

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**BRUNO ROGERIO SANTI XAVIER**

**IMPACTOS PARA OS TRABALHADORES DE UMA AQUISIÇÃO NO SETOR  
BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO ALFA S/A**

**CURITIBA**

**2016**

**BRUNO ROGERIO SANTI XAVIER**

**IMPACTOS PARA OS TRABALHADORES DE UMA AQUISIÇÃO NO SETOR  
BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO ALFA S/A**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Simone Cristina Ramos

**CURITIBA**

**2016**

## RESUMO

Nos últimos anos, verifica-se um crescente número de fusões e aquisições ocorrendo no setor bancário. Em 2015, o Banco Alfa S/A anunciou a aquisição do Banco Beta Brasil. A partir da relevância do tema, realizou-se um estudo de caso a fim de levantar os impactos deste processo para os trabalhadores do Banco comprador. Para a coleta dos dados, foi realizada entrevista com colaboradores do Alfa. Os resultados revelam que os trabalhadores com menor grau de escolaridade temem ficar desempregados e espera-se que os bancários incorporados terão dificuldade em se ambientar a nova empresa.

Palavras-chave: Aquisição. Impactos. Trabalhadores.

## **ABSTRACT**

In recent years it's possible to notice an increase of merges and acquisitions in banking sector in Brazil. One of them that occurred in 2015 it's the acquisition of Banco Beta Brazil by the Banco Alfa S/A. A study was conducted, inspired for the relevance of the theme. Its main objective is to discover the impacts of the acquisition process for the employees. As data collection, a case study was conducted with interviews with Alfa employees. The results show that lower-educated workers are worried about losing their jobs. Another result is the expectative about difficulty in workers adjustment at new company.

Keywords: Acquisition. Impacts. Workers.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>6</b>
2.1	FUSÕES E AQUISIÇÕES .....	6
2.2	FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR BANCÁRIO.....	11
2.3	CONSEQUÊNCIAS PARA O TRABALHADOR.....	12
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>18</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>20</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, o mercado financeiro mundial tornou-se mais competitivo. As instituições financeiras constituíram verdadeiros conglomerados, focando não apenas em serviços financeiros, mas também na comercialização de produtos e serviços, auferindo ganho e lucratividade sobre tais. Devido à forte concorrência e as estratégias de algumas instituições financeiras, o setor bancário brasileiro foi um dos que mais sofreu Fusões e Aquisições (F&As), ressaltando a compra do Banco Real pelo Banco espanhol Santander, e a fusão do Banco Itaú com o Unibanco.

Em processos de fusões e aquisições é comum haver uma reestruturação do quadro funcional, tendo como consequência, na grande maioria dos casos, uma redução no número de funcionários. Diante do novo cenário, os profissionais mais capacitados e que tragam maior rentabilidade aos acionistas podem se destacar e conquistar uma relevante posição hierárquica. Em um mercado com alto grau de competitividade, esses dois movimentos tendem a ocorrer simultaneamente, e o profissional mais capacitado assume mais responsabilidades e funções.

Uma das principais preocupações das organizações que passam por um processo de fusão/aquisição é com relação ao clima organizacional. Entender e avaliar o impacto no novo ambiente de trabalho é de suma importância, principalmente na atividade bancária, haja vista sua importância tanto em termos econômicos quanto social, empregando milhares de trabalhadores no país.

Sendo assim, pode-se perceber que toda aquisição, incorporação ou fusão empresarial traz consigo inúmeras dúvidas e desafios para serem administrados. Manter o crescimento sustentável, a fidelização dos clientes e principalmente a satisfação e motivação dos funcionários não é tarefa fácil. É necessário entender de que forma todas essas alterações impactam nos colaboradores envolvidos.

Em 2015, o Banco Alfa S/A anunciou a compra da unidade brasileira do Banco Beta, a qual foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). As duas organizações envolvidas no processo contam com mais de 80 mil funcionários e a aquisição deve trazer alterações significativas para os trabalhadores. A produção intelectual no Brasil sobre as consequências das F&As para os trabalhadores ainda é escassa e maior esforço de pesquisa precisa ser

consolidado. Frente a isto, o objetivo geral deste artigo é levantar os impactos do processo de aquisição para os trabalhadores do Banco Alfa.

