alto nível hierárquico da organização, o Entrevistado 5, atual coordenador da empresa, atua na mesma há 33 anos e já exerceu inúmeras funções desde o início de sua carreira, o que contribuiu para que ele pudesse acompanhar e participar minuciosamente do processo de mudança. O entrevistado afirma que quando a notícia foi divulgada, uma onda de receios passou a fazer parte do cotidiano de toda equipe. Dentre os principais fatores que causaram esse cenário, ele destacou o fato de todos terem conhecimento de que a empresa incorporadora era de origem estrangeira, e que a mesma dispunha de processos e metodologias extremamente desenvolvidos, aliados a uma tecnologia avançada. Nesse sentido, o receio maior era de que houvesse a troca de funcionários por máquinas, devido à grande automação sistêmica da organização.

Por outro lado, o banco incorporado agiu de maneira transparente quanto às estratégias, sendo que todo o processo de mudança foi explicado aos colaboradores. Sendo assim, os líderes tiveram um papel importantíssimo, pois agiam como intermediários e transmissores de informação. Segundo o entrevistado, para sanar a insegurança da equipe, a empresa também demonstrou aos colaboradores os benefícios que seriam alcançados com a incorporação, dentre eles: novos planos de carreira, oportunidades de crescimento e capacitação de sistemas, além de um ambiente de trabalho mais desenvolvido.

Outro fator importante para o coordenador, foi a participação da equipe em massa no sistema, pois o companheirismo fez com que as mudanças ocorressem de forma mais natural. Ele ainda afirma que o fator mais impactante foi a notícia de que teriam que abandonar uma cultura organizacional de décadas para começar a participar de uma nova cultura, o que iria gerar novos hábitos.

Portanto, o mesmo considera que a mudança foi muito positiva, pois a empresa incorporada estava incompatível com a concorrência, no que diz respeito a processos e serviços. Já com a incorporação, a empresa incorporadora investiu em equipamentos e processos tecnológicos. Esses investimentos permitiram que a empresa voltasse a disputar mercado com a concorrência.

4.4.2 Escriturário (Entrevistado 6) – Empresa Incorporada

O Entrevistado 6 está na empresa há 22 anos, e já atuava nela há mais de 10 anos quando a incorporação ocorreu. Para ele, a mudança ocorreu de forma organizada e tranquila, sem maiores problemas, isso por conta do trabalho em equipe e da participação dos líderes como comunicadores.

Para o mesmo, a maior dificuldade foi lidar com a ansiedade e receio da possível demissão, e ao mesmo tempo, a necessidade de adaptação à uma nova cultura organizacional que estava a ser implantada por outra organização.

Por outro lado, ele afirma que esse aspecto foi amenizado por conta dos benefícios que seriam gerados pela incorporação.

Apesar dos impactos, o colaborador possui uma percepção positiva em relação à incorporação, pois com a expansão da empresa, o banco passou a fazer parte de uma das principais potências do mercado financeiro.

4.4.3 Operador de Caixa (Entrevistado 7) – Empresa Incorporada

O Entrevistado 7, ocupante do cargo de operador de caixa, faz parte do quadro organizacional do Banco 2 há 15 anos. Nesse período, exerceu outras funções até que chegasse ao atual cargo. Para o mesmo, a transição foi impactante em um momento inicial, pois foi difícil aceitar o fato de que a empresa mudaria suas rotinas. No entanto, o mesmo relata que a nitidez por parte dos diretores em proporcionar as informações acerca do processo, fez com que a incorporação ocorresse de forma natural, o que evitou maiores transtornos, apesar de o entrevistado ressaltar que o medo das regras e imposições criadas pela nova empresa, se mostram aspectos comuns em períodos de mudanças.

Para ele, o maior desafio foi vencer o receio de perda do cargo ou substituição, e também a adaptação às novas rotinas e à nova cultura. Dessa forma, ele ressalta que foi muito importante a participação da equipe, pois essa união minimizou os impactos e contribuiu para reduzir a resistência.

