

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE REDES DE  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: O CASO DA  
FUSÃO ITAÚ UNIBANCO, SOB A ÓTICA DE  
SEUS GERENTES DE AGÊNCIA**

**RODRIGO RAMALHOSA DE ALMEIDA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de mestre em Administração.

**SÃO PAULO**  
**2010**

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE REDES DE INSTITUIÇÕES  
FINANCEIRAS: O CASO DA FUSÃO ITAÚ UNIBANCO,  
SOB A ÓTICA DE SEUS GERENTES DE AGÊNCIA**

**RODRIGO RAMALHOSA DE ALMEIDA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de mestre em Administração.

**Orientadora:** Profa. Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos

**Área de concentração:** Estratégia e seus Formatos Organizacionais

**Linha de pesquisa:** Gestão em Rede de Negócios

**São Paulo**  
**2010**

Almeida, Rodrigo Ramalhosa de

O processo de integração de redes de instituições financeiras: o caso da fusão Itaú Unibanco, sob a ótica de seus gerentes de agência. / Rodrigo Ramalhosa de Almeida. – São Paulo, 2010. 81 f. il.

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2010.

Área de Concentração: Estratégia e formatos organizacionais  
“Orientação: Profª Drª Suzana Bierrenbach de Souza Santos”

1. Redes de Negócios. 2. Fusões. 3. Cultura Organizacional.  
4. Transferência de conhecimento. I. Título.

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE REDES DE INSTITUIÇÕES  
FINANCEIRAS: O CASO DA FUSÃO ITAÚ UNIBANCO,  
SOB A ÓTICA DE SEUS GERENTES DE AGÊNCIA**

**RODRIGO RAMALHOSA DE ALMEIDA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de mestre em Administração.

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof. Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos  
Universidade Paulista - UNIP

---

Prof. Dr. Ademir Antonio Ferreira  
Universidade Paulista - UNIP

---

Prof. Dr. João Chang Junior  
Centro Universitário da FEI



## **Dedicatória**

Dedico aos meus familiares e amigos,  
que compreenderam minha ausência,  
incentivando-me e me apoiando ao  
longo do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e à Nossa Senhora, fontes de vida e inspiração eterna em todas as etapas de minha vida.

Aos meus pais, Germana e Luiz (in memoriam), e irmãos, pelo carinho e apoio durante momentos da vida.

À minha esposa, Renata, simplesmente fantástica, e aos meus filhos, Lucas e Guilherme, pela compreensão da minha ausência em momentos tão importantes em nossas vidas.

À minha orientadora, Professora Doutora Suzana Bierrenbach e Souza Santos, que, além de todo o apoio e preciosas orientações, é pessoa maravilhosa e grande amiga, e também por compartilhar seu conhecimento e acreditar na elaboração deste trabalho.

Aos professores Doutores João Chang Junior e Ademir Antonio Ferreira, pela ajuda em todos os momentos e participação na banca de defesa.

Aos grandes amigos Carlos, Andrea, Cristiane, Beatriz, Leo e Renato, e aos demais colegas de sala, pela constante troca de conhecimento.

Às empresas que participaram desta pesquisa e que visam ao aproveitamento dos estudos científicos na vida prática profissional.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar o processo de integração de duas redes de instituições financeiras, a partir da fusão dos bancos Itaú e Unibanco, ocorrida em novembro 2008, sob a ótica dos gerentes de agência bancária. O estudo se propõe a investigar como está sendo processada a integração dessas redes, buscando analisar as semelhanças e diferenças, problemas e conflitos, e soluções tomadas ou propostas, e como está sendo trabalhada a questão da cultura organizacional e transferência de conhecimento. A metodologia adotada caracteriza-se como estudo exploratório e quali-quantitativo, e o método é de estudo de caso, a partir de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. O questionário de campo foi aplicado aos gerentes de agências das duas instituições. Os resultados obtidos indicam que o processo de integração das redes ainda se encontra em curso, mas que, apesar de falhas iniciais quanto à comunicação, a nova instituição dá mostras de alterações de comportamento, além de preocupação crescente com questões relativas à cultura, mudança organizacional e transferência de conhecimentos.

**Palavras-Chave:** Redes de Negócios, Fusões, Transferência de Conhecimento, Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

This thesis has as objective to analyze the process of integration of two networks of financial institutions, from the fusing of the banks Itaú and Unibanco occurred in November 2008, under the optics of the controlling of bank agency. The study if the integration of these networks searching to analyze its similarities and differences, the problems and conflicts and taken solutions or proposals considered to investigate as this being processed and as this being worked the question of the organizational culture and transference of knowledge. The adopted methodology is characterized as exploratory and qualitative and quantitative study, whereas the method is of case study, from bibliographical research, documentary and of field, being the questionnaire of field applied to the controlling of agencies of the two institutions. The gotten results point that the process of integration of the networks still if finds in course and that, although initial imperfections how much to the communication, the new institution comes giving to samples of behavior changes and an increasing concern with the relative questions to the culture and organizational change and the transference of knowledge.

**Words Key:** Business-networks, Fusing, Transference of Knowledge, Organizational Culture.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 – Justificativa.....	15
1.2 - O problema da pesquisa.....	17
1.3 – Objetivos.....	17
1.3.1 – Objetivo Geral.....	17
1.3.2 – Objetivos Específicos.....	17
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 – Conceitos de Redes.....	19
2.1.1 – Vantagens e desvantagens de Redes .....	23
2.1.2 – Tipologias das redes.....	24
2.2 – Redes e Alianças Estratégicas.....	26
2.2.1 – Conceitos de Alianças.....	26
2.2.2 – Tipologia de Alianças Estratégicas.....	29
2.2.3 – Vantagens e Desvantagens de Alianças Estratégicas.....	30
2.3 – Origem das fusões de empresas.....	31
2.3.1 – Conceitos de fusões.....	32
2.3.2 – Vantagens e Desvantagens de Fusões.....	34
2.3.3 – Tipologia de fusões.....	36
2.3.3.1 – Fusões Horizontais.....	36
2.3.3.2 – Fusões Verticais.....	36
2.3.3.3 – Fusões Conglomeradas.....	37
2.3.4 – Regulamentação das fusões e aquisições no Brasil.....	37
2.4 - Fusões e Cultura Organizacional.....	39
2.5 – Transferência de conhecimento.....	41
<b>3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1 – Tipologia da Pesquisa.....	44
3.2 – Unidade de Análise.....	45
3.3 – Coleta de Dados .....	45
3.4 – Tratamento de Dados.....	46

<b>4 – A FUSÃO ITAÚ UNIBANCO.....</b>	<b>48</b>
4.1 – Fundação e História do Banco Unibanco.....	48
4.2 -- Fundação e História do Banco Itaú .....	51
4.3 – Fusão das redes dos Bancos Itaú e Unibanco.....	54
4.4 – Impacto da Integração das Instituições.....	56
4.5 – Governança Corporativa.....	57
4.6 – Unificação das ações negociadas nas bolsas de valores.....	59
4.7 – Nova cultura na organização dos espaços.....	59
4.8 – Internacionalização.....	60
4.9 – Gestão de Riscos.....	60
 <b>5 – ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	 <b>62</b>
5.1 – Análise dos Balanços Patrimoniais e Financeiros.....	62
5.2 – Análise Obtidas na Pesquisa de Campo.....	65
 <b>6 – CONCLUSÃO.....</b>	 <b>70</b>
 <b>7 – REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>73</b>
 <b>8 – APÊNDICE.....</b>	 <b>82</b>

**RELAÇÃO DE QUADROS**

<b>Quadro 1:</b> Conceitos de Aliança estratégica.....	28
<b>Quadro 2:</b> Representatividade da Amostra.....	46
<b>Quadro 3:</b> Rede de Conveniência com número de Agências, Pabs e Caixas eletrônicos do Banco Itaú Unibanco.....	57
<b>Quadro 4:</b> Rede de conveniência com número de Agências, Pabs e Caixas eletrônicos do Banco Itaú.....	57
<b>Quadro 5:</b> Rede de conveniência com número de Agências, Pabs e Caixas eletrônicos do Banco Unibanco.....	57

**RELAÇÃO DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1:</b> Perspectivas de Redes interorganizacionais.....	22
<b>FIGURA 2:</b> Grau de Interdependência das partes envolvidas.....	27
<b>FIGURA 3:</b> Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração....	30
<b>FIGURA 4:</b> Organização Societária do Unibanco e Itaú antes da Fusão.....	55
<b>FIGURA 5:</b> Reorganização Societária do novo conglomerado após processo de fusão.....	55
<b>FIGURA 6:</b> Política de Governança Corporativa.....	58



**RELAÇÃO DE TABELAS**

**TABELA 1** : Distribuição de Frequência das Principais Mudanças Ocorridas a Partir da Fusão das Instituições Financeiras.....66

**TABELA 2** : Distribuição de Frequência com os Principais Problemas.....66

**TABELA 3** : Distribuição de Frequência das Principais soluções apresentadas.....67

**RELAÇÃO DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1A:</b> Evolução do Resultado Intermediação Financeira antes da Fusão...	62
<b>GRÁFICO 1B:</b> Evolução do Resultado Operacional antes da Fusão.....	63
<b>GRÁFICO 1C:</b> Evolução do Lucro Líquido antes da Fusão.....	64
<b>GRÁFICO 2</b> : Evolução das Principais Variáveis Contábeis antes da Fusão.....	64
<b>GRÁFICO 3</b> : Resultado da Análise Fatorial com Correspondência Múltipla .....	68

**LISTA DE SIGLAS**

**BACEN** – Banco Central do Brasil

**CADE** – Conselho Administrativo de Defesa Econômica (autarquia vinculada ao Ministério da Justiça)

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**SDE** – Secretaria de Direito Econômico (órgão vinculado ao Ministério da Justiça)

**SEAE** – Secretaria de Acompanhamento Econômico (órgão vinculado ao Ministério da Justiça)

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## 1 INTRODUÇÃO

Na busca por resultados, as empresas estão sempre atentas às principais mudanças que ocorrem em seu mercado de atuação: concorrência, produtos, serviços, tecnologia, fatores econômicos, qualidade e preço, entre outros. No caso das instituições financeiras, elas buscam conquistar a liderança no mercado por meio da extensão dos pontos de vendas, ou qualidade e inovação em produtos e serviços.

A partir da década de 1990, as fusões e aquisições passaram a ser vistas como transformações estratégicas importantes para o sucesso de muitas empresas, principalmente quando se visa ao aumento da participação no mercado. Inegavelmente, esses dois processos são a forma mais rápida de se ampliar a participação de mercado, de se posicionar, expandir e solidificar um negócio em um mundo cada vez mais competitivo.

Apesar de recente, os processos de fusões e aquisições vêm se intensificando em diversos ramos de atividade e, especialmente, nas instituições financeiras em todo o mundo. Segundo o artigo de Berman *et al.* (2007, p.10), nos Estados Unidos o volume total de negócios desse tipo, no primeiro trimestre de 2007, chegou a US\$ 2 trilhões, maior que o volume de todo o ano de 2004, e 60% maior que o verificado em 2006. Na Europa, divulgou-se, no início de 2007, uma das maiores propostas de aquisição já realizadas. O grupo adquirente, composto pelos bancos Royal Bank of Scotland (RBS), Fortis e Santander, fez a proposta de aquisição do Banco ABN Amro, no valor de US\$ 96,6 bilhões. O artigo salienta a alta do mercado acionário e o excesso de liquidez internacional como os principais fatores para o desenvolvimento desses processos.

Por outro lado, nos últimos anos, com o desenvolvimento e aumento das operações do mercado de capitais, as empresas passaram a recorrer às fontes de financiamento que esse mercado oferece, favorecendo o investimento a custos mais baixos.

Além das mudanças hierárquicas, como a troca do controle corporativo, os processos de fusão influenciam significativamente não só a rotina de trabalho, mas o envolvimento dos *stakeholders* na organização: clientes, gestores, fornecedores,

acionistas, governo e comunidade, entre outros. As transformações que acompanham esses processos culminam em grandes mudanças nas organizações, como quebra de contratos com fornecedores, clientes e executivos; alocação de recursos para novos projetos; cancelamento de projetos; demissão de funcionários; criação de novas marcas e outros procedimentos.

A estratégia de crescimento por meio de fusões e aquisições tem sido utilizada por muitas empresas como forma de acesso a produtos, mercados, conhecimento e tecnologia em prazo menor do que seria possível individualmente.

Nesse contexto, as empresas extrapolam seus espaços geográficos, tornando-se organizações internacionais e atuando em diversos segmentos. Para Braga (1993), acontece que as corporações transnacionais, incluindo naturalmente as organizações bancárias, movimentam recursos, desenvolvem alianças estratégicas, agilizam redes e circuitos informáticos e realizam aplicações, por si e suas agências, de modo independente, ou mesmo com total desconhecimento dos governos nacionais.

Apesar da decisão de uma fusão ser baseada na estratégia da empresa, visando à criação de valor para os acionistas por meio de sinergias ou interdependência, nem sempre alcança os resultados satisfatórios. Alguns negócios que aparentam ser financeiramente vantajosos à época em que são realizados, se tornam preocupantes, pois as sinergias previstas demoram a se concretizar, ou os recursos humanos das empresas envolvidas não conseguem trabalhar de forma produtiva em conjunto. Assim, os conhecimentos não são transmitidos e as diferenças culturais necessitam ser administradas. É comum as empresas serem unificadas de modo inadequado, inibindo o aproveitamento das melhores competências, internas ou externas, tornando as fusões de empresas sem sentido.

### **1.1 Justificativa**

Em virtude das novas exigências do mercado, as empresas se voltam, cada vez mais, para a formação de alianças e redes estratégicas, na tentativa de reunir recursos necessários para atender a esse mercado. A fim de obter vantagens competitivas, as organizações utilizam como uma de suas estratégias as fusões, visando à complementaridade entre as empresas, conferindo maior eficiência ao negócio.

Apesar da afirmação de que o intuito maior das operações de fusão e aquisição seja sempre agregar valor à empresa, aspectos mais específicos devem ser considerados, como os citados por Levine (1989):

- desenvolver novos produtos para os mercados atuais e para os novos;
- desenvolver novos mercados, ou expandir canais de distribuição para produtos existentes;
- controlar fornecedores (“integração vertical”<sup>1</sup>), ou expandir em direção a linhas de clientes de produtos (chamadas de “integração à frente”);
- obter economia de escala<sup>2</sup> como condição para reduzir custos de produção;
- aumentar o reconhecimento da marca;
- melhorar habilidades gerenciais;
- adquirir novas tecnologias, patentes ou capacitação em P&D, ou, ainda, melhorar a tecnologia de produção.

Analisando esses aspectos, percebe-se a relevância do uso da teoria de redes, como enquadramento teórico, pois esta apresenta questões relativas à integração dos negócios da empresa e entre empresas, buscando conquistar novas vantagens competitivas. O processo de relacionamento entre empresas pode gerar redução dos custos de transação, aumentar o poder de barganha nas negociações e ampliar a transferência de conhecimentos, informações e tecnologia, entre outros.

Este estudo se propõe investigar o caso específico de fusão das redes de instituições financeiras Itaú e Unibanco, implementada a partir de novembro de 2008, formando o maior banco privado do Brasil e Hemisfério Sul.

Vale salientar que a literatura acadêmica reúne diversos estudos sobre a origem e os motivos de empresas realizarem fusão ou aquisição, porém raros são os trabalhos que se dedicam a investigar os processos de integração de duas redes de empresas.

---

<sup>1</sup> Integração vertical consiste em agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de processos intermediários para uso próprio, que, anteriormente, eram manufaturados ou comercializados por terceiros.

<sup>2</sup> Economia de escala, segundo Besanko (2004: p. 93), ocorre em uma faixa de produção quando o custo médio (isto é, custo por unidade de produção) sofre queda nessa faixa. Para o custo médio diminuir à medida que a produção aumenta, o custo marginal deve ser menor do que o custo médio geral.

Conforme Barros (2003), diante da escassez de estudos sistemáticos sobre fusões e aquisições no Brasil, a etapa de integração ainda não foi convenientemente analisada.

No processo de integração, o papel dos gestores da rede interna de agências é extremamente importante, pois, além do embate da diferença das culturas organizacionais e suas acomodações, o processo gera conflitos que precisam ser resolvidos de forma rápida e eficiente, para evitar reflexos negativos nos resultados da empresa.

## **1.2 O Problema de Pesquisa**

Nas últimas décadas, no Brasil – em todo o mundo, na realidade, as instituições financeiras passaram por distintas transformações, principalmente em decorrência do uso da tecnologia da informação e do desenvolvimento do próprio sistema financeiro, com a criação de produtos e serviços mais complexos. Na busca por criar vantagens competitivas e enfrentar o cenário agressivo, empresas do ramo financeiro passaram a encarar os processos de fusão e aquisição como forma mais rápida de atingir objetivos traçados.

Este estudo não se propõe investigar que fatores levaram as redes das instituições financeiras ao processo de fusão, mas ater-se à percepção dos gestores, como “*stakeholders*”, de como está sendo processada a integração da rede. Por meio da análise desse caso, pretende-se responder à questão da pesquisa, demonstrando como está sendo conduzido o processo de integração das instituições, avaliando sinergias, conflitos e resoluções, e os resultados econômico-financeiros alcançados até o momento.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

A pesquisa tem como objetivo geral estudar o processo de integração das redes dos Bancos Itaú e Unibanco, a partir da fusão dessas instituições financeiras, sob a ótica de seus gestores de agência.

### **1.2.2 - Objetivos Específicos**

O trabalho tem por objetivos específicos:

- identificar diferenças e semelhanças entre as duas redes de negócios que iniciaram processo de fusão em 2008;
- identificar como está sendo processada a integração entre essas redes;
- identificar os possíveis problemas e conflitos encontrados e soluções tomadas ou propostas; e
- identificar como estão sendo trabalhadas as questões da cultura organizacional e da transferência de conhecimento entre as duas redes.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta síntese sobre os temas redes de negócios, alianças estratégicas, fusões e cultura organizacional, com a perspectiva de entender como esses conceitos, então interligados, suas características, os fatores que levam à formação das redes ou à implementação de alianças e fusões, e vantagens e desvantagens das empresas optarem estrategicamente por um desses tipos de relacionamento.