Na sequência, apresenta-se uma revisão de fundamentos teóricos dividida em seções, seguido dos procedimentos metodológicos e da descrição e análise dos resultados. Encerra-se com as conclusões e considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Para melhor compreensão e organização do estudo, o referencial teórico será apresentado em seções. A primeira discorrerá sobre os processos de Fusões e Aquisições (F&As), seu funcionamento, características e objetivos. A segunda seção abordará as F&As no setor bancário e a terceira dissertará sobre suas consequências para o trabalhador.

### **2.1 FUSÕES E AQUISIÇÕES**

As organizações, diante da forte concorrência existente e instituída pelo sistema capitalista, vêm passando por processos de transformações. Para se manterem vivas no mercado, algumas empresas acabam adquirindo ou se fundindo a outra empresa, seja do mesmo ramo ou de ramo distinto, porém, com algum interesse(s) em comum. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) uma fusão se dá por meio da junção de duas ou mais firmas formando uma maior, normalmente ficando o controle financeiro e administrativo sob gestão da maior, permitindo reduções de custo. A principal finalidade nessa sinergia é obter vantagens e/ou benefícios e criar valor para os acionistas.

Já para Nakamura (2005) fusões são um acordo entre duas empresas, no qual ambas abdicam da autonomia, às especificidades e às particularidades, e começam a se submeter a um comando comum. Aquisições ocorre com a compra de uma empresa por outra.

Diante do referido tema, vale salientar a abordagem de Camargos e Barbosa (2009), que defendem a ideia de que os processos de F&As são muito característicos de sistemas capitalistas e possuem grande ligação com as condições do mercado de captais, especialmente com as grandes organizações.

Os processos de F&As tem variadas motivações, as quais podem ser classificadas em três grandes grupos: sinergia, aumento de capacidades e crescimento e diversificação. Independente da razão que leva uma empresa a adquirir outra, especialmente do mesmo setor, é necessário avaliar e estudar sua viabilidade, bem como a melhor forma de condução. Dessa forma, faz-se necessário investigar e analisar as possíveis reações do mercado (QUINTAIROS, OLIVEIRA e BARBOSA, 2011).

No trabalho apresentado por Gitman (2002), concluiu-se que as estratégias de fusão constituem formas adotadas pelas empresas com o propósito de aumentar o valor da ação da empresa compradora. Além da criação de valor para os acionistas, pode-se também destacar outros dois fatores motivacionais e representativos para as F&As: vantagens tributárias e diversificação.

Já Camargos e Barbosa (2005) defendem que os processos de F&As que acontecem nos últimos anos buscam a entrada a novos nichos e mercados, maior competitividade, integração, eficiência operacional e de utilização dos recursos, minimização de risco financeiro e operacional, proteção de mercado contra a entrada de concorrentes locais e estrangeiros ou ainda a simples sobrevivência diante de um cenário muito competitivo.

Segundo Gitman (2004) as fusões geram incremento de riqueza quando o valor das organizações combinadas ultrapassa os seus valores individuais, antes da fusão. O benefício financeiro do negócio é criado após as economias de escala resultantes da diminuição do custo indireto das organizações fundidas. Ainda de acordo com o autor, a avaliação dos ganhos proveniente de um fusão é de difícil mensuração, muitas vezes subjetivo. As dificuldades estão atribuídas ao fato de que grande parte das fusões acontecem em caráter sigiloso e dependem do resultado do processo de integração das empresas, o que pode levar vários anos. Além disso, elementos e fatores externos podem influenciar os resultados, tornando complexo isolar os efeitos da fusão.

Muitas vezes, comprar uma organização concorrente ou se unir a ela significa assumir a liderança de determinado segmento no mercado. Geralmente, esse processo têm por objetivo o crescimento da nova empresa, redução de custos e aumento de recursos para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Passar por todo o processo sem que os clientes sofram prejuízo é uma tarefa desafiadora. Ofertar produto(s)/serviço(s) de qualidade, fidelizando e retendo



clientes é vista como prioridade para a maioria das empresas, e isso não pode-se perder em um processo de Fusão e Aquisição (F&A).