Embora tenha passado algumas dificuldades quanto à adaptação e aceitação, o entrevistado reconhece que a estratégia de unificar duas empresas foi de fato muito boa, pois proporcionou estabilidade profissional, além de outros incentivos.

4.4.4 Operadora de Caixa (Entrevistada 8) – Empresa Incorporadora

A Entrevistada 8 atua na empresa incorporadora há 14 anos, e afirma que mudanças não acontecerem de modo muito influente na organização em que trabalha, pois esta implantava na outra empresa seus métodos e processos.

De acordo com a entrevistada, a princípio, a única mudança que ocorreu foi a chegada de alguns funcionários que pertenciam à empresa. Para ela, a mudança ocorreu aos poucos, e tudo foi muito bem planejado para que não houvesse maiores problemas.

Ela informa que a participação dos gerentes e líderes foi íntegra no processo de transição, até porque todas as operações eram orientadas por eles, que também recebiam informações da alta administração. Ainda na percepção da funcionária, as mudanças foram positivas e lucrativas, pois atualmente o Banco 2 possui um bom posicionamento de mercado e pôde ganhar uma fatia grande de mercado após a incorporação.

4.5 Análise dos resultados

Feita a transcrição dos relatos pelos entrevistados, foram identificados os principais fatores mencionados pelos entrevistados, sendo que os mesmos são demonstrados na Tabela 4 a seguir, que apresenta a quantidade de palavras citadas pelos colaboradores.

Tabela 4 - Contagem de palavras dos casos analisados

TABELA DE CONTAGEM DE PALAVRAS								
			FATOR		FATOR		FATOR	
			Mudanças	Quantidade	Planos de Carreira	Quantidade	Adaptação à Cultura	Quantidade
C A R R E I R A S	Gerentes	P A L A V R A S	Informações	5	Transferências	9	Adaptação	8
			Mudança	3	Demissões	5	Mudanças	4
			Integrantes	6	Salários	4	Estrutura física	1
			Adaptação	7	Oportunidades	8	Hábitos	3
			Comunicação	3	-	-	-	-
	Escriturários		Notícia	2	Salários	4	Colaboradores	5
			Comunicação	10	Transferências	9	Hábitos	8
			Sistema	15	Demissões	8	Estrutura física	2
	Op. Caixa		Sistema	16	Salários	5	Adaptação	13
			Adaptação	8	Oportunidades	11	Hábitos	8
			Estrutura	5	Transferências	3	Colaboradores	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante das percepções relatadas pelos entrevistados, é evidente que o processo de incorporação ocasionou fatores e impactos diferentes tanto para a instituição quanto para os funcionários em ambos os casos. A comparação entre os fatores que promoveram maior impacto na percepção de cada nível hierárquico é evidenciada no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Comparação de fatores de impacto em cada nível hierárquico

CARGO	BANCO 1	BANCO 2
Gerentes/Coordenadores	<ul style="list-style-type: none">• Implantação e adaptação ao sistema;• Orientação aos colaboradores;• Impactos na realização das tarefas;• Adaptação às mudanças.	<ul style="list-style-type: none">• Receio de possíveis demissões;• Automação de processos;• Adaptação às mudanças de hábitos.
Escriturários	<ul style="list-style-type: none">• Receio de transferências;• Resistência ao novo sistema;• Reestruturação do plano salarial;• Recepção de novos membros;• Mudança de benefícios.	<ul style="list-style-type: none">• Receio de possíveis demissões;• Adaptação à nova cultura;• Medo de ser trocado por máquinas;• Transferências.
Operadores de Caixa	<ul style="list-style-type: none">• Implantação e adaptação ao sistema;• Adaptação às novas tarefas;• Aceitação de salários.	<ul style="list-style-type: none">• Adaptação à nova cultura.