### **2.1 Conceitos de Redes**

Em virtude de novas exigências do mercado, novos arranjos e modelos de relacionamentos entre as organizações que surgem, as empresas buscam melhores condições de utilização de seus recursos visando ter condições de disputar e ganhar vantagem competitiva perante empresas pertencentes ao mesmo cenário ou ambiente de negócios.

Com o processo de globalização contínuo em que vivemos e a crescente modificação nos mercados, principalmente pela velocidade imposta na busca por ganho de competitividade, as empresas adquirem novas formas e adaptam-se às incertezas e turbulências do mercado. No novo contexto surgem as redes como forma ampla de integração dos negócios.

Foram identificados na literatura dois paradigmas dominantes em análise de redes. Segundo Oliver e Ebers (1998) e Giglio, Kawsnicka e Santos (2006), o da rede social, constituído de teorias sociais de relações entre os atores; e o da rede econômica, composto por teorias racionais sobre governança, aprendizagem e gerência de relacionamentos.

Segundo Castells (1999, p.497), as redes são a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura.

Os aspectos sociais, conforme literatura, dizem respeito às relações interpessoais e ao imbricamento social presente nas relações entre os atores de uma rede. O imbricamento mostra que existe uma espécie de coordenação social, a exemplo da familiaridade e comunicação entre os atores, que serve como base para

estruturas de coordenação mais elaboradas. Tais redes são mais sensíveis do que outras, dada a existência anterior de redes interpessoais ou sociais (Grandori & Soda, 1995). Castells (2005) e Fombrun (1982) definem rede como um conjunto de nós interconectados.

As organizações devem concentrar-se nas suas competências básicas e estabelecer parcerias com outras, buscando a flexibilidade almejada, formando redes organizacionais.

Larson (1992) respalda a relevância do paradigma das redes sociais. A autora analisou os motivos do crescimento acima da média de empresas que participavam de redes, e concluiu que a evolução da confiança e do comprometimento conduz a processos mais rápidos e inovadores, melhorando as operações.

Miles e Snow (1986) concluíram que a rede é forma de organização com estrutura mais flexível do que quaisquer outras das formas prévias, podendo fazer frente à complexidade do ambiente, pois maximiza as competências, proporcionando uso mais efetivo dos recursos humanos.

Grandori e Soda (1995) identificaram redes como modo de organizar atividades econômicas por meio da coordenação e cooperação entre organizações, em que uma rede interorganizacional é modelo para regular a interdependência entre firmas diferentes.

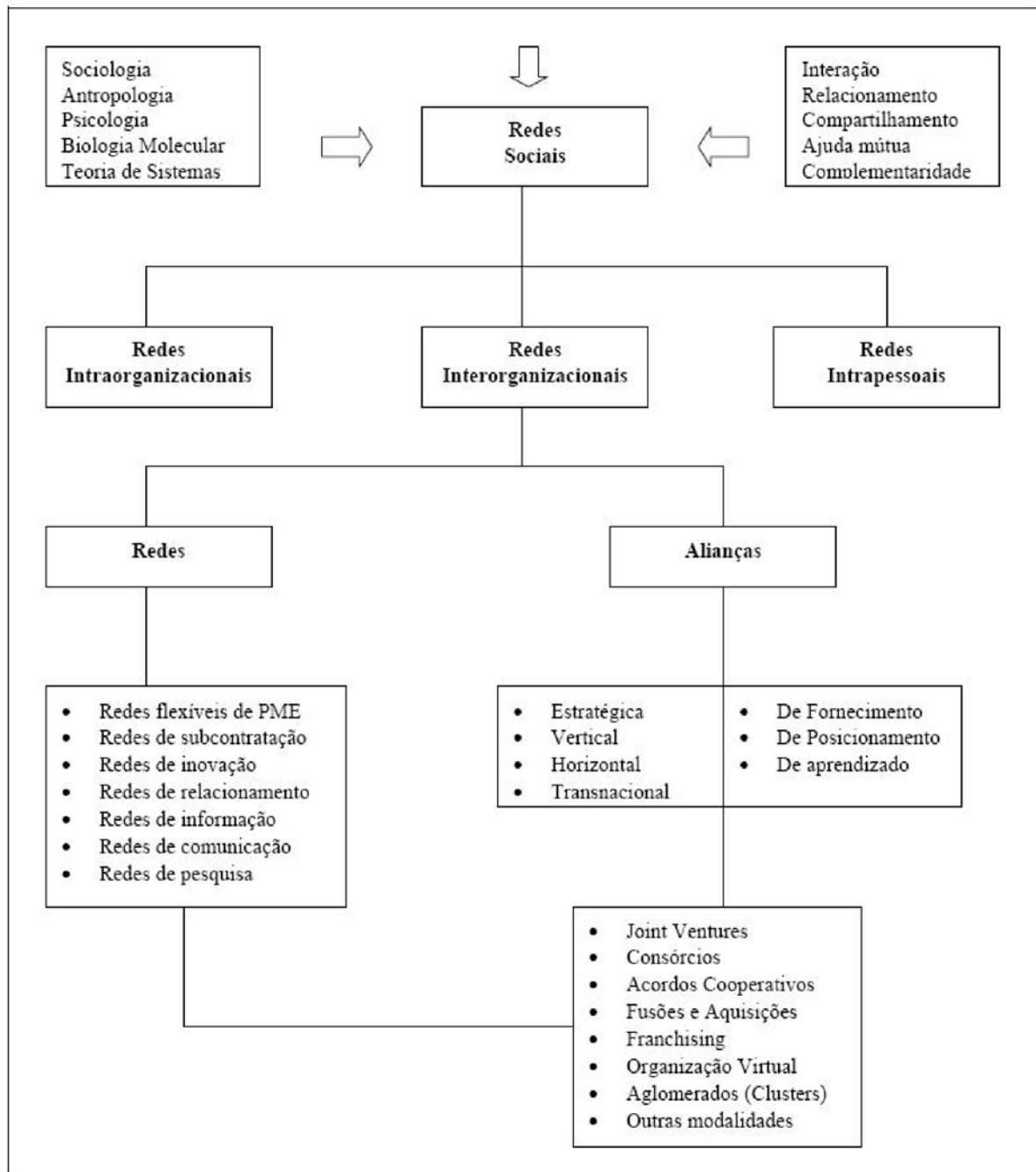
Outros atores caminham no sentido de que a rede tem sua formação principalmente pelo aspecto econômico. O princípio que rege toda a ação é econômico e estratégico, buscando vantagens competitivas, como poder de compra, barreiras de entrada na rede e custos baixos (Nohria, Eccles, 1992; Rudberg, Olhager, 2003).

O paradigma de redes econômicas construídas, cujas raízes remontam às experiências do toyotismo, de desverticalização das grandes empresas, e aos movimentos de fusões e alianças das décadas de 1980 e 1990, tem se ocupado mais das questões de governança e vantagens competitivas obtidas no formato de redes. Textos frequentemente referenciados, como o de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), sobre teoria geral da governança, e o de Rowley, Behrens e Krackhardt (2000), sobre gerência da governança, e até trabalhos nacionais, como o de Faria (2005), sobre mensuração de governança, mostram preocupação gerencial mais acentuada do que o paradigma de redes sociais.

As redes de empresas atrelam-se à administração das operações estratégicas e à busca do posicionamento competitivo para toda a rede coletiva, pressupondo forte integração interorganizacional e coesão massiva dos processos de negócios das empresas. Amato Neto (2000) comenta que as redes representam a aglomeração de empresas (clusters) ou a constituição de redes relacionais entre organizações que atuam em determinada cadeia produtiva, sempre priorizando a busca das eficiências coletivas, que denotam o aspecto dinâmico de cooperação entre empresas da mesma cadeia produtiva.

A estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas (CÂNDIDO; ABREU, 2000). A evolução dos conceitos de redes em perspectiva organizacional pode ser mais bem visualizada na figura 1.

**Figura 1. Perspectivas de Redes interorganizacionais**



**Fonte: Cândido; Abreu (2000)**

Fombrun (1982) define redes como conjunto de fluxos (recursos, informações, amizades) entre um conjunto de “nós” interconectados (indivíduos, grupos, organizações, sistemas de informações). Outros autores, como Thorelli (1986), demonstram que as redes de empresas estabelecem conexões entre os agentes, que por sua vez são uma reflexão e reconhecimento da interdependência de forma adversa à autonomia postulada pela teoria clássica da firma.

### **2.1.1 Vantagens e Desvantagens de Redes**

Dentro da literatura encontramos diversos autores que demonstram vantagens e desvantagens competitivas de uma empresa atuar em rede.

Para ganhar vantagem competitiva frente a competidores, algumas organizações passaram a atuar em redes de empresas, visando obter vantagens, como proteção contra o ambiente externo, segundo Astley e Frombrun (1983), compartilhamento e desenvolvimento de produção, formação de reputação e adaptabilidade para mudanças de mercado, como Powell (1987), acesso a informações, Bresser (1988), entrada em novos mercados, difusão de tecnologia, redução de custos de produção, maior facilidade para entrada de produtos no mercado, superação de barreiras legais e negociais, mencionadas por Walters, Peters e Dess (1994). Além de ganho de escala e fatias de mercado (GOMES e CASSERES, 1994), compartilhamentos de riscos, citados por Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995), manutenção da estabilidade de mercado, aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades, redução de incerteza, por Koza e Lewin (2000), diminuição da rivalidade ou ameaças contratuais, por Park e Ungson (2001), aprendizagem organizacional (KLOTZKE, 2002) e superação de barreiras de entradas em outros países, segundo Johansson e Elg (2002).

Apesar de diversos benefícios na atuação em rede pelas empresas, há na literatura autores que relatam a existência de riscos para as redes, como Chan E Harget (1993); Brouthers (1995); Brouthers e Wilkinson (1995) e Eisenhardt e Schoonhoven (1996).

As empresas, ao participarem de redes de empresas, enfrentam o chamado risco relacional, referente à cooperação. O risco relacional inclui oportunismo e incerteza em lidar com parceiros, que podem tentar agir em interesse próprio, sobrepondo-se ao interesse coletivo (DAS e TANG, 1998).

Outro risco considerado quando da atuação em rede é a interdependência entre as empresas. O administrador perde sua característica hierárquica de tomador de decisões da empresa tradicional, passando a enfatizar habilidades de negociação com os demais participantes, que permitem a tomada de decisões, conforme Vyas, Shelburn e Rogers (1995) e Ring (2000).

A gestão das redes de empresas é fundamental para atingir os objetivos e resultados esperados.

### 2.1.2 Tipologia de Redes

Diversas classificações surgiram na literatura para entendimento das redes. Grandori & Soda desenvolveram tipologia de redes de empresas baseada nos seguintes critérios: tipo de mecanismo de coordenação utilizado; grau de centralização da rede e grau de formalização da rede. Os tipos básicos de redes identificados por esses autores foram:

- redes sociais – a característica fundamental é a informalidade nas relações interempresariais, voltadas à troca do que pode ser chamado “mercadoria social”. Estas ainda podem estar subdivididas em simétricas, em que o poder é centralizado e compartilhado, e todos têm o mesmo grau de influência - tipo muito encontrado em polos e distritos de alta tecnologia. Nas assimétricas existe um agente central que coordena os contatos formais. Exemplo bastante conhecido é o da empresa italiana Benetton.
- redes burocráticas – diferenciam-se das sociais pela existência de contrato formal que regula todas as condições de relacionamento. Estas também se subdividem em simétricas, que são as associações comerciais (cartéis, federações e consórcios). As assimétricas estão relacionadas às redes de agências, aos acordos de licenciamento e aos contratos de franquia.
- redes proprietárias – caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas. Também possuem a mesma subdivisão. As simétricas mais conhecidas são as *joint-ventures*, usadas na regulação das atividades de P&D e inovação tecnológica. As assimétricas são mais facilmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures* (relacionamento entre investidor e empresa) nos setores de tecnologia de ponta, em que pode ocorrer decisão em conjunto ou mesmo transferência de tecnologia gerencial.

Miles e Snow (1992) advogam a ideia de que a unidade básica de análise das redes organizacionais é a transação, e que esta deve ser vista sob o prisma de sua posição em um contínuo, que vai da forma mais burocratizada à mais voltada ao mercado. Situar a organização no primeiro extremo significa que ela optou por internalizar suas operações, pois considerou que os custos de transação não eram suficientemente altos. A posição no segundo extremo implica a escolha pelo mercado, pois trazer as transações para dentro poderia elevar os custos a um nível

intolerável. Para os autores, os deslocamentos da organização ao longo desse contínuo determinam os tipos de rede envolvidos. Segundo eles, existem três tipos mais comuns.

- *rede interna*: situada em posição mais próxima ao extremo da burocracia, caracteriza-se pelo alto grau de internalização das operações da organização. As transações são efetuadas entre unidades diferenciadas, mas são pertencentes e coordenadas por um comando central. A lógica implícita neste arranjo é a de aumentar a vantagem competitiva por meio do compartilhamento de ativos entre as diversas unidades da organização. Dadas essas características, é visível que a rede interna consiste, na realidade, em variação da estrutura matricial, amplamente conhecida e utilizada. Desta forma, a primeira pode apresentar os mesmos problemas que muitas vezes levam a segunda ao fracasso. O primeiro deles é a obrigação do compartilhamento, mesmo quando se torna claro que isto não é vantajoso. O segundo problema é que a administração da corporação pode sentir-se tentada a interferir excessivamente nas operações das unidades, criando permanente clima de tensão e insegurança nas relações internas. O terceiro e último problema é que a utilização de recursos próprios pode fazer com que a organização perca a oportunidade de absorver as inovações do mercado. Com isso, o objetivo principal da rede interna fica totalmente comprometido.

- *rede estável*: encontrada em posição intermediária no contínuo burocracia-mercado. Neste arranjo, existe uma organização-mãe, que mantém o controle sobre sua competência central e delega, para outras organizações, a responsabilidade de lidar com aquilo que não faz parte dessa “*core competency*”. Para Miles e Snow (1992), a rede estável somente é viável em mercados com alto grau de previsibilidade, pois os laços externos têm que ser persistentes, e existe limitação da capacidade dos parceiros em atender às expectativas da organização central. Por sinal, nesse tipo de rede, cada um assume áreas específicas do processo produtivo. Por esta razão, os autores entendem que o arranjo é derivação da forma funcional de organização. Fatores como utilização exagerada de um parceiro e expectativas de cooperação que estão além do que é viável podem fazer com que a estratégia da organização resulte em redundante fracasso.

- *rede dinâmica*: mais próxima ao extremo do mercado no contínuo, acontece quando a organização central se torna espécie de corretora, assumindo a

função de gerenciar os contratos de cooperação mantidos com outras organizações, as que estão de fato encarregadas das operações. Para Miles e Snow (1992), a rede dinâmica é derivada da estrutura divisional e, como esta, tem por objetivo possibilitar à organização melhor arranjo estrutural, visando à atuação em mercados com características distintas, mesmo que eles estejam relacionados.

Outros autores discorrem sobre como o poder atua dentro da rede de empresas. Hoffmann; Molina-Morales; Fernandez-Martinez (2004) classificam as redes em orbital e não orbital.

- orbital: há um centro de poder em torno do no qual as empresas da rede giram;
- não orbital: cada empresa tem a mesma capacidade de tomada de decisão.

## **2.2 Redes e Alianças Estratégicas**

Nos estudos dentro da literatura, os termos redes e alianças são utilizados frequentemente, ao mesmo tipo de relação entre as organizações. As alianças englobam os mais variados tipos de acordo entre empresas, com os diversos tamanhos e objetivos, existindo, porém, falta de consenso quanto à abrangência: *joint ventures*, fusões e aquisições são frequentemente incluídas ou excluídas do conceito de alianças por alguns autores (TSANG, 1998; CALLAHAN e MACKENZIE, 1999; RING 2000). Neste trabalho considera-se que fusões são alianças, pois, a partir da união de duas empresas consolida-se uma única empresa.

### **2.2.1 – Conceitos de Alianças**

Nos últimos anos, por causa de maior integração dos mercados globais, ocorreram mudanças, especialmente sob o aspecto econômico, obrigando as empresas a mudarem e implementarem estratégias diferenciadas para não perder a competitividade nos mercados. Um dos tipos de estratégias competitivas mais usados são as alianças estratégicas (Yoshiro e Rangan, 1996).

Ohmae (1989) observa que, no passado, a empresa poderia tentar construir vantagem competitiva sustentável dominando todas as áreas críticas de seu negócio, tendo como objetivo verticalizar sua atuação. Atualmente, as forças da



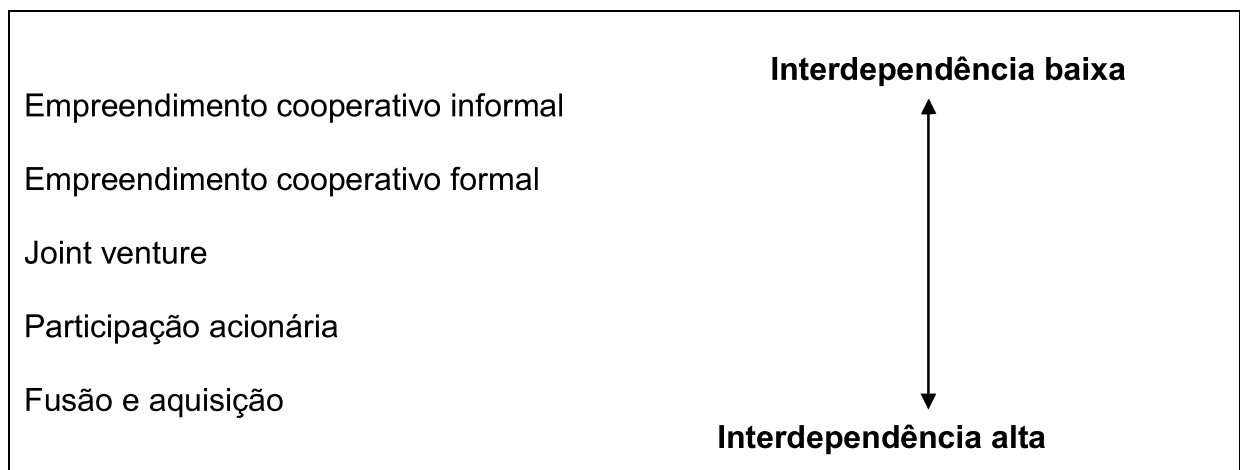
globalização e a dispersão da tecnologia alteraram esta lógica, e a empresa tem pequena probabilidade de sucesso se quiser, de forma independente, obter a tecnologia e habilidades indispensáveis para desenvolver vantagem competitiva sustentável. A empresa necessita de parcerias que complementem seus negócios, desde processos produtivos a nichos de mercado, visando amortizar altos custos e diminuir riscos.