F&As são, em comparação com outras formas de combinação empresarial, as mais complexas, uma vez que caracterizam-se por compreender um considerável investimento financeiro, integração cultural, risco, impactos tangíveis e intangíveis, dificuldade para reversão da operação, além de envolver maior integração cultural entre os participantes (MARKS e MIRVIS, 2010 citado por BRANDÃO et al., 2013).

Segundo Tanure e Cançado (2005) um processo de aquisição é realizado por meio de três fases interdependentes. Na primeira fase, ocorrem levantamentos e análise de informações (operacionais, mercadológicas, financeiras, fiscais e legais) da empresa que se pretende adquirir. No próximo estágio, também chamado de negociação, realiza-se um estudo detalhado do pré-fechamento da aquisição, estabelecendo a estrutura hierárquica e organizacional, além do cronograma de atividades e os funcionários responsáveis por coordenar a operação. A terceira e última etapa, denominada de integração, é de extrema importância para o sucesso da aquisição, uma vez que analisa os aspectos culturais e tomam-se as decisões relacionadas aos funcionários da empresa adquirida.

Já de acordo com Camargos e Barbosa (2009), os processos de F&As fazem parte da estratégia empresarial da corporação, e por meio deles as empresas alcançam rápida expansão, ganho de produtividade, conquista de mercado, ativos complementares, economias de escala, entre outros. Inclusive, muitas empresas utilizam-se de F&As para obter maior Market Share (fatia de mercado) mais rapidamente.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002) existem três modalidades de F&A. São elas: Conglomerado, Vertical e Horizontal. Porém, Sayão (2005) adiciona mais duas classificações de F&A além das mencionadas acima. São elas: Congênere ou Concêntrica e Expansão Geográfica. Abaixo a descrição de cada uma delas segundo os autores:

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DAS MODALIDADES DE FUSÃO E AQUISIÇÃO

MODALIDADES DE F&A	CARACTERÍSTICAS
Conglomerado	Caracteriza-se quando a empresa comprada e compradora não pertencem ao mesmo ramo de atividade, sendo o principal objetivo da organização adquirente a diversificação de investimento. (Continua)

MODALIDADES DE F&A	CARACTERÍSTICAS
Vertical	Descrita pela união de duas empresas que fazem parte do mesmo processo produtivo (ex: fusão entre um fabricante e seu distribuidor). Essa forma de F&A pode ser para cima, em sentido aos fornecedores, ou para baixo, em sentido aos distribuidores.
Horizontal	Definida pela união entre organizações que atuam no mesmo segmento, desenvolvendo atividades similares e sendo concorrentes diretas. Geralmente nesse tipo de F&A o principal objetivo é aumentar o market share.
Congênere ou Concêntrica	Trata-se da união entre firmas do mesmo setor, porém, donas de linhas de negócios distintos, não havendo prévia ligação entre elas, ou seja, relação de fornecedor e/ou cliente. Essa característica de não haver relação de fornecedor e/ou cliente é o que a diferencia da modalidade Horizontal.
Expansão Geográfica	Ocorre quando uma firma compra unidades de produção em locais distantes, principalmente no exterior, com o objetivo de aproximar-se dos novos mercados ou das fontes de matéria-prima. Com isso, espera-se que haja uma diminuição nos custos de provisionamento, transporte e distribuição.

FONTE: Adaptado de SAYÃO (2005).

Apesar do aumento significativo de F&As nos últimos anos a âmbito mundial, levantamentos e estudos de uma renomada consultoria de origem europeia chamada Roland Berger revelam que 60 a 80% das fusões e aquisições não atingem o resultado esperado, devido, principalmente, a dificuldade na integração de culturas, preços elevados e efeitos superestimados da sinergia entre as empresas participantes do processo.

No Brasil pesquisa realizada por Barros (2001) com executivos de grandes companhias, confirma os dados internacionais, evidenciando que 19,4% das F&As fracassam por problemas de questões culturais, 32,8% por não atenderem a expectativa de mercado e 34,3% revelam problemas de avaliação incorreta do negócio.

Para Brandalise (2001), em um mercado extremamente competitivo e com alto grau de complexidade, é necessário analisar como os antigos valores e crenças são transformados ao passar dos anos, e como isso afeta a sociedade. Dessa forma, face necessário estudar de que forma a cultura da empresa, por intermédio de suas crenças e valores, relacionam-se com a cultura da sociedade, de modo que, a organização se transforme em entidade indispensável à sociedade, tanto pela atividade que desempenha quanto pelo reconhecimento que seus funcionários lhes dão.