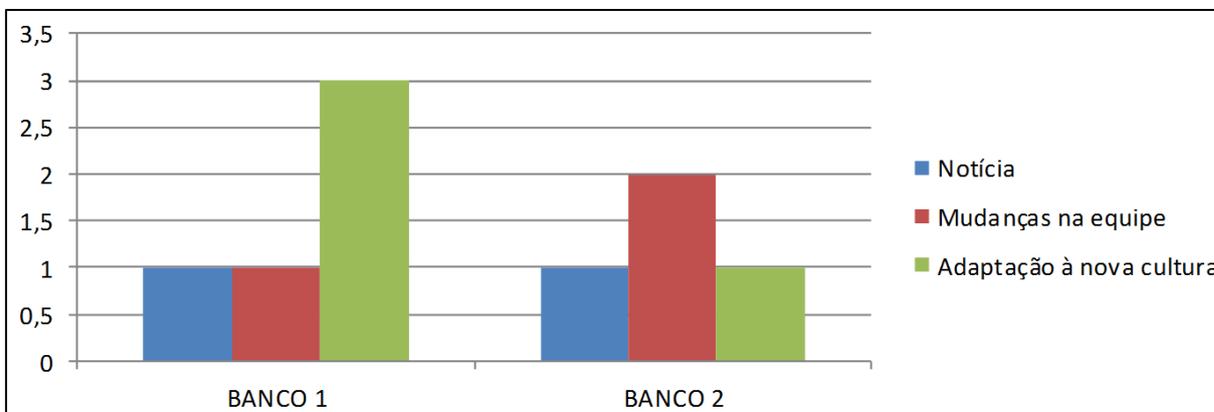
Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio de uma análise do Quadro 4, é possível afirmar que as maiores dificuldades são tratadas de forma diferente de acordo com cada nível da hierarquia organizacional. No Banco 1, é possível afirmar a existência de dois fatores principais que dificultaram as mudanças, que são: a implantação de um novo sistema e os receios de mudanças de localidade ou transferências de funcionários. No Banco 2, em dois níveis hierárquicos, foi possível identificar o receio de demissão ou perda de cargo para os funcionários da empresa incorporadora. Ao contrário disso, o nível mais baixo de hierarquia teve como fator principal de dificuldade a adaptação às mudanças.

Outro ponto importante a ser destacado, são os acontecimentos que marcaram a memória dos membros que participaram do processo de mudança. Os resultados foram obtidos através da relação de fatores e contagem de relatos em comum entre os entrevistados.

O Gráfico 2 a seguir expressa os fatores mais mencionados por todos os colaboradores, sendo importante ressaltar que os dados apresentados no gráfico não possuem distribuições de probabilidade, permitindo que eles sejam válidos apenas para uma melhor visualização de resultados.

Gráfico 2 - Fatores marcantes



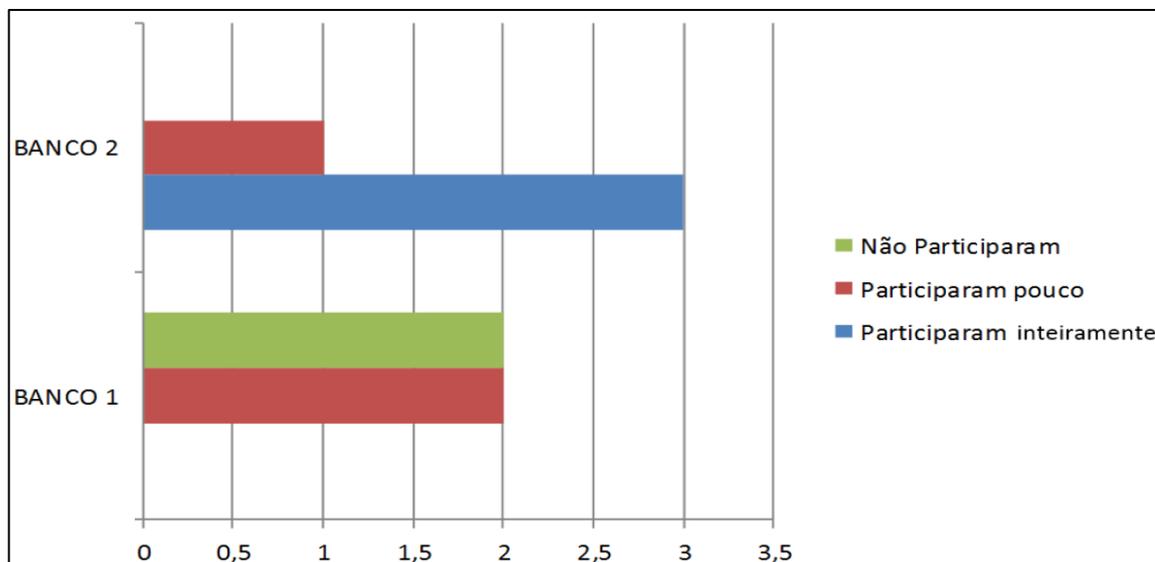
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados obtidos na amostragem dos 8 entrevistados, demonstram a variabilidade de fatores que mais impactaram os funcionários de maneira individual. Logo, é evidente que o Banco 1 apresentou maior dificuldade de adaptação à nova cultura imposta pela empresa incorporadora.