Nesse contexto, Porter (1989) demonstra, em suas competências essenciais, que há necessidade de se criar e oferecer novas propostas de valor ao mercado global em contínua transformação. Para alcançar esse objetivo, há ênfase nos relacionamentos de longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas com visão de curto prazo, e as práticas comerciais passam a valorizar a cooperação.

Conforme (Yoshiro e Rangan, 1996, p. 5), a aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benefícios de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”.

Outra opção teórica de alianças estratégicas, conforme Contractor e Lorange (1988), baseia-se no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Notemos a figura 2:

**Figura 2 – Grau de interdependência das partes envolvidas**



**Fonte: Contractor e Lorange (1998)**

Noletto (2000) define parceiro como aquele que é semelhante, igual, paralelo e par. O que está de parceria, de sociedade e cúmplice. Situa, desse modo, um significado de união profunda, empregando inclusive a ideia de cumplicidade.

Uma aliança estratégica é constituída para (Lorange e Ross, 1996) quando os parceiros formam um empreendimento novo e apresenta como característica essencial a intenção de mover cada participante em direção a um objetivo estratégico a longo prazo, resultando em fortalecimento das posições competitivas dos parceiros.

Resumindo, as definições são muitas e variadas. Verifica-se que as alianças estratégicas são definidas em função de muitas particularidades existentes nas associações. Em acréscimo às definições anteriormente ilustradas, apresenta-se no Quadro 1, compilação realizada por Klotzle (2002) sobre conceituações universalmente aceitas do que se constituem alianças estratégicas, em que o autor demonstra existirem conceitos diferenciados que variam de acordo com os estudos de cada autor.

**Quadro 1 – Conceitos de Aliança Estratégica**

<b>Autor</b>	<b>Definição de Aliança Estratégica</b>
<b>Teece (1992)</b>	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades; uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing; alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
<b>Hagedoorn e Narula (1996)</b>	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras: de um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como <i>joint-ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
<b>Dussauge e Garrette (1995, 1997)</b>	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria; as firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro; também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
<b>Lorange e Roos (1996)</b>	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre ( <b>mercado</b> ) e, de outro, a internalização total ( <b>hierarquia</b> ). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, <i>joint-venture</i> , empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
<b>Garai (1999)</b>	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização; fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

**Fonte: Klotzle (2002).**

A aliança estratégica é acordo entre as empresas envolvidas. Acordos com distintas formas, que vão de contrato simples a fusões de empresas.

### **2.2.2 – Tipologia de Alianças Estratégicas**

Diversos autores destacam vantagens e desvantagens da participação em uma aliança. Para Fischer (2002), as razões para atuar em alianças são ter maior eficiência, maior *know-how* da parceira, menores custos, maior visibilidade, maior facilidade em obter recursos e não pretender desenvolver competências. Como razões para não atuar em alianças estão melhor controle dos recursos, da administração e dos processos produtivos, ser melhor para a imagem corporativa e poder gerar demanda excessiva.

Aaker (2003) ressalva como objetivos das alianças estratégicas:

- geração de economia de escala;
- ganho de acesso a mercados estratégicos;
- superação de barreiras comerciais;
- complementação de uma linha de produtos para atender a nichos de mercado;
- acesso à tecnologia necessária;
- uso de excesso de capacidade;
- acesso à habilidade de fabricação de baixo custo;
- acesso a um nome ou a uma relação com o cliente;
- redução de investimento demandado.

Para Tachizawa (2002, p. 156), três forças criam espaço propício ao surgimento das parcerias e das alianças estratégicas:

- a procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações tornam-se indefinidos;
- recursos escassos e intensificação da competição por espaço, além da crescente necessidade da intervenção na problemática social;
- lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, realizam.

Portanto, é importante definir como a aliança se adaptará à estratégia da empresa, evitando erros nas decisões tomadas e resultados insatisfatórios.

### 2.2.3 – Vantagens e Desvantagens de Alianças Estratégicas


Uma aliança deve sempre resultar de pelo menos duas organizações, e proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em contexto competitivo, do que se estivessem sozinhos na tarefa, projeto ou empreendimento. Para (Aaker, 2003, p. 264), aliança estratégica assume diversas formas: desde acordo informal pouco rigoroso até *joint venture* formal.

As diferentes configurações de construir aliança estratégica variaram conforme objetivos e relações arquitetadas entre as organizações. Desse modo, aliança estratégica é colaboração que potencializa as forças de duas ou mais organizações, para serem alcançadas metas estratégicas.

Para Lorange e Roos (1996), encontramos quatro modelos de alianças estratégicas: i) *acordo provisório*: quando as empresas-mães colocam um conjunto mínimo de recursos, frequentemente em base temporária, pela complementação uma da outra, que são totalmente recuperadas por elas; ii) *consórcio*: quando as partes estiverem dispostas a empregar mais recursos do que o anteriormente combinado, e se os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre as sócias; iii) *joint venture baseada em projeto*: quando as empresas-mães colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto por meio de uma organização comum; iv) *joint venture plena*: quando ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança.

Lorange & Roos (1996) sugerem um esquema para conceituar as alianças estratégicas, cujo objetivo é estudar a escala contínua em que, de um lado, estão as transações em livre concorrência (mercado) e de outro a internalização total pela firma (hierarquia), conforme figura 3.

**Figura 3 – Grau de integração**

HIERARQUIA				MERCADO	
Fusões e Aquisições	Participação Societária	Joint Venture	Empreendimento cooperativo formal	Compra e venda informal	
Grande					Nenhum
GRAU DE INTEGRAÇÃO VERTICAL					

Fonte: Lorange & Roos (1996)

Conforme a figura, quanto mais próxima do lado esquerdo a aliança estiver, isto é, para a hierarquia, maior será a integração total das atividades dentro da firma. Contudo, quanto mais estiver próxima ao lado direito, menos integradas estarão as atividades, identificando assim negócios simples de mercado.

Lorange e Ross (1996, p.16) afirmam que “as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo da escala”, demonstrando que quanto mais internalizadas as atividades estiverem, maior será o grau de interdependência entre as empresas.

### **2.3 – Origem das Fusões**

Nos últimos anos, as empresas têm utilizado fusões e aquisições sob diversas formas e, como resultado, afirma-se que as grandes empresas de diversos setores têm em sua história processos de fusões e aquisições.

Analizando a evolução das atividades de fusões e aquisições, algumas legislações restritivas foram criadas para evitar a formação de monopólios e manter livre a concorrência. Esses processos de integração de empresas trazem em seu bojo questões fundamentais, como a criação de cartéis, monopólios ou concentração de poder econômico.

Segundo Brealey e Myers (1998), desde 1897 as fusões e aquisições surgiram em ondas. Cada onda coincidiu com um período de flutuação da bolsa de ações, embora em cada caso houvesse diferenças substanciais nos tipos de empresas que se fundiram e por que agiram desse modo.

Segundo os autores, a primeira onda de fusões e aquisições ocorreu no período 1897-1902, com o surgimento em massa de fusões e aquisições horizontais nas áreas industriais, e a formação de empresas gigantes nos ramos de petróleo, cigarro, aço e química. A US Steel, US Rubber e American Can Co surgiram nesse período. Segundo Yamamoto (1995), fez surgir o fenômeno a ampliação considerável do mercado após o término da Guerra Civil em 1865, pois a rede de estradas de ferro nos Estados Unidos transformou o mercado local em mercado de escala continental.

Conforme Brealey e Myers (1998), a segunda onda foi registrada entre 1924-1930, cuja característica principal foi a predominância da chamada fusão/aquisição

vertical, pois a Lei *Clayton Act*, aprovada em 1914, estava dificultando fusões e aquisições horizontais. Essa lei estabeleceu poderes para o Departamento de Justiça e a *Federal Trade Commerce* suspenderem as transações de uma fusão se o efeito de tal transação reduzisse substancialmente a competição ou mostrar tendência de monopólio.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a economia mundial apresentou contínua expansão, sendo o lucro das empresas suficiente para os investimentos.

Já a década de 1970 foi período de estabilidade e incerteza. Os ciclos de negócios tornaram-se voláteis, a economia americana passou por recessão em 1974 e 1975, seguida por expansão nos dois anos subsequentes. Além disso, os choques e a redução dos níveis econômicos (petróleo 1973, 1979) e (Rússia 1980) acarretaram instabilidade financeira internacional.

Na década de 1980, inflação, instabilidade financeira e baixo crescimento econômico levaram os gestores das empresas à racionalização das operações de produções, à diluição dos riscos em diversos negócios e aumento das operações financeiras, acarretando a aquisição de ativos por preços abaixo do normal, pois era mais barato adquirir empresas do que começar novo negócio.

A partir da década de 1990, as fusões passaram a ser pacíficas. Fusões e aquisições hostis da década de 1980 transformaram-se em alianças estratégicas. Conforme Aiello e Watkins (2000), as fusões e aquisições foram financiadas com caixa e ações das próprias empresas adquirentes, conseguidas durante o crescimento do mercado de ações na década de 1990.

### **2.3.1 – Conceitos de Fusões**

Em termos de estratégia de negócio, um processo de fusão tem amplitude muito maior do que um processo de aquisição, pois envolve distintos interesses e objetivos que viabilizam novos cenários.

Gaughan (2002, p. 7) define fusão como a combinação de duas empresas a partir da qual apenas uma permanece, sendo que a empresa adquirida deixa de existir, e a empresa adquirente assume os ativos e passivos da empresa adquirida.

O autor afirma também que, além dos incentivos fiscais, a diferença de tamanho seria fator determinante na definição do formato de uma combinação de empresas.

Ross et all. (1996, p.769) definem fusão como a absorção de uma empresa por outra. A empresa adquirente retém seu nome e sua identidade, adquirindo todos os ativos e passivos da empresa adquirida.

As empresas estão utilizando essa estratégia para incorporar o conhecimento detido por outras empresas, ao invés de desenvolvê-lo. Isso ocorre porque o tempo que se levaria para o desenvolvimento e aprendizagem demandaria elevados custos, além do risco de não se atingir o objetivo.

Conforme Halpern (1983), as fusões ocorrem quando uma empresa adquirente e uma empresa alvo concordam em se unir sob as condições legais vigentes nos locais nos quais as fusões são incorporadas. Em seguida há oferta de compra, os acionistas da empresa alvo que não aceitarem a oferta da empresa adquirente pelas suas ações podem reter participação de interesse na nova empresa combinada. Quanto à aquisição, o termo é usado no sentido genérico para se referir à transferência de controle de uma empresa.

Mesmo que tenha recursos financeiros, a empresa não pode partir para uma diversificação indiscriminada. O próprio crescimento externo pressupõe a existência de certos atributos empresariais para a integração bem-sucedida entre as empresas adquirente e adquirida (CARTWRIGHT e COOPER, 1999).

O processo de fusão ou aquisição não pode ser efetuado a qualquer momento. As empresas precisam analisar cuidadosamente. A lucratividade de uma empresa cuja aquisição esteja sendo considerada depende da comparação do preço a ser pago por ela com a expectativa de sua contribuição aos rendimentos da corporação. A empresa adquirida deve ter mais valor para a firma adquirente (ou a ela combinada) do que tem para si mesma (ou em si mesma), pois somente nessas condições um estará disposto a vender e o outro a comprar (HASPELAGH e JEMISON, 1987).

O motivo básico mais importante nos processos de fusões e aquisições é o fato de as empresas encontrarem nesses processos outras empresas, que complementem seus negócios, e que a concretização traga resultados maiores que as empresas separadas.

### 2.3.2 – Vantagens e Desvantagens em Fusões

Fusão ou aquisição desempenham papel muito importante nas atividades de diversificação ou no próprio crescimento da empresa. Esse modo de expansão proporciona vantagens peculiares como meio de assumir a fabricação de novos produtos ou a entrada em novos mercados. Os custos de investimentos necessários, as dificuldades técnicas e gerenciais inerentes à entrada em um novo campo e de atividades serão reduzidos se a empresa adquirir uma outra já em atividade. A aquisição pode ser feita, geralmente, a preço consideravelmente inferior ao seu custo de implantação, garantindo valiosa posição no mercado que, na impossibilidade da aquisição, talvez levasse anos para ser alcançada e reduzindo, consideravelmente, a pressão dos concorrentes (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995).

Mendelker (1974) constatou em seus estudos de eventos que os acionistas de empresas alvo obtêm ganhos substanciais em consequência de aquisições bem-sucedidas. O autor afirma que os ganhos parecem ser maiores em aquisições do que em fusões. Isto pode refletir o fato de que as aquisições, às vezes, são iniciadas com proposta amistosa de fusão do comprador interessado na administração da empresa-alvo. Se a administração rejeitar a proposta, a empresa proponente poderá levá-la diretamente aos acionistas por meio de oferta de compra. A administração da empresa-alvo poderá opor-se ativamente, adotando táticas defensivas, o que geralmente eleva o preço oferecido. Motivo porque as fusões amigáveis são negociadas a ágio menor do que se obtém em compras hostis.

Outros autores contrariam esses estudos. Asquith (1983) constatou que os acionistas de empresas adquirentes em fusões bem-sucedidas tiveram perdas anormais significativas, após o anúncio da fusão. Uma explicação possível seria de que os ganhos esperados com a fusão não são completamente obtidos, e assim os acionistas têm prejuízos porque os administradores das empresas adquirentes, às vezes, superestimam os ganhos com a aquisição.

Nas fusões, a redução de custo é a sinergia mais fácil de ser alcançada e estimada, pois ocorre a redução de pessoas, cargos, edifícios, custos de logística, marketing, entre outros. Entretanto, alguns cuidados devem ser tomados, porque



pode ocorrer a eliminação de departamentos ou processos essenciais à empresa, como desligamento de pessoas competentes.

Conforme Eccles, Lanes e Wilson (1999), outra forma de sinergia é a combinação de forças diferentes das duas organizações, com o aumento de receita, que diversas empresas deixam fora do cálculo, pois depende muito de fatores externos e é difícil de calcular. As empresas têm que aproveitar o número maior de clientes para oferecer o produto, utilizar os canais de distribuição e atingir mercados geográficos novos.

Ross et al. (1996, p.769) mencionam que o uso da fusão na aquisição de outras empresas tem vantagens e desvantagens. As fusões seriam legalmente mais fáceis, custariam menos do que as outras formas de aquisição, e evitariam transferência de titularidade de cada ativo individualmente. Mas, por outro lado, exigiriam a aprovação dos acionistas de ambas as empresas – adquirentes e adquiridas, e geralmente criariam conflitos com os acionistas minoritários da empresa-alvo.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), o sucesso do processo de fusão pode ser definido como estratégia por meio da qual duas firmas concordam em integrar suas operações em base relativamente igual, e com os mesmos recursos e capacidades criar vantagem competitiva mais forte. A vantagem é descrita como maior poder de mercado, superação de barreiras às entradas, maior flexibilidade de investimento em novos produtos, velocidade de entrada no mercado, diversificação e evitar competição excessiva.

Entretanto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) entendem que esse processo também poderá encontrar problemas, como dificuldade de integração, avaliação inadequada do alvo, dívidas grandes ou extraordinárias adquiridas por meio da aquisição, demasiada diversificação e gerentes abertamente focalizados na aquisição, que não percebem estratégias mais adequadas à nova circunstância da empresa.

Efetuar fusão ou aquisição é tarefa difícil, pois são imprescindíveis profissionais qualificados para implantá-la. Quando as empresas a serem integradas possuem culturas diferentes, o desafio torna-se ainda maior para o pessoal envolvido no processo de integração.

### **2.3.3 Tipologia de Fusões e Aquisições**

Para classificação dos tipos de fusões ou aquisições, utilizaremos os autores Brealey e Myers (1998), que classificam os processos em horizontal, vertical e conglomerada. A horizontal significa movimento caracterizado pela aquisição/fusão de empresas atuando no mesmo segmento de negócios. A vertical envolve empresas situadas em níveis diferentes no processo de produção. A conglomerada caracteriza-se por unir empresas que não atuam no mesmo segmento industrial nem na mesma cadeia de valor.

#### **2.3.3.1 Fusões e Aquisições Horizontais**

Nas fusões e aquisições horizontais as empresas procuram economias de escala nas quais usam competências e recursos existentes. Essas fusões são importantes para empresas com forte posição competitiva, com desejo de estender sua competência corporativa a novas áreas de oportunidade. Podem significar o acréscimo de competências funcionais ou recursos à empresa, deixando os produtos e mercados relativamente inalterados. O tipo de fusão ou aquisição é muito valioso para empresas que ocupam segmentos atrativos, cuja competição ou posição estratégica serão reforçadas, alterando ou acrescentando valor ao canal de distribuição. E conduzir a uma forma de integração na qual essas competências estão intimamente ligadas à diversificação do núcleo principal de negócios da empresa (BREALEY e MYERS, 1998).

#### **2.3.3.2 Fusões e Aquisições Verticais**

As fusões e aquisições verticais são caracterizadas por movimentos em direção aos consumidores intermediários ou finais, atuando por meio do aumento dos canais de distribuição ou ampliação de fases mais adiantadas da cadeia de valor, e por movimento em direção aos fornecedores de matérias-primas ou componentes industriais (BUZZEL, 1983).