Analisar a cultura da organização adquirida é de fundamental relevância, haja vista que problemas gerados pelo choque cultural e stress entre colaboradores, de todos os níveis, são fatores importantes de parte das dificuldades em muitas aquisições (NADLER e LIMPert, 1993).

De acordo com Rossini, Crubellate e Mendes (2001), outros aspectos também são relevantes e devem ser considerados para a tomada de decisão em uma aquisição de empresa, tais como: conhecer as características e peculiaridades da organização incorporadora e da que será comprada; entender o grau de diferenciação entre ambas em termos estratégicos, culturais e estruturais; e analisar o contexto da operação.

Segundo Montana e Charnov (1998) nenhuma mudança é a última. Todas são difíceis e é praticamente impossível uma maneira estática de administrar. Cada modificação conduz a um somatório de outras, implicando em alterações de comportamentos, hábitos, modelos e até atitudes dos indivíduos. As constantes transformações do ambiente de trabalho oriundas de exigências de mercado, competitividade, informatização e fusões de empresas, fizeram com que as relações entre as pessoas se tornassem mais complexas. Gerenciar essas interações demanda novas formas de compreensão no que diz respeito a Gestão de Pessoas.

Para melhor compreensão, vale ressaltar aqui que Gestão de Pessoas é, segundo Gil (2001), a função gerencial que busca à colaboração dos indivíduos que trabalham na organização para alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Sendo assim, para minimizar o choque cultural em uma F&A, é necessária uma comunicação rápida, clara e transparente de todos os passos do processo. De acordo com Schein (1985) cada departamento da empresa cria sua própria cultura organizacional. Dessa forma, os diversos colaboradores tendem a interpretar as informações de diversas maneiras, de acordo com seu nível hierárquico na estrutura organizacional, ficando sob a responsabilidade da empresa decidir pela melhor forma de divulgar as informações de acordo com as particularidades do grupo em questão.

A comunicação possui diferentes papéis nas várias etapas das operações de F&A. O primeiro deles e mais importante é informar de maneira abrangente a todos os colaboradores o que está acontecendo, a fim de evitar especulações. As especulações acabam gerando insegurança, inquietude e ansiedade, sentimentos estes que acabam intensificando uma reação de tensão, o que pode prejudicar de forma significativa a performance dos funcionários. Em seguida, a comunicação deve apontar a decisão a ser tomada, bem como divulgar as crenças, valores e princípios que conduzirão a nova empresa (BARROS, 2001).

O segmento bancário protagonizou diversos processos de fusões e aquisições nos últimos anos, merecendo destaque: a compra do Banco ABN Amro Real pelo Banco espanhol Santander anunciada em 2007; e a fusão do Unibanco com o Banco Itaú S/A em 2008. Devido a importância da atividade no PIB mundial, faz-se importante uma seção para discorrer sobre as fusões e aquisições no setor bancário.

## 2.2 FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SETOR BANCÁRIO

A partir do Plano Real, os bancos brasileiros participantes no mercado nacional vivenciaram numerosos processos de mudanças. Com isso, houve significativa redução no número de concorrentes e muitas instituições financeiras acabaram sendo liquidadas ou transferiram seu comando e administração por meio de fusões e aquisições (ARAÚJO et al., 2007).

Para se ter uma ideia, de acordo com um levantamento realizado por Nakane e Alencar (2004), somente entre 1994 e 2003, houve uma redução de 33% no número de instituições bancárias no Brasil, englobando compra, liquidação e privatização de bancos estatais.

Os bancos privados nacionais vêm há muitos anos participando de uma onda de F&As no Brasil, por meio de aquisições de bancos estaduais em leilões de privatização e de bancos domésticos nacionais e estrangeiros de médio porte. Dessa forma, as instituições financeiras privadas têm conseguido sustentar sua hegemonia no setor bancário brasileiro, com participação de 40,8% do total de ativos no ano de 2003, contra 20,7% dos bancos estrangeiros e 31,0% dos bancos públicos federais (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil) no mesmo ano (PAULA e MARQUES, 2006).