No Banco 2, o fator que mais se destaca na memória dos funcionários são as mudanças realizadas na estrutura da equipe. Esse fator está diretamente relacionado às transferências de colegas de trabalho para outras regiões, demissões, além da chegada de novos membros de outras regiões.

Tendo em vista que se torna essencial analisar a participação dos líderes de equipe no processo, foi realizada uma análise em conjunto das respostas obtidas para identificar os índices deste fator. Dessa forma, foi realizada a contagem das respostas nas quais houve participação e nos relatos onde não houve, sendo que o índice de participação dos líderes em ambos os bancos, é demonstrada na Gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 - Participação dos líderes



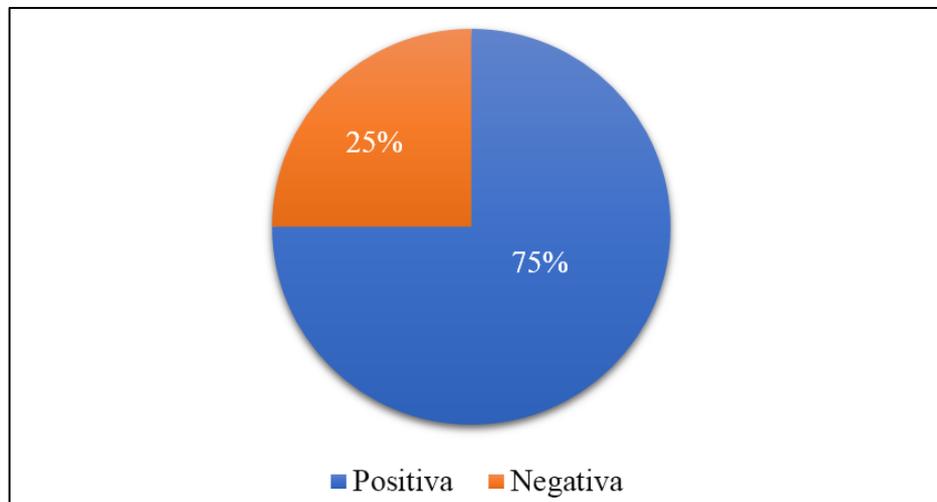
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados expressos no Gráfico 3 demonstram uma diferenciação entre as duas organizações estudadas. Desse modo, na percepção dos 8 funcionários entrevistados, a participação dos líderes no processo foi de certa forma, muito fraca ou indiferente, sendo que 3 entrevistados mencionaram que os líderes tiveram pouca participação, e 2 entrevistados ainda relataram que seus líderes não participaram do processo. Isso ocorre devido à falta de transparência de informações nos processos, pois nos em grande parte dos relatos de entrevistados do Banco 1, eles afirmaram que nenhum colaborador sabia ao certo como a mudança ocorreria, nem mesmo os gerentes.