As razões para as empresas se integrarem verticalmente, em direção aos consumidores finais ou aos fornecedores de componentes, se deve à busca de economias operacionais intimamente relacionadas, um melhor controle de qualidade ou eficiência das diversas fases produtivas (ROSS, WESTERFIELD E JAFFE, 1995).

Os processos de fusão e aquisição vertical são pouco utilizados, pois as empresas buscam maior flexibilidade e redução de custos com terceirização de seus serviços e processos produtivos.

#### 2.3.3.3 Fusões e Aquisições Conglomeradas

Nesse tipo de fusão ou aquisição ocorre a entrada em negócios com produtos ou mercados não relacionados às atividades atuais das empresas.

O processo caracteriza-se por unir empresas que não atuam no mesmo segmento industrial nem na mesma cadeia de valor. Não há relação entre a empresa adquirente e adquirida. Ocorre geralmente nas empresas com disponibilidade de caixa, e que o segmento em que atuam não apresente expansão, ou quando é impedida de expandir por legislação reguladora (BREALEY e MYERS, 1998).

#### 2.3.4 Regulamentação das Fusões e Aquisições no Brasil

No Brasil, o órgão competente pela análise das fusões e aquisições é o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

O Cade é órgão judicante, com jurisdição em todo o território nacional, criado pela lei 4.137/62 e transformado em autarquia vinculada ao Ministério da Justiça, pela lei 8.884, de 11 de junho de 1994.

As atribuições do Cade estão previstas também na lei nº 8.884/94. Ele tem a finalidade de orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos de poder econômico, exercendo papel tutelador da prevenção e da repressão a tais abusos.

As funções do Cade são preventiva, repressiva e educativa:

- o papel preventivo corresponde basicamente à análise dos atos de concentração, ou seja, à análise das operações de fusões, incorporações e associações de qualquer espécie entre agentes econômicos. Papel previsto nos artigos 54 e seguintes da lei 8.884/94.
- o papel repressivo corresponde à análise das condutas anticoncorrenciais, previstas nos artigos 20 e seguintes da lei nº 8.884/94, no Regimento Interno do Cade e na Resolução 20 do Cade, de forma mais detalhada e didática. Nesses casos, o Cade tem papel de reprimir práticas infrativas à ordem econômica, como cartéis,

vendas casadas, preços predatórios, acordos de exclusividade, entre outras.

- o papel pedagógico do Cade – difundir a cultura da concorrência - está presente no artigo 7º, XVIII, da lei nº 8.884/94. Para o cumprimento desse papel é essencial a parceria com instituições, como universidades, institutos de pesquisa, associações, órgãos do governo.

Em 1º de setembro de 2005, o governo federal enviou ao Congresso Nacional projeto de reforma do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, que altera a lei 8.884/94, propondo profundas mudanças na estrutura e na forma de atuação dos órgãos desse sistema, incluindo o SEAE, SDE e o Cade. A proposta elimina duas instâncias do processo decisório: a do SEAE, que será secretaria de assessoramento do ministro da Fazenda, e a da SDE, que será extinta e funcionará como Departamento de Defesa do Consumidor. Os processos serão divididos em dois blocos: um para fusões simples, que não produzem nenhum impacto sobre a concorrência, e que serão analisados em até 30 dias a partir de despacho do superintendente-geral, e um bloco para fusões complexas, que representam concentração de mercado, e que deverão ser julgadas em até 130 dias (VALOR ECONÔMICO, 2007, p.A12).

Segundo o Cade, essas propostas impediriam a repetição de casos como o da compra da fábrica de Chocolates Garoto pela Nestlé, pois a empresa suíça buscou alternativa para não ter que desfazer o negócio, fechado em fevereiro de 2002, e reprovado posteriormente pelo Cade, e em março de 2007 aprovado pela justiça.

A compra da Garoto pela Nestlé foi vetada pelo Cade em fevereiro de 2004, tendo o órgão de defesa da concorrência ordenado a venda da totalidade das operações da Garoto a outro concorrente, excluía a possibilidade de compra pela Kraft Foods (dona da Lacta).

À época, entenderam os conselheiros do Cade que o negócio criaria duopólio, prejudicial aos consumidores. Mars e Cadbury, entre outras, mostraram-se interessadas na compra da Garoto. A Nestlé, todavia, recorreu administrativamente e depois buscou o Judiciário, vendo-se livre – até hoje – de cumprir a determinação.

A Nestlé argumenta que a Garoto ampliou sua capacidade produtiva, ingressou em novos setores, renovou o mix de produtos e contratou mais

funcionários. Mas para o economista e professor da UFRJ, Thompson Andrade, relator do caso no Cade, “o mercado estaria mais competitivo se a decisão tivesse sido cumprida”.

## **2.4 Fusões e Cultura Organizacional**

Os processos de fusões e aquisições estratégicas são cada vez mais comuns entre empresas, tornando-se objeto de inúmeros estudos e pesquisas no meio acadêmico. A investigação acadêmica voltada para os aspectos culturais dos processos em questão vem crescendo nos últimos anos (PARDINI, 2004), mas esses aspectos ainda representam lacuna importante no campo de conhecimento disponível, nacional e internacionalmente, citados por Child e Faulkner (1998); Marks e Mirvis (1998); Souza (2000); Dupas (2001); Horwitz Et Al., (2002); Ghoshal e Tanure, 2004; Tanure, (2005, 2006).

Infelizmente, bem poucas fusões e aquisições funcionam, na prática. Pelo menos dois terços falham em criar – ou chegam mesmo a destruir - o valor entregue aos acionistas (O`Toole, 2000). A razão mais comumente citada para justificar esta observação é a falha cometida pela empresa em integrar eficientemente as culturas organizacionais, erro que se manifesta desde a alta administração até o chão de fábrica. Conflitos políticos certamente abalam as configurações organizacionais nascentes e destroem valores (Sirower e Nicholson, 1999).

Ainda assim, por mais que as empresas consolidadas sejam felizes, em conjunto, na tarefa de criar valor superior ao que ambas conseguiram gerar separadamente, a apropriação deste valor ficaria seriamente comprometida se o fluxo do valor do mercado para os acionistas estiver sujeito a visões diversas dentro da mesma estrutura organizacional (Ghosh e John, 1999). O alinhamento das relações de troca, nos processos de integração, como formas de governança aptas a maximizar o valor líquido gerado pelas estruturas conjuntas, dependerá fortemente da gestão do fator cultural.

A cultura organizacional assume-se como conceito essencial ao entendimento das estruturas organizacionais. Segundo Infestas Gil (1991), aquela permite relacionar e aplicar variadas noções que até muito pouco tempo eram consideradas fatores passivos: valores, qualidade de vida no local de trabalho, identidade. A cultura de uma organização é, pois, conjunto de características que a individualiza e

a torna única perante qualquer outra. Assume-se como sistema de valores, expressos mediante rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos. Para João Bilhim (1996), a cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se em resposta genérica aos problemas que surgem, baseada em sucessos conseguidos em situações passadas.

O desafio inicial para as organizações que enfrentam a fusão é entender que a cultura tem raízes profundas que não serão simplesmente extirpadas e recondicionadas para criar nova cultura compartilhada. Mesmo que desse processo traumático nasça uma cultura, certamente não será a mesma visualizada na época da fusão. Uma cultura organizacional tem habilidade natural em resistir à mudança, porque costuma estar profundamente enraizada no modo de ser dos profissionais que nela trabalham, dos proprietários aos trabalhadores da linha de produção.

Mudanças nas dimensões culturais devem ser lentas, incrementais e evolutivas (Schein, 1997). A maior parte dos executivos de uma companhia costuma se recusar veementemente a abraçar uma nova cultura, o que talvez os coloque aos olhos da empresa compradora como renegados que exercem fortes influências disruptivas (Clark, 2000).

Em processos de fusões e aquisições, ocorre a junção das culturas das empresas. De acordo com Hamilton e Bigartt (1988), a instituição é forma de pensar ou agir sobre algo que prevalece e permanece, inserida nos hábitos de um grupo ou nos costumes de um povo. Essa teoria não será utilizada, pois as empresas em estudo pertencem a um mesmo país, sofrendo as mesmas influências do ambiente cultural da região. Outros autores basearam estudos apenas na cultura da organização, melhores para estudar o impacto da cultura nos processos de fusão e aquisição de empresas de um mesmo país.

Segundo Schein (1992), existem três padrões possíveis comportamentos em relação às culturas em processos de fusões, aquisições e *joint venture*:

- Culturas Separadas: as culturas precisam ser alinhadas, no sentido de o interesse de uma não atravessar os interesses da outra.

- Cultura Dominante: possibilidade de uma cultura dominar a outra. Uma cultura sempre acaba dominando, mas a realidade pode não ser tão visível por algum tempo.
- Culturas Misturadas: mistura ou integração das culturas, a mistura que usa o melhor das duas culturas, em geral é o melhor resultado.

Alternativa interessante para evitar o trauma de processos integradores exageradamente forçados seria o desenho planejado de oportunidades para a aprendizagem cruzada entre as empresas em fusão, de forma a estabelecer naturalmente pontos de afinidade nas etapas críticas do processo (Steensma e Gould, 1999).

O próprio veículo de comunicação da cultura nova precisa manter contato com a cultura antiga. A confiabilidade das informações transmitidas pela nova gerência também aumentará se a comunicação com os funcionários acontecer por intermédio dos supervisores imediatos: 92% dos empregados de linha de frente apontam seus supervisores – nunca a alta administração – como fontes preferidas de informação (Paterson, 2000).

Na falta de participação, transparência e comunicação adequadas, os empregados estão abandonados, sem acesso aos três fatores decisivos para que sua adesão na integração seja obtida: uma imagem do futuro para a companhia; como os funcionários foram pessoalmente afetados; e senso compartilhado da missão da organização (Paterson, 2000).

## **2.4 Transferência de conhecimento**

O sucesso ou insucesso da organização podem depender da quantidade de conhecimento absorvido e transformado em informação e capacidade para potencializar suas estratégias no mercado.

Apesar de diversos estudos sobre conhecimento organizacional, é difícil encontrar um padrão de conceitos ou terminologias relacionadas ao conhecimento e sua transferência.

O conhecimento, para David e Foray (2002, p. 17), é a capacidade que seu possuidor tem para atividades intelectuais ou manuais. Já Nonaka (1994, p. 32)

defende que o conhecimento é o processo humano dinâmico de justificativa às crenças pessoais do detentor do conhecimento como parte da busca da verdade.

Em seus estudos, Davenport e Prusak (1998, p. 5) definem o conhecimento como mistura fluida de experiência principal, valores importantes, informação contextualizada e compreensão profunda, que permite a limitação para avaliar e incorporar novas experiências e informação, sendo originado de experiências únicas e na aprendizagem organizacional por meio de pontos-chaves, não apenas em documentos escritos, mas em rotinas, conversas, processos, práticas, normas e valores da organização. Davenport e Prusak (1998, p. 63) complementam que organizações saudáveis geram e usam conhecimento, pois, à medida que interagem com os ambientes, absorvem informações, transformando-as em conhecimento, e agem com base na combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

Conforme Laudon e Laudon (2004, p. 28), o conhecimento, à medida que se torna patrimônio essencial e estratégico, torna o sucesso organizacional cada vez mais dependente da capacidade da empresa de produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento.

A disseminação do conhecimento, isto é, sua transferência, ocorre em uma organização, havendo ou não o gerenciamento desse processo. O dia a dia nas organizações é irradiado de transferência de conhecimento. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o método utilizado para transferir conhecimento deve ser compatível com a cultura organizacional, pois alguns fatores culturais dificultam a transferência, como falta de confiança mútua, diferenças culturais, recompensas, capacidade de absorção, entre outros.

Diante dos conceitos de conhecimento expostos acima e dos conceitos de redes nos capítulos anteriores, conclui-se que as redes desenvolvem e criam conhecimento, por meio das novas formas das organizações interagirem e partilharem seus conjuntos de ideias, reforçando os laços entre seus atores.

Häkansson e Ford (2002, p. 135) demonstram que a história de uma rede de negócio é o processo por meio do qual, com tempo e dinheiro, foram destinados a construir, adaptar, desenvolver, compreender, relacionar e combinar diferentes recursos físicos e humanos. As interações, experiências, recursos e diferentes



ideias, quando inter-relacionados, criam um conjunto de oportunidades que podem conduzir à inovação e a benefícios para as empresas que interagem no seio da rede. Um desses benefícios é o conhecimento.

Segundo Buchel e Raub (2002), existem quatro tipos de conhecimento nas redes. O primeiro é estudado em nível individual, dividido em “aprendizagem profissional na rede”, com apoio da área administrativa e impactos positivos no decurso da aprendizagem, e “passatempos na rede”, que se baseiam nos interesses pessoais (esportes, atividades de lazer etc.), com baixo apoio da administração. Mudando ao nível organizacional, há “as melhores práticas”, formas institucionalizadas na partilha do conhecimento. A transferência de conhecimento é efetuada em varias direções, isto é, cada ator ou membro aprendem com os demais. O quarto tipo é criado nas “oportunidades de negócio”, que resultam na criatividade, concepção de novas ideias e inovação de produtos e serviços.

### 3 METODOLOGIA

O capítulo descreve a metodologia científica desta pesquisa, explicitando tipologia de pesquisa, unidade de análise, forma de coleta de dados e tratamento dos dados.

#### 3.1 Tipologia de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório e qualitativo. Conforme Gil (2002), as pesquisas exploratórias visam desenvolver familiaridade com o problema, explicitando-o e tendo planejamento flexível.

Nesta pesquisa escolheu-se como método o estudo de caso, uma vez que este possibilita análise e caracterização do processo de integração de redes de negócio, a partir da fusão de duas instituições financeiras.

Yin (2001, p. 32) enfoca que o método de estudo de caso é constituído por uma pesquisa empírica que investiga fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Porém, outros autores, como Stake (1994, p. 245), mencionam que o propósito do estudo de caso não é representar todas as situações, mas representar um caso em particular.

Conforme Ludke (1988), o método do estudo de caso apresenta algumas características centrais:

- **Direcionado para a descoberta:** todo pesquisador parte de base teórica, entretanto deve adotar postura aberta e flexível a novos elementos essenciais que apareçam durante a pesquisa. O conhecimento teórico inicial deve ser considerado esqueleto a ser complementado por novas dimensões no período de desenvolvimento da pesquisa.
- **Investiga a realidade de forma completa e profunda:** buscam revelar as diversas dimensões naturais de determinada situação.
- **Usa variedade de fontes de informação:** coletam-se dados em diferentes momentos, em diversas condições, com diferentes informantes, utilizando várias técnicas.

- **Utiliza linguagem mais acessível se comparado a outros tipos de pesquisa:** o estilo narrativo é informal, traçado por citações, exemplos e descrições.

### 3.2 Unidade de Análise

Analisando os itens anteriores, foram escolhidos os gerentes de agência dos grupos Itaú e Unibanco como objeto desta pesquisa, por causa da representatividade das instituições no sistema financeiro nacional. Além disso, a fusão criou a maior instituição financeira da América Latina e uma das doze maiores do mercado financeiro mundial. Ambas detêm prestígio internacional, são empresas de capital nacional e já haviam recorrido à estratégia de formar alianças com outras empresas para aumentar a sua participação no mercado.

### 3.3 Coleta de Dados

Utilizando como referências os objetivos situados no início deste trabalho, a coleta de dados contou com os seguintes procedimentos:

- **Pesquisa documental:** o método prioriza o estudo e análise de documentos para “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (Yin, 2001, p.109). Os dados secundários desta pesquisa partiram de diversos documentos disponibilizados pelas duas instituições, Itaú e Unibanco. Foram pesquisados nos referidos sites, tanto dados históricos das empresas, quanto informações sobre os balanços patrimoniais e financeiros das duas instituições pesquisadas.
- **Entrevistas com gestores de agência:**
  - **Amostra** – Para realização das entrevistas com os gestores de agência foi selecionada uma amostra entre 698 funcionários que ocupam esta função na rede Itaú Unibanco, na cidade de São Paulo. A amostra calculada foi a aleatória simples, que é aquela na qual todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados. Uma amostra desse tipo pode ser obtida, por exemplo, através do sorteio dos elementos. Para tanto, foram escolhidos o erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%. Disto resultou um total de 66 entrevistas com gerentes. Esta amostra foi dividida de forma proporcional entre o

número de agências existentes na cidade de São Paulo das redes Itaú e Unibanco, antes do processo de integração. O quadro nº 2 apresenta esta questão da amostra.

**Quadro 2 - Representatividade da Amostra**

	Nº de Agências	Nº de Entrevistados
Itaú	460	44
Unibanco	238	22
Total	698	66

**Fonte:** O autor, a partir da pesquisa (2010)

Ressalta-se ainda que as entrevistas foram distribuídas entre as cinco macrorregiões da cidade de São Paulo.

- **Tipo de Entrevistas:** Segundo Yin (2001, p. 112), “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Neste sentido, para análise e conclusões dos objetivos propostos nesta pesquisa, foi efetuada uma pesquisa de campo, formatada como entrevista semiestruturada, com 66 gestores da rede de agências bancárias localizadas na cidade de São Paulo. A escolha dos gerentes deveu-se a dois fatores: à sua ligação com a alta administração, e ao papel chave que estes desempenham no processo de integração das redes. Em ambas as redes, o gerente exerce um papel de integrador na instituição, sendo capaz de perceber e relatar como o processo de fusão vem sendo conduzido em sua agência, bem como destacar problemas encontrados e soluções adotadas nos casos de conflito.
- **Pesquisa bibliográfica:** foram utilizadas publicações técnicas, bem como artigos e anais de congressos relacionados com o tema, que abrangem questões relativas ao processo de integração de redes de negócio, fusões, alianças, transferência de conhecimento e cultura organizacional.

### 3.4 Tratamento dos dados

Foram utilizados nesta pesquisa dois tipos de dados: os documentais e os oriundos da pesquisa de campo.