Essas fusões e aquisições na grande maioria das vezes acarretam em consequências físicas e psíquicas para o trabalhador. Devido a importância do assunto e para finalizar o referencial teórico do presente estudo, o mesmo será abordado no tópico a seguir.

## 2.3 CONSEQUÊNCIAS PARA O TRABALHADOR

Segundo Couto (1987) nos momentos de incerteza, de contínuas mudanças no organograma da organização, de tensões no ambiente de trabalho, de competição, de alterações que acontecem de forma acelerada, são tempos favoráveis ao aparecimento de pessoas mais inseguras e que acabam se tornando vítimas do estresse.

De acordo com Silva (2004), não é incomum o indivíduo perceber que não está bem, entretanto, não saber o motivo. A angústia quase sempre vêm acompanhada de depressão, podendo esta ser qualificada por uma apatia, estado de enorme tristeza e desinteresse pela vida, causando uma sensação de extremo vazio existencial.

Em 2014, Stenger et al. realizou uma pesquisa estudando o método denominado *lean production* (ou produção enxuta) como um dos elementos associados com riscos psicossociais<sup>1</sup> relacionados ao trabalho em uma empresa multinacional de autopeças após sua fusão com outras multinacionais. Essa empresa multinacional não foi identificada pelo autor, dizendo apenas que estava situada no ABC Paulista, São Paulo, Brasil. O termo *lean production*, segundo Santos (2005) surgiu no Japão logo após a Segunda Guerra Mundial e é baseado no Sistema Toyota de Produção.

Segundo Santos (2005),

A filosofia da Produção Enxuta (*Lean Production*) é obter um melhor resultado nos processos de produção e serviços dentro ou fora de uma organização utilizando todos os recursos tecnológicos e humanos. A produção enxuta elimina todas as possíveis fontes de perdas do processo produtivo, do começo ao fim, com menos esforço humano, tecnológico, tempo e espaço, mas ao mesmo tempo, oferece aos clientes um produto de alta qualidade.

Ainda de acordo com Stenger et al. (2014) a fusão implicou em demissões, substituições e elevação da jornada de trabalho. Segundo constatação dos autores, a modernização do modelo de produção ocasionou em riscos psicossociais. Tais riscos fortaleceram a necessidade do cuidado com a saúde do trabalhador, principalmente quando alterações no processo produtivo trouxeram novos e maiores

---

<sup>1</sup> Que envolvem conjuntamente aspectos psicológicos e sociais.

riscos de doenças físicas e mentais. Foi relatado também forte pressão e sobrecarga de tarefas, o que leva a um quadro de estresse, esgotamento físico e psíquico.

Em 2008, uma parceria entre o Curso de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e o Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região realizaram um relato de experiência com um grupo de bancários para melhor compreender e buscar alternativas de como enfrentar o desgaste mental no trabalho bancário. Em 2011, Paparelli escreveu um artigo sobre esse estudo e dois desses relatos merecem ser aqui descritos devido aos impactos causados aos trabalhadores em decorrência da fusão. O primeiro foi realizado com uma bancária chamada ficticiamente de *Ana Maria*.

“Ana Maria ingressou como trabalhadora em um banco público há 20 anos e esteve na ativa até a fusão dessa instituição com um banco privado. Em decorrência desse processo, teve uma crise de pânico e saiu de licença. Apresentando sintomas compatíveis com LER/DORT<sup>2</sup> durante dez anos, perdeu o movimento dos braços. Relatou que o seu superior exigia que fizesse coisas antiéticas, tais como “empurrar” produtos bancários para clientes que não precisam deles, competir com amigos para “bater metas” etc”.

O segundo foi extraído de outro trabalhador da área bancária, chamado ficticiamente de *José Alencar*:

“José Alencar se mostrou bastante desestruturado, sem noção de tempo e espaço, relatando sofrer de ansiedade, estresse, irritabilidade, fobia e depressão. Ingressou em um banco público, posteriormente comprado por um banco privado, através de concurso. A fusão trouxe consigo um “clima de perseguição”. Relatou ter sido perseguido por um colega de trabalho e, por conta disso, ter ido “parar na psiquiatria”. Fazia perícia mês a mês, depois passou a ser trimestral. Segundo ele, o “inferno de Dante” começou em uma determinada agência e continuou quando foi transferido de agência e de cidade. Por “inferno de Dante”, referia-se ao assédio moral que sofreu. Passou por épocas de depressão e tem grande oscilação de humor. O trabalhador referiu-se a uma tentativa de suicídio, evento que vem se tornando frequente na categoria bancária. Desenvolveu também uma série de distúrbios, problemas com relação à sexualidade etc. Sua participação no grupo foi interrompida por uma crise que o levou a mais uma internação em um hospital psiquiátrico”.