Por outro lado, o índice de participação dos líderes no Banco 2 é expressivamente superior. Nas informações obtidas através das entrevistas do Banco 2, grande parte dos entrevistados relatam que o processo ocorreu de forma aberta, onde todas as informações eram comunicadas à equipe, sendo que os gestores e líderes de equipe tinham o papel de intermediador e a função de tranquilizar os colaboradores, a fim de manter o controle durante a mudança.

Dessa forma, a análise do grau de importância da participação da equipe operacional, se mostrou unânime em todas as respostas. Todos os indivíduos trabalharam em equipe, com grande vínculo de parceria e amizade. Foi analisada também a percepção dos colaboradores em relação à estratégia de incorporação, que é demonstrada no Gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4 - Percepção da estratégia de incorporação



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 4 representa o percentual de aceitação ou satisfação dos funcionários diante da estratégia de incorporação. Do total de 8 entrevistados, 6 relataram ter uma percepção positiva quanto a incorporação, levando em consideração os benefícios e aprendizados que essa proporcionou à organização. Por outro lado, 2 dos 8 indivíduos, relataram que a mudança foi negativa em razão da desconfiança que ela promoveu nos colaboradores e da forma como o processo foi conduzido por parte dos líderes.

O Quadro 5 a seguir demonstra as estratégias tomadas pelas instituições em decorrência dos problemas originados com a mudança.

Quadro 5 - Estratégias para redução dos impactos organizacionais

EMPRESA	PROBLEMAS	SOLUÇÕES
BANCO 1	<ul style="list-style-type: none">• Implantação ao sistema;• Redução no plano salarial;• Adaptação à cultura.	<ul style="list-style-type: none">• Adaptações das ferramentas utilizadas antes da incorporação;• Estabelecimento de novos planos de carreira e benefícios;• Integrações.
BANCO 2	<ul style="list-style-type: none">• Receio a demissões;• Adaptação à cultura;• Sistemas e equipamentos desatualizados.	<ul style="list-style-type: none">• Desenho de novos planos de carreira;• Promoção de eventos de integração;• Investimento em sistemas e equipamentos de alta tecnologia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 5, é possível afirmar que ambas as instituições agiram estrategicamente para amenizar os impactos das mudanças causadas pela incorporação. Nas duas empresas analisadas, a maioria das dificuldades estão direcionadas às adaptações e receios de mudanças no plano de carreira, sendo que o Banco 1 investiu na adaptação do sistema e na promoção de integrações, a fim de minimizar os riscos desse cenário. Por outro lado, o Banco 2 agiu diretamente nos problemas organizacionais relacionados ao futuro plano de carreira dos seus colaboradores, proporcionando novos benefícios e oportunidades de crescimento profissional. Além disso, o Banco 2 ainda promoveu um forte investimento na tecnologia e automação dos processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou os impactos organizacionais vivenciados em duas instituições financeiras do setor bancário da região de Ribeirão Preto/SP, diante da percepção dos colaboradores. De acordo com os resultados, é possível afirmar que as mudanças ocorreram em cenários e estruturas diferentes, o que é compreensível, pelo fato de se tratar de duas instituições que inicialmente apresentavam ideais distintos, sendo que em uma delas a transição ocorreu de forma mais tumultuosa e sem nitidez de informações, ocasionando assim, uma maior resistência por parte dos funcionários. Por outro lado, o planejamento se mostrou mais efetivo na segunda instituição tratada, uma vez que as informações eram constantemente proporcionadas aos funcionários, a fim de reduzir as incertezas e permitir que essa mudança gerasse menos impacto no quadro funcional da organização.

Sendo assim, foi possível identificar as maiores dificuldades do processo, assim como as estratégias adotadas para amenizar os impactos. Por parte dos funcionários que representam o corpo operacional das instituições, houve

participação mútua, sendo que as atividades realizadas em equipe, serviram de estrutura para a adaptação às novas culturas impostas pelas empresas incorporadoras. De maneira geral, a percepção dos colaboradores diante da estratégia de incorporação foi positiva, proporcionando assim, o ideal de que foram gerados benefícios e oportunidades tanto para as instituições quanto para os funcionários.