Quanto aos dados documentais, foram coletados a partir dos balanços patrimoniais e financeiros do período de 2005 a 2009, buscando com isso obter um

conhecimento da situação de cada instituição antes e após a fusão. Para tanto, estes dados foram atualizados com base no IGP-DI da Fundação Getúlio Vargas e trazidos a preços de abril de 2010, possibilitando a construção de tabelas e gráficos em valores reais, que espelhassem a evolução da situação econômico-financeira. Vale salientar que, para consulta, as tabelas são apresentadas nos Apêndices I, II e III.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário composto por quatro blocos de informação: Identificação do entrevistado; Reação frente à notícia da fusão; Caracterização da agência onde trabalha; e Percepções sobre as mudanças ocorridas, incluindo problemas encontrados e soluções tomadas.

Para um melhor entendimento das mudanças ocorridas nas agências decorrentes do processo de integração das duas redes, e como estas foram percebidas pelos gerentes, utilizou-se o método da análise fatorial com correspondência múltipla, por este ser capaz de agregar respostas semelhantes gerando classes ou grupos de semelhança de respostas. Esse método possibilita a criação de uma tipologia, pois destaca as questões que foram respondidas da mesma forma, o que facilita a classificação dos tipos encontrados em uma amostra.

Uma das vantagens de se utilizar um método fatorial consiste no fornecimento de representações sintéticas de vastos conjuntos de valores numéricos, em geral sob a forma de visualizações gráficas, sendo que a análise fatorial opera uma redução de algumas representações multidimensionais.

## **4 A FUSÃO ITAÚ UNIBANCO**

O caso utilizado para esta pesquisa foi o processo de fusão das redes de duas instituições financeiras, formadas pelos bancos Itaú e Unibanco.

### **4.1 Fundação e História do Unibanco**

A história do Unibanco inicia-se em 27 de setembro de 1924, a partir de uma carta patente do governo federal do Brasil, autorizando o funcionamento da seção bancária da Casa Moreira Salles, uma das mais importantes lojas de comércio de Poços de Caldas, Minas Gerais, fundada por João Moreira Salles em 1918. Já em 1931, a seção bancária da Casa Moreira Salles é transformada em instituição independente: a Casa Bancária Moreira Salles. A partir daí torna-se, durante uma década, financiadora de destaque de empreendimentos da região, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico local. Com a prosperidade dos negócios, surge, em julho de 1940, o Banco Moreira Salles, resultado da fusão da Casa Bancária Moreira Salles, Banco Machadense e Casa Bancária de Botelhos.

Com a expansão das atividades, o Banco Moreira Salles deixa de ser banco regional do sul de Minas Gerais. São inauguradas as agências do Rio de Janeiro (então capital federal), em abril de 1941, e de São Paulo, em julho de 1942. Em 1945, com cinco anos de trajetória, a instituição contava com rede de 34 unidades, entre matriz, sucursais e agências. Após dez anos de atuação, no final de 1950 o número sobe para 63. O Banco Moreira Salles ultrapassa barreiras geográficas e acompanha o processo de modernização, urbanização e industrialização característico do Brasil daquela época. Em 1964 o Banco dispunha de 191 agências.

Em 1966, o Banco Moreira Salles, junto com sócios da Deltec, a Light and Power e o grupo Azevedo Antunes, cria o Banco de Investimento do Brasil (BIB). A criação do BIB decorreu da absorção de duas organizações com tradição no mercado de ações no País: Deltec e Ibec (International Basic Economy Corporation, do grupo Rockefeller).

Em maio de 1967, o banco se funde com o Agrimer, Banco Agrícola Mercantil, e surge a nova denominação: União de Bancos Brasileiros S.A. (UBB). A UBB nasceu com 8.570 funcionários, 333 agências (a maior rede do Brasil naquela época) e mais de 1 milhão de correntistas, distribuídos em nove estados, além do

Distrito Federal. Dois anos depois estava no segundo lugar no ranking de bancos comerciais privados do Brasil. Já em 1970, ocorre a segunda grande incorporação, com a absorção do Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro. Com ela, novo aspecto institucional é instaurado: a popularização como banco de varejo. O encontro da sofisticação financeira do BIB com essa nova cultura aconteceria sem nenhum desgaste, mudando de forma permanente o futuro da União de Bancos Brasileiros.

Outro fator importante ocorre em 1972: a UBB assume o controle do BIB, comprando as participações da Deltec (20%) e do Ibec (19%). Cria-se, então, as condições para que seja constituída uma única diretoria - da qual Roberto Konder Bornhausen seria nomeado principal executivo em 1973 -, para comandar um grupo financeiro integrado e coeso. Para facilitar a visão de todas as empresas como grupo e sua comunicação com o público, as 15 empresas passam a ter uma só denominação a partir de 1975: Unibanco. Chega ao mercado o nome que nos últimos 30 anos tornou-se sinônimo de tradição, experiência, excelência em produtos e serviços, compromisso com clientes, crescimento e transparência.

Em 1976, sob a presidência do embaixador Walther Moreira Salles, o conselho de administração é formado, e são lançadas as bases da governança corporativa do Unibanco. Concomitantemente, Roberto Konder Bornhausen assume a presidência da diretoria executiva, cargo que ocupa até 1988, quando passa à vice-presidência do conselho do Unibanco. De 1988 a 1992, a presidência do Unibanco é ocupada por Israel Vainboim, executivo proveniente do antigo BIB. Em 1992, Tomas Tomislav Antonin Zinner, outro ex-integrante do BIB, é nomeado presidente, cargo que ocupou até 1998.

No ano de 1983, uma associação muda o perfil do setor de seguros no Brasil: a Unibanco Seguradora (décima segunda do ranking àquela época) se junta à Sul América, líder do setor, por meio de uma troca. E assim nasce a Sul América Unibanco Seguradora, contando com toda a rede do Unibanco para consolidar sua liderança. No mesmo ano, em Curitiba, as três primeiras unidades do Banco 24 Horas são abertas ao público. Nelas, o cliente realizava saques, depósitos ou consultava dados a qualquer hora. No Brasil, o 24 Horas Unibanco foi pioneiro em seu gênero. Oito anos depois, em 1991, nasce o Banco 30 Horas, marca de sucesso

incontestável do Unibanco. O novo serviço tornava o Unibanco disponível a seus clientes por 30 horas, isto é, seis na agência e outras 24 ao alcance do telefone.

O embaixador Walther Moreira Salles, em 1991, retira-se da presidência do conselho de administração do Unibanco, após 60 anos de trabalho, para ocupar o posto de presidente de honra do conselho, passando a cuidar das atividades culturais do conglomerado. Nessa ocasião, em seu discurso de despedida, o embaixador resumiu a forma de atuar do Unibanco, um de seus princípios éticos: "Somos pessoas que atendem pessoas. Por maiores que sejam os recursos tecnológicos à disposição de um banco, ainda assim, ao final de cada comutação eletrônica, permanecerá a circunstância simples, irredutível, de pessoas servindo pessoas".

Um dos fatores que contribuíram para o crescimento do grupo foi a aquisição de parte dos ativos, em 1995, do Banco Nacional S.A., operação sem precedentes no mercado brasileiro. Com ela, o Unibanco passou a ter rede de 1.446 dependências no Brasil, cerca de 2,1 milhões de clientes e base de 1,4 milhão de portadores de cartão de crédito. A escala das atividades do Unibanco subiria para outro patamar. Em 1996, o Unibanco adquire 50% da Fininvest, financeira com grande experiência no segmento de crédito direto ao consumidor e pertencente ao grupo Icatu. Em 1997, dois outros movimentos importantes ocorrem: o Unibanco lança suas ações na NYSE, tornando-se o primeiro banco brasileiro a negociar seus títulos na bolsa de Nova York, e associa-se ao grupo financeiro AIG, American International Group.

Com o aumento expressivo do volume das operações, e no intuito de buscar maior agilidade na tomada de decisões, com encurtamento da cadeia de comando, a estrutura organizacional do Unibanco passa a basear-se, a partir de 1998, em quatro pilares: Banco de Varejo, Banco de Atacado, Seguros e Asset Management.

O ano de 2000 termina com marcas históricas para o Unibanco: 1.623 pontos de atendimento no Brasil, crescimento do lucro líquido no ano de 25%, e aumento de 50% na base de clientes. Isso se deve em parte ao crescimento orgânico, mas também é resultado da aquisição do controle integral da Fininvest, Credibanco e Banco Bandeirantes. Com a compra do Bandeirantes, por meio de emissão de ações, o Unibanco passou a ter um novo sócio estrangeiro, a Caixa Geral de Depósitos.



O novo milênio começou com novas parcerias: Globex/Ponto Frio, por meio de seu banco InvestCred (atualmente PontoCred); e Magazine Luiza, formando o LuizaCred. Nas duas operações no segmento de crédito direto ao consumidor, o Unibanco detém 50% de participação e a gestão dos negócios. Na Fininvest, possui 100% de participação, desde dezembro de 2000. Juntas, as parcerias permitiram a ocupação de posição de destaque na oferta de produtos e serviços a mercado com grau de bancarização inferior.

As comemorações dos 80 anos do Unibanco, em 2004, começam com a compra do HiperCard, cartão de crédito private label e principal meio de pagamento das lojas Bompreço, aceito em mais de 70 mil estabelecimentos comerciais do Nordeste. O Unibanco também adquire as operações brasileiras do BNL, Banca Nazionale del Lavoro, e fecha importante parceria com o grupo Sonae para a criação de uma financeira. Entretanto, em 2004, após 33 anos de bem-sucedida parceria, o Unibanco vendeu sua participação na Credicard para outros dois sócios no negócio.

Por fim, 2007 foi ano histórico para o Unibanco, com grandes conquistas, quebras de recordes, premiações importantes e resultados extraordinários, verificados nas demonstrações financeiras. Em 2007, o Unibanco comemorou dez anos de ações listadas na NYSE, sendo o primeiro banco brasileiro a ter ações lançadas no mercado americano. Foi também considerada a Melhor Companhia para os Acionistas, em 2007, entre as empresas com valor de mercado superior a R\$ 15 bilhões, segundo a Revista Capital Aberto.

## **4.2 Fundação e História do Banco Itaú**

O Banco Itaú foi fundado em 1945, tendo sua origem no Banco Central de Crédito.

Após período de crescimento interno de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrada pelo governo federal, o Itaú ingressou num período de fusões, sendo a primeira delas entre o Banco Federal de Crédito e o Banco Itaú. Seguiram-se as fusões com o Banco Sul Americano e Banco da América, no período entre 1964 e 1969.

Na década de 1970, ocorreu um período de rápido crescimento, não só pela expansão interna, mas pelas sucessivas aquisições do Banco Aliança, Português do Brasil e União Comercial. No final daquela década, o Itaú deu os primeiros passos

para sua atuação internacional, com a abertura das agências de Nova York e Buenos Aires.

Em 1980, devido ao conturbado ambiente político e econômico do País, ocorreu o retorno ao crescimento interno. O Itaú adquiriu apenas um pequeno banco, o Pinto de Magalhães. No final da década, o Itaú foi dos primeiros a transformar-se em banco múltiplo, formalizando juridicamente sua organização interna, que assim se delineava desde os anos 70. Nessa década, entretanto, o Itaú estabeleceu-se firmemente como "Banco Eletrônico", evidenciando sua prioridade à tecnologia de ponta.

Os primeiros anos de 1990 começaram com novo ciclo organizacional, que começou a partir das modificações do ambiente competitivo externo e de nova liderança interna. Em 1994, foram fundados os Bancos Itaú Europa (controlado pela sub-holding Itaúsa Portugal, SGPS, subordinada à holding Itaúsa), Itaú Argentina e Itaú Bank (Cayman), ampliando a visão e a operação internacional do conglomerado financeiro liderado pelo Banco Itaú. Em 1995, inicia-se nova fase de expansão, por meio de aquisições. O Itaú adquire o BFB - Banco Francês e Brasileiro, reforçando sua posição no segmento de clientes de alta renda, tesouraria e corporate banking. Aliança estratégica, como Bankers Trust New York, que deu origem ao Itaú Bankers Trust Banco de Investimento, atual Itauvest Banco de Investimento. No ano de 1997 foi adquirido o Banco Itaú Europa Luxembourg (ex-Bamerindus Luxembourg), controlado pela holding Itaúsa Portugal. Já em 1998, a compra do Banco Del Buen Ayre, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforça a atuação do Itaú no Mercosul. Entre 1997 e 2001, através de sucedidas participações em leilões de privatização de bancos estaduais, o Itaú adquire o Banerj (Rio de Janeiro) (1997), o Bemge (Minas Gerais) (1998), o Banestado (Paraná) (2000) e o BEG (Goiás) (2001). Ainda em 2000, em pesquisa realizada pela consultoria inglesa Interbrand, a marca Itaú é avaliada como a mais valiosa do país (US\$ 970 milhões), a partir dos resultados obtidos pelo banco.

Em fevereiro de 2002, ampliando a atuação no mercado americano, iniciam-se as operações do Banco Itaú (ITU) na Bolsa de Nova York - NYSE. No final do ano, o Itaú anuncia a associação com o BBA Creditanstalt. É criado o Itaú BBA, maior banco de atacado do País. Em 2003, o Banco Itaú S.A. anuncia a reorganização societária, que culminou na criação do Banco Itaú Holding Financeira

S.A., que passou a controlar as empresas financeiras do conglomerado. É adquirido o controle acionário do Banco Fiat, ampliando a atuação do Itaú no mercado de financiamento de bens de consumo. A marca Itaú ganha um toque de modernidade em sua tipologia. No final do ano, expandindo a participação no mercado de seguros, o Itaú adquire o Banco AGF e a AGF Vida e Previdência, bem como as carteiras de vida e previdência da AGF Brasil Seguros.

No ano de 2004, é criada a Taií - Financeira Itaú (Trishop Promoções e Serviços), empresa do grupo voltada ao segmento de Empréstimos Pessoais. Ampliando a participação no mercado de crédito ao consumidor, o Itaú inicia parceria com o Grupo Pão de Açúcar, na criação da Financeira Itaú CBD S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento. Continuando com a estratégia de consolidação de atuação internacional, o Itaú inaugura a agência Tóquio, criada com o objetivo de atender residentes no Japão interessados em efetuar remessas para o Brasil, e vice-versa. Já em 2005, Banco Itaú Holding Financeira S.A. e Lojas Americanas S.A. associam-se com o objetivo de criar nova instituição financeira, para atuar na estruturação e comercialização de produtos e serviços financeiros, com exclusividade, para clientes das Lojas Americanas, Americanas Express e Americanas.com, fortalecendo o mercado de crédito ao consumidor brasileiro.

Uma das maiores aquisições do grupo ocorreu em 2006, no mês de maio: Itaú e Bank of America Corporation assinaram acordo para aquisição do BankBoston no Brasil e do direito de exclusividade para adquirir as operações do BankBoston no Chile e no Uruguai, e outros ativos financeiros de clientes da América Latina.

Visando oferecer cada vez mais facilidade de acesso ao crédito, no final de dezembro de 2007 o Banco Itaú Holding Financeira S.A. firmou parceria com a LPS Brasil – Consultoria de Imóveis S.A., para promoção e oferta de produtos financeiros imobiliários. Ao agregar a já conhecida expertise imobiliária do Grupo Lopes à qualidade em produtos financeiros do Itaú, a associação pretende alavancar as vendas de imóveis, oferecendo aos clientes produtos como crédito imobiliário, financiamento para bens duráveis relacionados aos imóveis e para reformas. Durante o ano, o Itaú teve reconhecidos o compromisso e desempenho financeiro dos negócios e a sustentabilidade, recebendo classificações das maiores agências internacionais de rating e prêmios de conceituadas revistas, consultorias e entidades nacionais e internacionais.

### **4.3 A fusão das Redes do Banco Itaú e Unibanco**

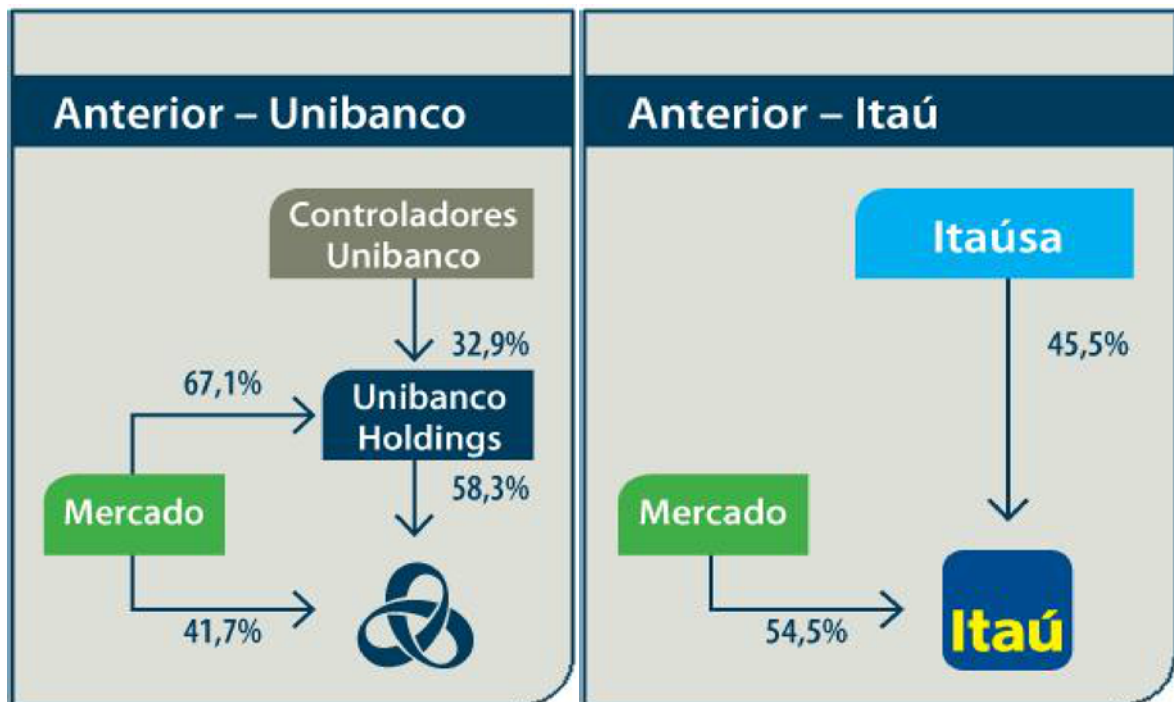
No dia 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco assinaram contrato de associação para unificação das operações financeiras de ambos. Foi o início formal da construção do maior conglomerado do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as 20 maiores instituições financeiras do mundo.

É instituição financeira com plena capacidade de participar do novo cenário competitivo global. O resultado da associação é um banco de capital nacional, com compromisso, solidez, vocação e capacidade econômica para se transformar num parceiro vital para o desenvolvimento das empresas brasileiras, aqui e no exterior. Com forte presença internacional cobrindo, com as operações de banco comercial, todos os países do Mercosul a instituição terá a agilidade necessária para aumentar a presença do Brasil no cenário internacional.

O novo banco consolida-se em um cenário que encontra o Brasil e o seu sistema financeiro em situação privilegiada, com enormes possibilidades de melhorar ainda mais a sua posição relativa no cenário global. Nessa etapa de crescimento sustentável do País ganham importância movimentos, como este, de fortalecimento das grandes empresas nacionais, a exemplo do que vem ocorrendo em outros setores da economia, ampliando continuamente a capacidade competitiva.

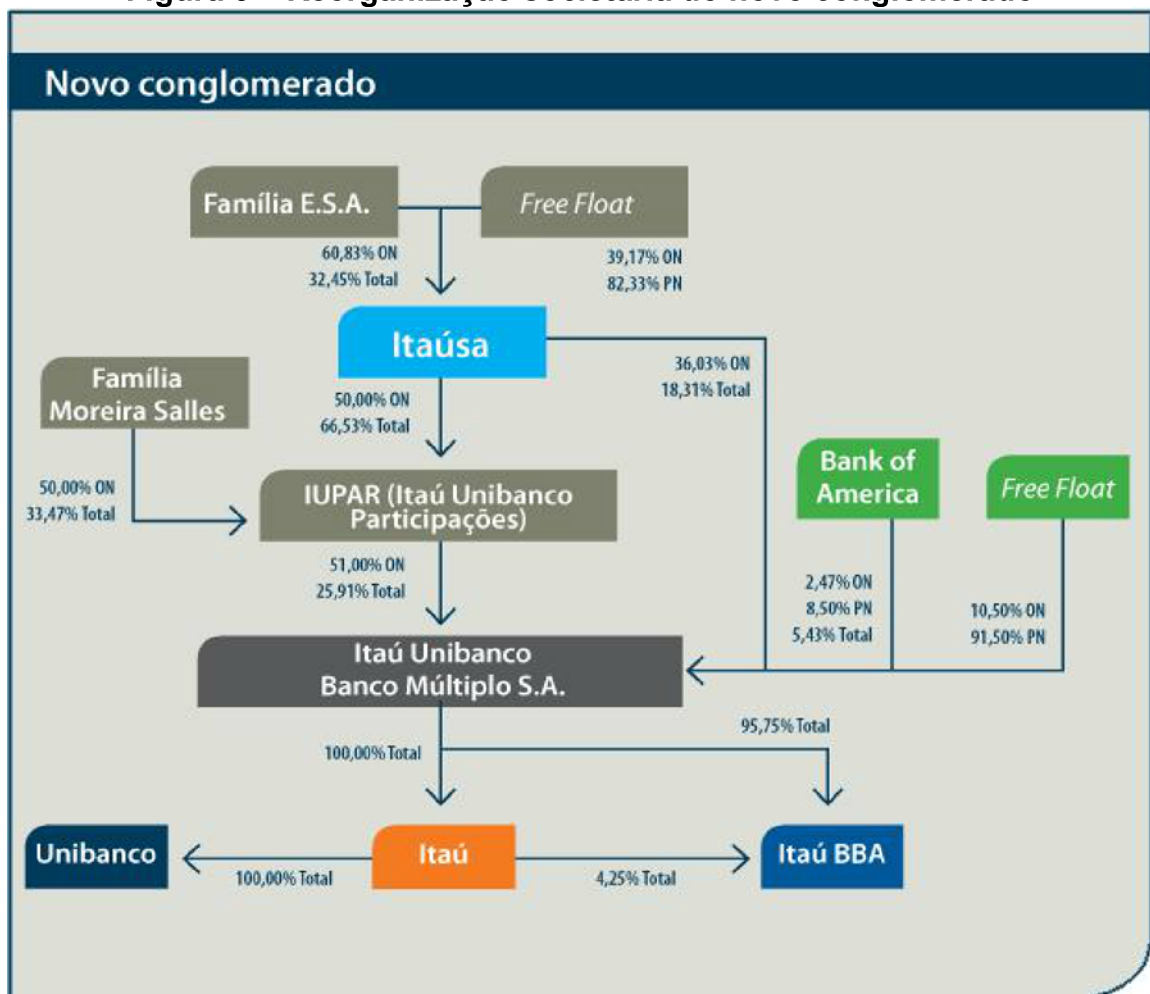
Amadurecido ao longo de 15 meses de diálogo, o Itaú Unibanco nasce a partir de forte identidade de valores e visão convergente de futuro. Por isso, os controladores da Itaúsa e Unibanco decidiram constituir holding com modelo de governança compartilhada.

Figura 4 – Organização societária do Unibanco e Itaú antes da Fusão



Fonte: Site : [www.itaú.com.br](http://www.itaú.com.br)

Figura 5 – Reorganização societária do novo conglomerado



Fonte: Site: [www.itaú.com.br](http://www.itaú.com.br)

O conglomerado resultante da associação apresenta escala, expertise e forte base de capital, que o capacitam a reforçar sensivelmente a oferta de crédito ao mercado, correspondendo às expectativas de saudável e vigorosa resposta às demandas de empresas e pessoas físicas. Para efeito de dimensão de seu potencial, o Itaú Unibanco será a empresa brasileira com maior capitalização de mercado.

#### **4.4 Impacto da Integração das Instituições**

Diversos são os resultados após o processo de fusão, isto é, a integração das redes. Os dados a seguir demonstram as mudanças ocorridas no número de agências bancárias, caixas eletrônicos e postos de atendimento bancário (PAB).

Em 31 de dezembro de 2009, a rede Itaú Unibanco compreendia 3.948 agências de serviços completos, em todo o Brasil. Embora a rede seja de âmbito nacional, as agências apresentam forte concentração no Sudeste. A rede de agências funciona como rede de distribuição de todos os produtos e serviços fornecidos aos clientes das instituições. Também oferecem cartões de crédito, planos de seguro e planos de previdência privada.

Em 31 de dezembro de 2009, a rede Itaú Unibanco operava com 948 PABs em todo o Brasil. O leque de serviços fornecidos nos PABs pode ser o mesmo de uma agência de serviços completos ou mais limitados, de acordo com o tamanho do cliente corporativo e suas necessidades. Os PABs constituem alternativa de baixo custo à abertura de agências de serviços completos. Além disso, a instituição acredita que eles proporcionam excelente oportunidade de conquistar novos clientes de varejo, enquanto atendem os clientes corporativos.

Em 31 de dezembro de 2009, o Itaú Unibanco disponibilizava 30.276 caixas eletrônicos aos clientes. Os clientes realizam quase todas as operações de conta corrente nos caixas eletrônicos. Os caixas eletrônicos são alternativas de baixo custo aos serviços executados por funcionários, e proporcionam pontos de atendimento a custos significativamente inferiores aos das agências.

**Quadro3: Rede de Conveniência com número de Agências, Pabs e Caixas eletrônicos.**

<b>Itaú Unibanco</b>							
<b>Canais</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Agências	3.948	3.906	3.716	3.543	3.305	3.177	3.194
PABs	948	999	1.057	1.096	1.132	1.171	1.257
Caixas Eletrônicos	30.276	30.909	30.852	30.733	22.023	21.150	20.021

Fonte: Site: [www.italu.com.br](http://www.italu.com.br)

**Quadro4: Rede de Conveniência com número de Agências, Pabs e Caixas eletrônicos.**

<b>Itaú</b>						
<b>Canais</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Agências	2.898	2.764	2.603	2.391	2.282	2.321
PABs	764	764	780	783	791	851
Caixas Eletrônicos	23.781	23.739	23.096	22.023	21.150	20.021

Fonte: Site: [www.italu.com.br](http://www.italu.com.br)

**Quadro 5: Rede de Conveniência com número de Agências, Pabs e Caixas eletrônicos.**

<b>Unibanco</b>						
<b>Canais</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Agências	1.008	952	940	914	895	873
PABs	235	293	316	349	380	406
Caixas Eletrônicos	7.128	7.113	7.637	7.598	7.594	7.542

Fonte: Site: [www.italu.com.br](http://www.italu.com.br)

#### 4.5 Governança Corporativa

A estrutura de governança corporativa do Itaú Unibanco segue a mesma diretriz observada na integração dos processos e dos negócios das instituições que lhe deram origem: a adoção das melhores práticas existentes no Itaú e no Unibanco. Até o momento em que se associaram, em novembro de 2008, ambas as instituições aprimoraram, ano a ano, suas instâncias de monitoramento e relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria e comitês. A transparência e a busca pela geração de valor perene são heranças preservadas pelo novo Itaú Unibanco.

**Figura 6: Política de Governança Corporativa**

Fonte: Site: [www.itaunet.com.br](http://www.itaunet.com.br)

O Conselho de Administração tem como atribuições dar a orientação geral dos negócios, eleger e destituir membros da diretoria e definir atribuições, fiscalizar a gestão dos diretores e convocar a Assembleia Geral dos Acionistas. Cabe, ainda, ao órgão, manifestar-se sobre o relatório de administração e as contas da diretoria, escolher e destituir os auditores independentes, deliberar sobre a distribuição de dividendos intermediários e sobre o pagamento de juros sobre o capital próprio. Também é responsabilidade do Conselho de Administração deliberar sobre a aquisição das próprias ações e sobre a aquisição e o lançamento de opções de venda e compra; eleger e destituir os membros dos conselhos Consultivos e Consultivos Internacional e dos comitês de Nomeação e Remuneração, de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Capital, de Políticas Contábeis e de Divulgação e Negociação.

O Itaú Unibanco herda das instituições que lhe deram origem a tradição de estar alinhado às melhores práticas de governança corporativa e prestação de contas do mercado. Ao longo de suas trajetórias, Itaú e Unibanco estabeleceram políticas corporativas, estruturas de gestão e procedimentos de transparência que visam garantir imparcialidade nas tomadas de decisões e rapidez na capacidade de reação às mudanças de cenário. O mercado reconhece esses esforços de diversas maneiras, entre as quais a inclusão dos papéis de ambas as instituições no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores, Mercadorias & Futuros (BM&FBovespa), para a carteira de 2008/2009. O Itaú, por sua vez, é o único banco



da América Latina a fazer parte do Dow Jones Sustainability Index em todas as suas edições.

#### **4.6 - Unificação das ações negociadas nas Bolsas de Valores**

A unificação das ações ocorreu no dia 31 de março de 2009; os papéis individuais das duas instituições foram negociados até o dia 30 de março. No dia seguinte, passou a existir apenas um papel, o do Itaú Unibanco Holding S.A.; negociado na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&Bovespa) e na New York Stock Exchange (NYSE), de Nova York.

Os detentores de papéis dos dois bancos de origem passaram a ter ações da nova instituição, respeitando os critérios de migração estabelecidos nas assembleias gerais do Itaú e do Unibanco.

Os códigos das ações preferenciais negociadas na BM&Bovespa e na Bolsa de Valores de Buenos Aires passaram de ITAU 4 para ITUB 4.

Os códigos das ações ordinárias na BM&Bovespa mudaram de ITAU 3 para ITU 4. As ADRs negociadas na Bolsa de Valores Nova York (NYSE) passaram de ITU para ITUB.

#### **4.7 – Nova cultura na organização dos espaços**

Com o propósito de criar ambientes que favoreçam a constante integração entre líderes e equipes, a sinergia e a proximidade, foi criado o projeto Espaços Abertos no novo banco.

De acordo com o projeto, será adotado um modelo de layout mais aberto, com a eliminação de salas individuais, facilitando a comunicação, a colaboração e a integração entre as pessoas e as diferentes áreas. Além dos layouts, a ocupação dos prédios obedece a um plano estratégico, que leva em conta a interdependência das áreas, o potencial de sinergia entre elas e a vocação de cada um dos edifícios.

Com essa visão, alguns prédios abrigarão áreas de negócios. Outros, equipes de tecnologia, atividades administrativas/back-office e contingência. Representantes das equipes de negócios participam do projeto, ajudando a entender a interdependência entre as áreas.

Os espaços abertos têm a preocupação de garantir as melhores condições de trabalho para os colaboradores. O comitê executivo foi o primeiro a adotar esse modelo, assumindo a liderança na disseminação dessa cultura. Na visão da instituição, a atitude permitirá abraçar novas oportunidades, incluindo a criação de ambiente pautado em diálogo e na proximidade entre as pessoas.

#### **4.8 – Internacionalização**

O Itaú Unibanco foi criado com a visão de se tornar líder no sistema financeiro no Hemisfério Sul e importante *player* do mercado internacional. O banco figurava, em dezembro de 2008, na décima segunda posição no ranking mundial em valor de mercado, e na primeira posição na América Latina, de acordo com a *Bloomberg*. O Itaú Unibanco já atua em importantes mercados internacionais, com agências e bancos subsidiários na Europa, Estados Unidos, Ásia, América Latina e Caribe.

#### **4.9 – Gestão de Riscos**

A gestão de riscos é instrumento fundamental para otimizar o uso do capital e selecionar as melhores oportunidades de negócios, a fim de obter para os acionistas a melhor relação risco-retorno. O processo de gerenciamento de riscos do Itaú Unibanco utiliza ferramentas de análise que permitem operações sofisticadas e rentáveis, de forma segura.

Com a associação entre Itaú e Unibanco, a área de riscos do novo banco incorpora as melhores soluções adotadas pelas duas instituições. O Comitê de Gestão de Riscos e de Capital, formado com base nas práticas de governança corporativa recomendadas por organismos internacionais e pelo Acordo de Basileia II, é o órgão máximo dessa estrutura. Ele é responsável por estabelecer limites de exposição às diversas categorias de risco e por acompanhar a implementação das políticas e metodologias de gestão. Duas diretorias – a de Risco Operacional, Eficiência e Projeto Integração, e a de Riscos e Finanças – têm a função de unificar as práticas de gerenciamento de riscos numa única visão de negócios, além de prestar contas à Alta Administração sobre os resultados desse monitoramento.

Com essa estruturação, a área de gestão de risco dá suporte a todas as operações do banco, mensurando o risco de inadimplência de cada operação, garantias necessárias, o spread que deve ser cobrado e o custo de capital pela

alocação dos recursos para cumprir as determinações das regras de Basileia II. Dessa forma, é possível precificar cada transação individualmente, o que traz custo mais justo ao cliente e maior segurança aos acionistas.

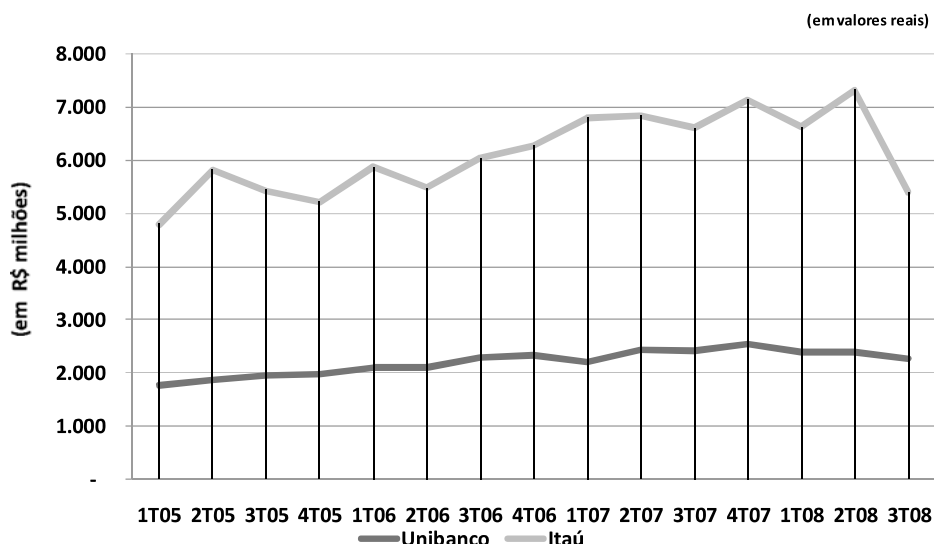
## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi efetuada em duas linhas. A primeira, a partir de dados extraídos do balanço patrimonial e financeiro das instituições financeiras no período 2005/2009; a segunda, com base na pesquisa de campo, que entrevistou 66 gerentes de agências bancárias das duas redes, na cidade de São Paulo, visando identificar a percepção dos seus gestores em relação às principais mudanças ocorridas, problemas encontrados e soluções tomadas ou propostas, durante o processo de integração das redes.

### 5.1 – Análise das informações dos Balanços Patrimoniais e Financeiros

Nas instituições financeiras há um conjunto de variáveis importantes para analisar os resultados. A seguir são exibidos três gráficos que demonstram sinteticamente a evolução dessas variáveis antes do processo de fusão dos bancos, no período 1º trimestre/2005 até o 3º trimestre/2008.