Dentre as maiores dificuldades mencionadas pelos entrevistados, é possível destacar a adaptação à nova cultura organizacional, os receios diante da possibilidade de demissões ou transferências de funcionários para regiões distantes, além do processo de implantação de novos sistemas. Em ambas as empresas, os funcionários demonstraram uma ampla aderência à cultura organizacional das empresas incorporadas, assim como um grande reconhecimento à equipe. Durante as entrevistas, não houve recusa a alguma questão ou limitação a informações confidenciais por parte dos colaboradores. Por outro lado, as entrevistas foram realizadas em locais externos aos de expediente dos funcionários, uma vez que não foi concedida a devida autorização das empresas para que as entrevistas ocorressem no ambiente organizacional.

As limitações do presente trabalho estão diretamente relacionadas ao fato do estudo de caso apresentar resultados dedutivos e devido à pequena amostragem de entrevistados, não permitindo assim, que os resultados obtidos fossem generalizados.

Diante dos resultados apresentados, o presente estudo pôde proporcionar contribuições a trabalhos futuros, uma vez que os casos estudados, apesar de recentes, são atualmente pouco abordados em trabalhos científicos. Nesse sentido, é possível apontar para a necessidade de investigação em empresas que realizaram a implantação da estratégia de incorporação em outros setores.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, M.; LIMA, G. T.; CANUTO, O. Determinantes das decisões locacionais da atividade financeira. **Nova Economia**, v. 16, n. 2, p. 243-263, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/neco/v16n2/02.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- ALMEIDA, A. P. **Curso prático de processo do trabalho**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- ALONÇO, P. **Monografia**: as fusões/incorporações bancárias. Portal Estabilidade Financeira. 2010. Disponível em: <<https://estabilidadefinanceira.wordpress.com/2010/01/31/as-fusoesincorporacoes-bancarias/>>. Acesso em: 22 jul. 2017.
- BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Métodos de pesquisa na Engenharia de Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: ENEGEP, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art174.pdf>. Acesso em: 12 set. 2017.
- BERTOLDI, M. M. **Curso avançado de direito comercial**: teoria geral do direito comercial, direito societário. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2001.
- BULGARELLI, W. **Fusões, incorporações e cisões de sociedades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DAFT, R. L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- _____. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Os rostos dos bancários**: mapa de gênero e raça no setor bancário brasileiro. São Paulo: Confederação Nacional dos Bancários, 2001.
- DINIZ, M. H. **Dicionário jurídico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre Administração. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FAZZIO JÚNIOR, W. **Manual do direito comercial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GEISEL, E.; SIMONSEN, M. H. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Portal Normas Legais. 2017. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/lei6404_1976.htm>. Acesso em: 16 ago. 2017.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- GONZALEZ, R. B.; SAVOIA, J. R. F.; GOUVEA, M. A. Grupos estratégicos bancários: uma abordagem transversal multivariada para o problema da segmentação dos bancos no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 11-40. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n7/a02v9n7.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2017.
- GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em movimento**: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança. São Paulo: Negócio, 2001.

KRETZER, J. **Os efeitos das fusões e incorporações na estrutura do mercado bancário brasileiro: 1964-1984**. 1996. 154 f. Dissertação de Mestrado. UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 1996. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/158033>> Acesso em: 17 ago. 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, Ano 10, n. 36, 2000. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/revista/antigas/rev_36_tudo.htm>. Acesso em: 14 set. 2017.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C.; ARAGÃO, L. A. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 91-108, 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, H. M.; OLIVEIRA, U. R. Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/24.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUSSO, F.; OLIVEIRA, N. **Manual prático de constituição de empresas**: constituições, alterações e encerramentos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harba, 1991.

YIN, R. **Estudo de caso**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.