**Gráfico 1A: Evolução do Resultado da Intermediação Financeira antes da Fusão**



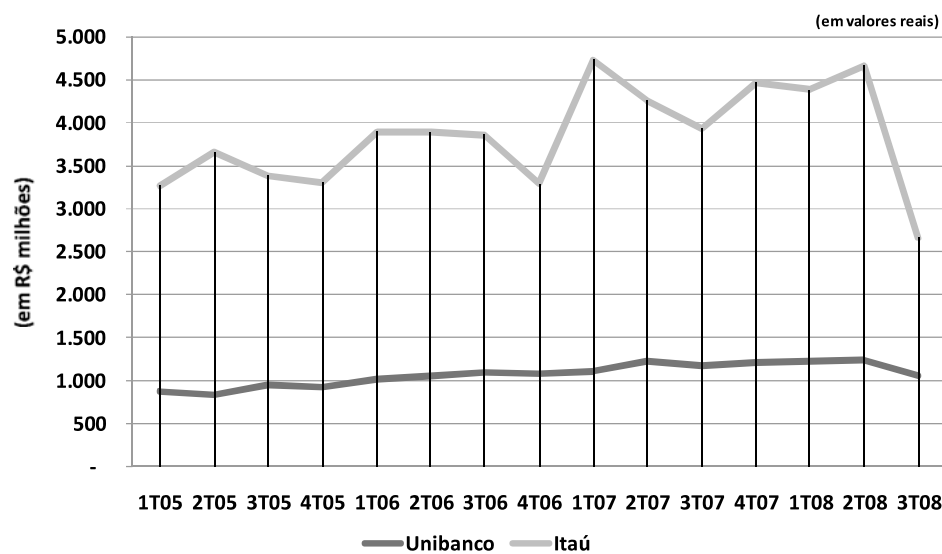
Fonte: [ww13.itaubank.com.br/portaIRI/Content/ResultadosTrimestrais](http://ww13.itaubank.com.br/portaIRI/Content/ResultadosTrimestrais)

O gráfico 1A mostra a evolução do resultado da intermediação financeira das duas instituições. Essa variável envolve o resultado entre receitas e despesas obtidas a partir das operações específicas: de crédito; as de títulos e valores mobiliários; as obtidas com seguros, previdência e capitalização; com câmbio;

aplicações compulsórias; captação de recursos no mercado; e empréstimos e repasses. O fato de em todo o período analisado os resultados serem positivos indica que ambas as instituições financeiras obtiveram superávits.

A partir deste gráfico percebe-se maior estabilidade nesta variável no Unibanco que no Itaú, que por outro lado apresenta resultados muito superiores aos obtidos pelo Unibanco, demonstrando que o porte do Banco Itaú é maior. Ressalta-se que o crescimento nesta variável é explicado pelo aumento no volume de crédito que ocorreu no mercado financeiro nacional.

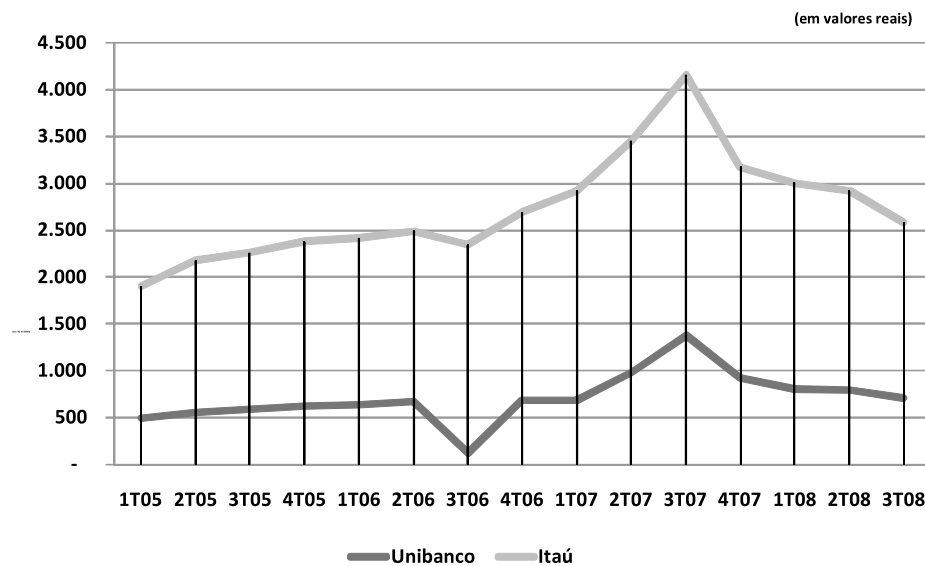
**Gráfico 1B: Evolução do Resultado Operacional antes da Fusão**



Fonte: [ww13.itaubr.com.br/portalIRI/Content/ResultadosTrimestrais](http://ww13.itaubr.com.br/portalIRI/Content/ResultadosTrimestrais)

O gráfico 1B apresenta a evolução do resultado operacional obtido pelas instituições financeiras antes da fusão, ou seja, a diferença entre a receita bruta operacional e a despesa operacional. Por ele, fica evidente o crescimento de ambos os bancos, entretanto com oscilação maior por parte do banco Itaú no período entre o 4º trimestre/2006 e o 3º trimestre de 2007, referente à aquisição do Bank of Boston em toda a América do Sul. O resultado obtido no 3º trimestre de 2008 refere-se à crise mundial que será tratada mais à frente.

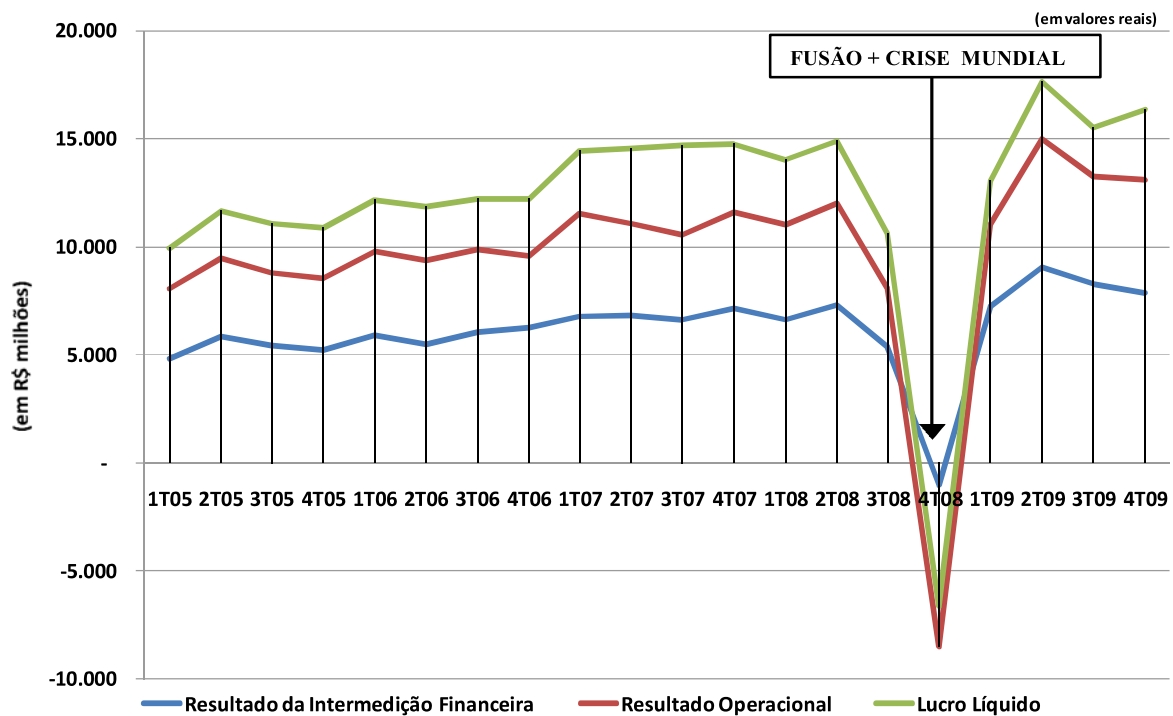
### Gráfico 1C: Evolução do Lucro Líquido antes da Fusão



Fonte: [ww13.itaubr.com.br/portaIRI/Content/ResultadosTrimestrais](http://ww13.itaubr.com.br/portaIRI/Content/ResultadosTrimestrais)

O lucro líquido dos bancos conforme gráfico 1C cresceu até o terceiro trimestre de 2007, ocorrendo queda contínua após esta data por causa da crise financeira mundial, ocasionada por problemas nos títulos do setor imobiliário dos Estados Unidos da América.

### Gráfico 2: Evolução das Principais Variáveis Contábeis antes e após a Fusão



Fonte: [ww13.itaubr.com.br/portaIRI/Content/ResultadosTrimestrais](http://ww13.itaubr.com.br/portaIRI/Content/ResultadosTrimestrais)

O mercado financeiro global passou por momento de grande transformação, com diversos reflexos no Brasil. Os primeiros efeitos foram sentidos em agosto de 2008, com início de forte desvalorização do real frente ao dólar e continuidade do movimento de correção da Bolsa de Valores, que já tinha começado no semestre anterior. A situação se agravou em setembro, com a retração do mercado de crédito mundial. Esse cenário de aversão ao risco acarretou queda acentuada nos resultados dos bancos e, consequentemente, em seu lucro líquido, no último trimestre, conforme o gráfico 2.

A operação de fusão das redes dos bancos Itaú e Unibanco ocorreu em ambiente favorável, criado pela própria crise externa, que oferece oportunidades para uma organização mais forte e competitiva. A fusão dessas redes está alinhada ao movimento de consolidação global das instituições financeiras, via concentração de mercado, que buscam estar mais preparadas para garantir a oferta de crédito e trazer mais solidez ao sistema financeiro.

## **5.2 - Análise das Informações obtidas na Pesquisa de Campo**

As informações coletadas a partir de 66 entrevistas demonstram que, quando perguntados sobre as principais mudanças ocorridas a partir da fusão das instituições financeiras, 40,9% dos gestores acreditavam que a fusão das redes trouxe oportunidades de crescimento para os funcionários das instituições, o que significa perspectiva positiva para o processo de integração.

Outro fator importante e expressivo, representando 31,8% das respostas, foi a visão de que a marca Itaú Unibanco, a partir da fusão, está mais forte do que as duas marcas isoladas. Em terceira posição, com 7,6% das respostas, surge a possibilidade de encarreiramento. Note-se que como a fusão ocorreu em momento de crise financeira, havia grande preocupação, por parte dos funcionários desse tipo de instituição, sobre o destino de cada uma delas, pois a crise no setor atingiu fortemente diversas instituições de renome internacional. As demais mudanças elencadas pelos gerentes entrevistados apresentaram menor representatividade.

**Tabela 1 – Distribuição de frequência das principais mudanças ocorridas a partir da fusão das instituições financeiras**

Principal mudança	Frequencia	%
Oportunidades	27	40,9
Marca	21	31,8
Encarreamento	5	7,6
Outras mudanças	10	15,0
<b>Não responderam à questão</b>	<b>3</b>	<b>4,5</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

**Fonte: o autor, a partir da pesquisa de campo**

À medida que se inicia um processo de integração de redes, alguns problemas começam a surgir, principalmente em decorrência das diferenças existentes entre as instituições, como cultura e estrutura organizacional; normas e procedimentos; hierarquia; estrutura de funções e atribuições; salários e estabilidade, entre outros.

Indagados sobre os principais problemas que surgiram durante o processo de integração das redes, 60,6% dos gerentes entrevistados identificaram a mudança de sistema operacional, dificultando o atendimento de clientes das antigas agências Unibanco pela totalidade da rede.

Os gerentes entrevistados indicaram como segundo maior problema durante o processo de integração a divisão de áreas dentro da agência, pois a estrutura organizacional do Itaú é muito mais segmentada do que a do Unibanco. No caso, enquanto um gerente de agência do Unibanco tinha uma série de atribuições, e era o principal responsável pela agência, na estrutura organizacional do Itaú cada agência tem vários gerentes, cada um encarregado de área específica.

**Tabela 2 - Distribuição de frequência com os principais problemas**

Principal Problema	Frequencia	%
Sistema operacional	40	60,6
Divisão de Áreas	13	19,7
Outros Problemas	5	7,5
<b>Não responderam à questão</b>	<b>8</b>	<b>12,1</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

**Fonte: o autor, a partir da pesquisa de campo**



A partir dos problemas encontrados, os gestores foram questionados sobre a solução apresentada pela organização para a resolução desses problemas. Os dados são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3 – Distribuição de frequência das principais soluções apresentadas**

<b>Solução Dada</b>	<b>Frequencia</b>	<b>%</b>
Áreas de Apoio	24	36,4
SOS Migracao	15	22,7
Adaptação à Divisão de Áreas	6	9,1
Outras Soluções	13	19,7
<b>Não responderam à questão</b>	<b>8</b>	<b>12,1</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

**Fonte: o autor, a partir da pesquisa de campo**

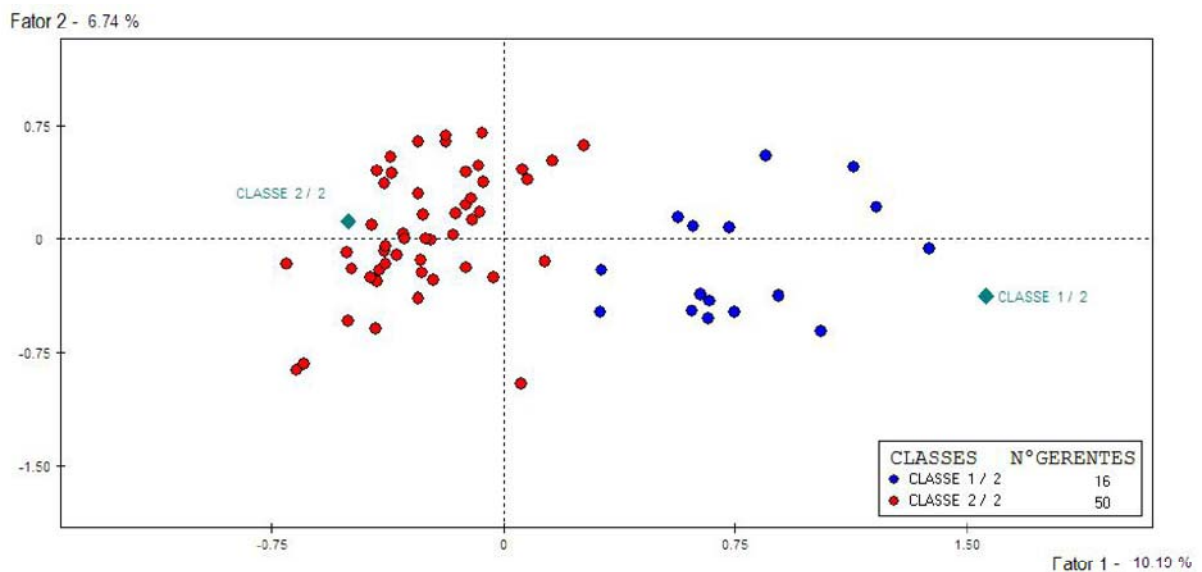
A principal solução apresentada para resolução dos problemas, na visão de 36,4% dos gerentes entrevistados, foi a criação de áreas de apoio para auxiliar os gerentes, com dúvidas referentes ao atendimento de clientes em ambas as redes. A central de “SOS Migração” também foi citada por 22,7% dos respondentes, demonstrando que o Itaú teve sensibilidade de perceber que o cliente Unibanco teria dificuldade e precisaria se adaptar ao novo modelo de gestão. Essa central foi criada pela organização, especialmente para atender a clientes migrados da rede Unibanco para a rede Itaú, e é muito utilizada e eficaz no dia a dia dos gestores.

A partir da análise fatorial com combinação múltipla, efetuada sobre os demais dados coletados, tendo por objetivo avaliar as diferentes percepções a respeito do processo de integração decorrentes da fusão, foram encontrados dois grupos distintos, mas que mostram grande similaridade de percepções a respeito do assunto.

**O primeiro grupo ou classe** - formado por 16 gerentes, com 12 a 15 anos de tempo na função, que pertencem a agências bancárias médias e grandes, isto é, de 11 a 19 funcionários ficaram sabendo do processo de fusão dos bancos por meio de anúncio comunicado em reunião interna. O primeiro impacto foi acompanhado de uma série de incertezas em consequência da falta geral de informações. Esse grupo de gerentes acredita que o processo de integração das redes, em um primeiro momento, causou certa confusão, nas normas e procedimentos administrativos adotados e na comunicação interna e externa à agência, e na comunicação com

outras áreas de apoio, gerando sentimento de piora. Nesse grupo, é consenso que logo após a fusão houve aumento considerável no fluxo de clientes, pois clientes de rede Unibanco procuravam a rede Itaú e vice-versa. Por causa dessa turbulência, ocorrida no início do processo de integração das redes, o número de treinamentos e o grau de comprometimento dos funcionários diminuíram, provavelmente em decorrência da organização estar voltada ao principal problema, que é a integração das culturas organizacionais e das diversas áreas da instituição.

**Gráfico 3 - Resultado da Análise Fatorial com Correspondência Múltipla**



Fonte: o autor, a partir de dados coletados na pesquisa de campo e processados por meio do SPAD- 3.1

**O segundo grupo** – formado por 50 gerentes, que acreditam que, apesar de toda turbulência que envolve um processo de integração de diferentes organizações, não ocorreu nenhuma alteração, na forma de comunicação interna e externa das agências, e nas normas e procedimentos administrativos adotados. O fluxo de pessoas, isto é, número de clientes que procurou as agências após a fusão, não sofreu grandes alterações. Outro fator importante é que 34% desse grupo de gerentes ficaram sabendo da notícia por meio da mídia, o que denota que o processo de negociação das instituições foi feito em total sigilo, evitando-se algum tipo de informação privilegiada. A adoção de maior segmentação de mercado para atendimento a clientes é vista por 32% dos entrevistados deste grupo como melhoria no layout das agências, gerando melhor foco nos negócios.

Conclui-se, por meio das informações coletadas, que o primeiro grupo é formado, quase em sua totalidade, por gerentes oriundos da rede Unibanco, e o segundo grupo por gerentes da rede Itaú. No processo de integração das instituições, o modelo escolhido para a nova organização gerada após a fusão foi, conforme esperado, o modelo da rede Itaú. O modelo Itaú possui características peculiares e bastante diferentes do modelo Unibanco: apresenta maior segmentação para o atendimento de clientes, estrutura organizacional mais densa, refletindo maior grau de hierarquização. O segundo grupo, composto por 50 gerentes, provenientes em sua maioria da rede Itaú, teve menor percepção das mudanças ocorridas, enquanto os do primeiro grupo, formado por 16 gerentes, sentiu maior necessidade de adaptação às mudanças implementadas.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal discutir o processo de integração de redes de instituições financeiras que se iniciou a partir da fusão dos bancos Itaú e Unibanco, em novembro de 2008.

As fusões são eventos cada vez mais relevantes, pelos valores que movimentam e crescente número de transações que ocorrem no mercado financeiro brasileiro e internacional. O desenvolvimento do mercado de capitais e o potencial de crescimento do País, entre outros fatores, impulsionaram a adoção dessa estratégia nos últimos anos.

Por meio da pesquisa bibliográfica sobre rede de empresas, fusões, cultura organizacional e transferência de conhecimento, foi possível constatar que os fracassos de fusões de empresas decorrem de falhas no processo de integração, principalmente por causa da junção de culturas organizacionais diferentes.

Nas fusões, a redução de custo é a sinergia mais fácil de ser alcançada e estimada, pois ocorre a redução de pessoas, cargos, edifícios, custos de logística e marketing, entre outros. Entretanto, alguns cuidados devem ser tomados, porque pode ocorrer a eliminação de departamentos ou processos essenciais à empresa, como desligamento de pessoas competentes.

Seguindo a tipologia de Brealey e Myers (1998) sobre fusões horizontais, verticais e de conglomerados, essa fusão se caracteriza como horizontal, e foi importante para o Itaú, que detém forte posição competitiva, com desejo de estender sua competência corporativa a novas áreas de oportunidade.

O conhecimento, conforme Davenport e Prusak (1998), tem sua origem em experiências únicas e na aprendizagem organizacional, por meio não só de documentos escritos, mas em rotinas, conversas, processos, práticas, normas e valores da organização. Esses autores complementam que organizações saudáveis geram e usam conhecimento, pois, à medida que interagem com os ambientes, absorvem informações, transformando-as em conhecimento, e agem com base na combinação desse conhecimento com experiências, valores e regras internas.

Como vimos no Referencial Teórico, apesar da transferência do conhecimento ocorrer no dia a dia das organizações, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o método utilizado para transferir conhecimento deve ser compatível

com a cultura organizacional, pois alguns fatores culturais dificultam a transferência, de conhecimento como a falta de confiança mútua; diferenças culturais; recompensas; capacidade de absorção, entre outros.

Seguindo o proposto por Paterson (2000), a confiabilidade das informações transmitidas pela nova gerência aumentará se a comunicação com os funcionários acontecer por intermédio dos superiores imediatos. Neste sentido, no início do processo de integração entre estas redes houve falha de comunicação, conforme mostrou a pesquisa de campo, pois 25,76% dos gerentes de agência foram informados pela mídia.

A divergência encontrada nas respostas dos dois grupos de gerentes, por meio da análise fatorial, destaca os fatores que deverão ser trabalhados pela instituição financeira para melhor integrar a sua rede de agências, tendo em vista a obtenção de melhor desempenho.

Como vimos, segundo Schein (1992), existem três padrões possíveis no comportamento relativo às culturas em processos de fusões, aquisições e *joint venture*: dominante; separadas e misturadas. As medidas adotadas pelo Itaú Unibanco demonstram preocupação em unir o que há de melhor nas duas culturas organizacionais. Vários exemplos, como mudanças no *layout* das agências e departamentos, retirando divisórias para facilitar o contato e a comunicação entre as pessoas; divulgação na mídia de anúncio que unifica os dois slogans chave das instituições; unificação de e-mails; participação conjunta de funcionários em eventos esportivos e culturais externos à organização, ajudam a criar ambiente favorável à integração e mistura de culturas.

De acordo com Steensman e Gould (1999), para se evitar o trauma de processos integradores exageradamente forçados, as instituições devem efetuar um planejamento de oportunidades para a aprendizagem cruzada entre as empresas em fusão, de forma a estabelecer naturalmente pontos de afinidade nas etapas críticas do processo.

Vale ressaltar que este estudo de caso envolve um processo de integração que ainda está em curso, e que já mostra flagrantes mudanças de comportamento e preocupação crescente com as questões relativas à cultura e mudança organizacional e transferência de conhecimentos.

Por fim, recomendamos que outros estudos como este sejam desenvolvidos, para a experiência vivida por empresas que passam por processos de integração a partir de fusões nortear uma estrutura teórica e que sirva de suporte às decisões de empresários quanto à adoção de estratégia de fusões e do processo de gestão de mudanças.

## 7 REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Marcas: Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 2003.
- AIELLO, R. J. WATKINS, M. D. The fine art of friendly acquisitions. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing, v. 78, n. 6 p. 100-107, November- December, 2000.
- AGRANOFF, ROBERT E McGUIRE, MICHAEL. Big questions in public network management research. In: Fifth National Management Research Conference, Texas A&M University, College Station, TX, George Bush Presidential Conference Center, December 3-4, 1999.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.
- AMATO, J. N. (1993) - Desintegração vertical/terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro. São Carlos - Tese (doutorado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- AMATO, J. N. (2000) - Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas. Ed. Atlas. São Paulo.
- ANSLINGER, P. e COPPELAND, T. Growth through acquisitions: a fresh look. Harvard Business Review, v. 74, n.1, 126-172, January-February, 1996.
- ASQUITH, P. Merger bids, uncertainty, and stockholder returns, forthcoming. Journal of Financial Economics, v.11, April, 1983.
- ASTLEY, W. Graham; FROMBRUN, Charles J. Collective Strategy: social ecology of organization environments. Academy of management Review, v.8, n. 1, .spring, 1993. p.17-23.
- BAKER, Wayne. The network organization in theory and practice. In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G.(ed.) Networks and organizations: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 397-429
- BARBOSA, F.A.; SACOMANO, J. B.(2001) - As redes de negócios e as cadeias de suprimentos: um estudo de caso para compreensão conceitual. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção: ENEGEP. Salvador-BA.
- BARROS, Betania Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betânia Tanure de (Org.). Fusões, aquisições & parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, Betania Tanure de - Fusões e Aquisições no Brasil - Entendendo as razões dos sucessos e fracassos. Atlas, 2003.

- BILHIM, João Abreu de Faria (1996). Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BRAGA J. C. S. A Financeirização da Riqueza, Economia e Sociedade, nº 2, Instituto de Economia da Unicamp, Campinas, 1993.
- BREALEY, R. e MYERS, S. Princípios de Finanças Empresariais. New York, McGraw- Hill, 1998.
- BRESSER, Rudi. K. F. Matching Collective and Competitive Strategies. Strategic Management Journal, v. 9, 1988. p.375 – 387.
- BROUTHERS, Keith D.; BROUTHERS, Lance Eliot; WILKINSON, Timothy J. Strategic Alliances: choose your partners. Long Range Planning, v. 28, n.3, 1995. p. 18-25.
- BUCHER, Bettina; Raub, Steffen (2002). Building Knowledge – Creating Value Networks, European Management Journal, Vol. 20, nº 6, pg. 587-596.
- BURNS, T & STALKER, G..M. The management of innovation. In: TOSI, Henry. Theories of organizations. Chicago: St. Clair Press, 1975, p. 99-104.
- BUZZEL, R. Is vertical integration profitable? Harvard Business Review, p. 92-102, January-February, 1983.
- CALLAHAN, J. & MACKENZIE, S. (1999) - Metrics for Strategic Alliance Control. R&D Management, Vol.29, n. 4, p. 365-377.
- CÂNDIDO, G. A.; Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interempresariais do tipo Agrupamento Industrial entre Pequenas e Médias Empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras, 356 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEF – UFSC, Florianópolis, 2001.
- CÂNDIDO, G.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: \_\_ ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004, 2000, Florianópolis, Anais Eletrônicos.
- CARTWRIGHT, S. e COOPER, C. L. Managing mergers, acquisitions & strategic alliances: integrating people e cultures. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- CASTELLS, Manuel. La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. Vol. 1. Madrid: Alianza Editorial, 1996.
- CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999
- CASTELLS, M. A sociedade em rede, a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 2005
- CASAROTTO, N.F. PIRES, L.H. (1998) - Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Ed. Atlas. São Paulo.



CHAN, Peng S.; HARGET, Charles E. Strategic Alliance Life Cycle Model. relevant key success factors. American Business Review, june, 1993. p. 21-28.

CHILD, J.; FAULKNER, D. Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint-ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998. Chapter 2, 17-44: Different perspectives

CLARK, Scott. Remaining ceo After Selling Your Company ? Think Again, LI Busines News v. 47, iss. 18, May 2000.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng, Resource and Risk Management in the strategic Alliance Making Process. Journal of Management, v. 24 n. 1, 1998. p. 21-42.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DAVID, Paul A.; FORAY, Dominique. An introduction to the economy of the knowledge socitey. Internacional Social Science Journal, v. 54 nº 171, p. 9-23, Mar. 2002.

DRUCKER, Peter. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUPAS, Gilberto. O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global. In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). Fusões, aquisições & parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

EBERS, Mark. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Ed.): The Formation of Inter-Organizational Networks, Oxford, p. 3-40, 1997.

ECCLES, Robert G. & CRANE, Dwight B. Managing through networks in investment banking. California management review. California, Vol. XXX, N°. 1, p.176-195, fall 1987.

ECCLES, R., LANGS, K. L. e WILSON, T. Are you paying too much for that acquisitions ? Harvard Business Review, v.77, n .4, p. 136-146, July-August, 1999.

EISENHARDT, Kathleen M.; SCHOONHOVEN, Claudia B. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. Organization Science, v. 7 n.2, march/april , 1996. P. 136-152.

FARIA, A. Réplica: ampliando questionamentos sobre crítica em administração. Revista de Administração Contemporânea, v.9, n.1, 2005.

FISCHER, R. M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

FOMBRUN C. J. *Strategies for network research in organizations*, Academy of Management Review, v.7, p. 280-291, 1982.

GAUGHAN, P. A. (2002). Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings. 3 ed. New York. John Wiley & Sons.

GHOSH, Mrinal e JONH, George, Governance Value Analysis and Marketing Strategy. Journal of Marketing v. 63 iss, 1999.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

GIGLIO, E.; KWASNICKA, E.; SANTOS, S. Proposta de integração do consumidor na teoria e prática de redes. In: CONGRESSO ENANPAD, 3., 2006, Salvador. *Anais*. Salvador: Anpad, 2006.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group versus Group: how alliance networks compete. Harvard Business Review, july-august, 1994. p. 4-12.

GRANDORI, A.; SODA, G. (1995) - Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies.

GRANOVETTER, M. (1973), "The strength of weak ties". American Journal of Sociology, 78, 6.

GRANOVETTER, M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddness . American Journal of Sociology, 91: 481-510.

GULATI, R. Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis, Administrative Science Quarterly, vol. 40, p. 619-652, 1995.

HAKANSSON, Hakan; FORD, Davis (2002). How Should Companies interact in business Networks?. Journal of Business Research, nº 55, p. 133-139.

HALPERN, P. Corporate acquisitions: a theory of special cases? A review of events studies applied to acquisitions in The Journal of Finance, v.38, p. 297-317. May, 1983.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995) - Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus.

HARBISON, John R; PEKAR JUNIOR, Peter. Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. Tradução de Maria Lucia Leite Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

HASPELAGH, P. C.; JEMISON, D. B. Managing acquisitions: creating value through corporate renewal. New York: Free Press, 1991

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. (2002). Administração Estratégica. São Paulo: Pioneira.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. J.; FERNANDEZ-MARTINEZ, M. Industrial districts: something more than neighborhood. Egos Colloquium. Annals, 2004.

HORWITZ, F. M. et al. Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. South Africa Business Management, Republic of South Africa, v. 33, n. 1, p. 1-5, jan. 2002.

INFESTAS GIL, Angel (1991). Sociologia de la Empresa. Salamanca, Amarú Ediciones.

JOHANSSON, U.; ELG, U. Relationships as Entry Barriers: a network perspective Scandinavia Journal Management, v. 18, 2002. p. 393-420.

JONES, Candance, HESTERLY, William S. & BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. The academy of management review. Vol. 22, N°. 4, p.991-945, Out. 1997.

JONES, G.R. Organizational Theory: text and cases. New Jersey , Prentice Hall, 2001.

KLOTZE, Marcelo Cabus. Redes Estratégicas: conceito e teoria. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n.1, jan/abr, 2002. p. 85-104.

KOZA, Mitchell P.; LEWIN, Arie Y. Managing Partnerships and Strategic Alliances: raising the odds of success. European Management Journal, v. 18, n. 2, 2000. p. 146-162.

LARSON, A. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. Journal of Business Venturing, New York, v. 6, n. 3. p. 173-188, May 1992.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEBART, Ludovic; MORINEAU, Alain e PIRON, Marie. (1995). **Statistique exploratoire multidimensionnelle**. Dunod. Paris.

LEVINE, Sumner N. The acquisitions manual. New York Institute of Finance, 1989.

LORANGE, P., ROOS, J. Strategic alliances: formulation, implementation and evolution. Oxford: Blackwell, 1992. SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. (1993) - Gestão Estratégica de Custos – a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

LORANGE, Peter.; ROOS, Johan. Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LÜDKE, M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U., 1986.

MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. Joining forces: Marking one plus one equal three in mergers acquisitions, and alliances. In: Barros, Betania Tanure de. Fusões e aquisições no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

MAZZALI, Leonel; COSTA, Vera Mariza H. Miranda. As formas de organização "em rede": configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. Revista de Economia, vol. 17, n. 4 (68), out-dez, 1997.

MENDELKER, G. Risk e return: the case of the merging firm. Journal of Financial Economics, 1974.

MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. Network organizations: new concepts for new forms. California management review. California, Vol. XXVIII, N°. 3, p. 62-73, spring 1986.

\_\_\_\_\_. & \_\_\_\_\_. Causes of failure in network organizations. California management review. California, Vol. 34, N°. 4, p. 53-72, summer 1992.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria das organizações: evolução e crítica. São Paulo: Liv. Pioneira, 1986.

NOHRIA, Nitin. IS a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G.(ed.). Networks and organizations: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

NOHRIA & ECCLES, Robert G. (ed.). Networks and organizations: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

NOLETO, M. J. Parcerias e Alianças Estratégicas: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

NONAKA, Ikujiro. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, vol. 5, n. 1, p. 14-37, fev/1994.

OLIVER, A. L. ; MARK, E. Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, Organization Studies, Vol. 19. n.4, 1998.

OHMAE, Kenichi. The Global Logic of Strategic alliances. Boston : Harvard Business Review, march-april, 1989.

O'TOOLE, Kevin. Buyer Beware of the Human element, Airlines Bussines, July, 2000.

PARDINI, Daniel Jardim. A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas ao setor siderúrgico. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2004.

PARK, Seung Ho; UNGSON, Gerardo R. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework off alliance failure. Organization Science, v. 12, n.1 january/february, 2001. p. 37-54.

PATERSON, Kimberley. Courting Employees. Best's Review v. 100, iss.12, April 2000.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, Walter W. Hybrid organizational arrangements. California management review. California, Vol. XXX, N°. 1, p.67-87, fall 1987.

RING, P. S. (2000) - The Three T's of Alliance Creation: task, team and time. European Management Journal. Vol. 18, n. 2, p. 152-163.

ROSSETTI, José Paschoal. (2001). Fusões e Aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS (org.). Fusões, Aquisições & Parcerias. São Paulo: Atlas.

ROSS, S, WESTERFIELD, R. e JAFFE, J. Administração Financeira, São Paulo: Atlas, 1995.

ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, Stephen L. Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. The academy of management review., Vol. 22, N°. 4, p.887-910, Out. 1997.

ROWLEY, L. J., BEHRENS, D., KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. Strategic Management Journal, vol. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

RUDBERG, M; OLHAGER, J. Manufaturing networks and supply chains: an operations strategy perspective. Omega, No. 31 p. 29-39, 2003.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar H. Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore's Economics Development Board, Cambridge: The Mitt Press, 1997.

SELLTIZ, Claire. (1974). Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Universidade de São Paulo.

SIROWER, Mark L. e NICHOLSON, Geoffrey. Knowledge-based acquisitions, Banking strategies v. 75, iss. 5, Sep-Oct. 1999.

SOUZA, César. Gerenciar no limite: lições corporativas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STEENSMA Connie e GOULD, Larry. The Critical Role of Midlle Managment in Facilitating the Merger Integration Process, Human Resource Planning v. 22, iss. 3, Sept, 1999.

TANURE, Betania. Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, Betania Tanure de. Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TANURE, Betania; CANÇADO, V. Lopes. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun.2005.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão de Negócios: Visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2002.

THORELLI, H. Networks: entre mercados e hierarquias. Strategic Management Journal, V.7, n.1, p.37-51, 1986.

TSANG, E. W. K. (1998) - Motives for Strategic Alliance: a Resource-based Perspective. Scandinavian Journal of Management. Vol. 14, n. 3, p. 207-221.

TUSHMAN, Michael & NADLER, David. Organizing for innovation. California management review. California, Vol. XXVIII, N°. 3, p. 74-92, spring 1986

VYAS, Niren M.; SHELburn, William ; ROGERS, Dennis C. An analysis of strategic Alliances: forms, functions and framework Journal of business and Industrial Marketing v. 10, n.3, 1995. P.47-60.

YAMAMOTO, I. Cross-border mergers & acquisitions no Japão: características e vivências do povo japonês que facilitaram sua aplicação. Rio de Janeiro, 1995. Dissertação de Mestrado em Administração - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

YOSHIRO, Michael, Y.; RANGAN, U. Srinivasa. Alianças Estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1996.

WALTERS, Bruce. A.; PETERS, Steve.; DESS, Gregory G. Strategic Alliances and joint Venture: making them work. Business Horizons, july/august, 1994. p. 5-12.

# APÊNDICES