Outro estudo realizado em 2007 por Santos, Olivetti e Sasaki, relaciona o processo de fusão ao sofrimento. Segundo os autores, o sofrimento dos envolvidos no processo tem origem na incerteza com relação ao futuro da empresa e conseqüentemente ao seu emprego. As empresas possuem padrões formalmente

---

<sup>2</sup> Lesões por Esforços Repetitivos/Distúrbios Osteo musculares Relacionados ao Trabalho.

estabelecidos e no momento em que duas distintas empresas se tornam uma só, estamos diante da fusão de dois padrões diferentes. Dessa forma chega-se na questão da cultura organizacional, que nada mais é do que o conjunto de diretrizes que regem uma determinada organização. Por se tratar de duas culturas diferentes, com a fusão, gera-se o choque.

QUADRO 2 – CONSEQUÊNCIAS DAS FUSÕES E AQUISIÇÕES PARA O TRABALHADOR

AUTOR	CONSEQUÊNCIAS
Couto (1987)	Insegurança, Estresse
Silva (2004)	Angústia, Depressão, Apatia, Tristeza, Desinteresse pela vida, Vazio Existencial
Stenger et al. (2014)	Riscos de doenças físicas e mentais, Pressão, Sobrecarga de tarefas, Elevação da jornada de trabalho, Estresse, Esgotamento físico e psíquico
Ana Maria apud Paparelli (2011)	Crise de pânico, LER/DORT
José Alencar apud Paparelli (2011)	Ansiedade, Estresse, Irritabilidade, Fobia, Depressão, Assédio Moral, Tentativa de suicídio, Problemas com relação à sexualidade
Santos, Olivetti e Sasaki (2007)	Sofrimento

FONTE: O autor (2016).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso e possui a finalidade de mensurar e analisar os impactos da compra do Beta Brasil para os colaboradores do Banco Alfa S/A.

Levando em consideração o objetivo do presente trabalho, o mesmo é classificado como exploratório. Nas palavras de Gil (1991), as pesquisas exploratórias oferecem maior familiaridade com o problema, com o propósito de torna-lo mais explícito ou de levantar hipóteses. A pesquisa é também indutiva, pois inicia de um caso específico para explicar o geral. Na visão de Gil (2000), no método indutivo a generalização não deve ser buscada em princípios e evidências anteriores, mas certificada a partir da observação de acontecimentos concretos, sem levar em consideração normas e regras preestabelecidas.

Com o propósito de coletar informações visando responder aos objetivos propostos no trabalho, foi elaborado um conjunto de questões para a entrevista com quatro funcionários, sendo dois homens e duas mulheres, pertencentes a uma Agência Bancária de grande porte do Alfa S/A. Foram selecionados colaboradores de diferentes cargos, tempo de instituição, idade e nível de escolaridade a fim de enriquecer o estudo.

É importante destacar que a agência bancária citada acima pertence ao segmento Varejo e está situada em região central da cidade de Curitiba-PR. Não foram levados em consideração os ativos administrados e nem o resultado financeiro para a escolha da amostra.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 02 e 06 de agosto do ano de 2016. Após a coleta dos dados, os mesmos foram compilados, descritos e analisados para tentar responder aos questionamentos levantados neste trabalho. Os resultados são apresentados a seguir.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Finalizado o referencial teórico e a metodologia do presente artigo, o mesmo foi desenvolvido em forma de estudo de caso, procurando analisar os aspectos sociais, organizacionais e culturais presentes em um processo de incorporação bancária, cujos envolvidos passam a ser identificados como Banco Alfa S/A (adquirente) e a unidade brasileira do Banco Beta (adquirido). Para melhor compreensão das instituições mencionadas acima, segue abaixo uma breve e objetiva apresentação das mesmas, destacando suas principais informações e características:

QUADRO 3 – APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS NO ESTUDO

BANCO ALFA S/A	BANCO BETA
Banco Brasileiro com algumas poucas agências fora do País	Banco Internacional presente em mais de 70 países e territórios (englobando todos os continentes).
Possui quase 70 mil empregados no Brasil	Possui pouco mais de 20 mil empregados no Brasil
Conta com quase 4700 agências bancárias e 50 mil pontos de atendimento.	Composto por aproximadamente 6000 escritórios e 4000 pontos de atendimento. No Brasil, está presente em mais de 500 municípios.
Possui cerca de 50 milhões de clientes, sendo metade correntistas, além de quase 1,5 milhões de acionistas.	Possui mais de 60 milhões de clientes, sendo quase 10% correntistas no Brasil e mais de 200.000 acionistas
Clientes: Pessoa Física de todas as faixas de renda e Pessoa Jurídica de todos os portes.	Clientes: Pessoa Física e Jurídica, sendo as principais Pessoa Física–Alta Renda e Pessoa Jurídica–Grande Porte.

FONTE: Modificado dos sites Institucionais BANCO ALFA S/A e BANCO BETA.

Após a descrição das instituições envolvidas, faz-se necessário caracterizar os entrevistados da pesquisa. A fim de manter as identidades preservadas, omitiu-se o nome dos participantes, chamando-os ficticiamente de Carla, Daniela, Fabiano e



Eduardo. *Carla* tem 21 anos de idade, é solteira, sem filhos e formada em Administração de Empresas. Trabalha no Banco Alfa S/A há 3 anos, onde atualmente exerce a função de Caixa. *Daniela* tem 42 anos de idade e seu nível de instrução é superior completo. Atua como Gerente de Contas Pessoa Jurídica e está empregada na organização há 16 anos, incorporada de outra instituição financeira. *Fabiano* ingressou no Banco Alfa em 2008 como escriturário e há 3 anos alcançou o cargo de Supervisor Administrativo, exercendo-o até hoje. Solteiro, sem filhos e com 32 anos de idade, está cursando especialização em Controladoria e Finanças. *Eduardo* é o entrevistado mais experiente. Com 43 anos de idade, sendo os últimos 25 deles dedicados ao Banco Alfa, é casado, pai de um adolescente e desempenha a função de Gerente Administrativo dentro da instituição. Cursou Matemática e se tornou Mestre na mesma área. Daniela e Eduardo já participaram de processo de F&A anteriormente. Carla e Fabiano estão passando por esta experiência pela primeira vez.

Em relação as transformações com a aquisição, não houve consenso. Carla acha que muitos trabalhadores serão demitidos e que haverá bastante possibilidade de mudança de cidade/estado. Já Daniela e Fabiano acreditam que para os colaboradores do Alfa não mudará muita coisa e que continuará como já está sendo feito. Eduardo espera que a aquisição venha oxigenar o banco e que as rotinas que são melhores no banco Beta sejam introduzidas de modo a facilitar o serviço.

Quando indagados sobre que impactos a aquisição vai trazer para o trabalho, Daniela, Carla e Eduardo opinaram que para os colaboradores do Banco Alfa não terá impactos. Já Fabiano pensa que como terão mais funcionários, as rotinas de trabalho ficarão menos estressantes.

Questionados sobre se haverá ganhos para os trabalhadores do Alfa, Daniela e Eduardo acreditam que não, enquanto Carla e Fabiano responderam que sim, porém, não financeiros, mas sim de a experiência e *know-how*<sup>3</sup> que os funcionários do Beta trarão sobre o mercado financeiro. Esta semelhança no ponto de vista de Carla e Fabiano possivelmente deve estar relacionada a experiência, haja vista que ambos são os mais jovens e com menos tempo de mercado de trabalho.

---

<sup>3</sup> Termo utilizado para descrever o conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa.

Em relação ao medo de perder o emprego, não houve consenso. As duas mulheres tem este temor e os dois homens não. Esta diferença pode ser associada a algumas características do perfil do respondente. Uma hipótese é o próprio gênero. Talvez as mulheres do setor bancário tenham mais dificuldade de recolocação o que as torna mais receosas. Outra possibilidade é a diferença de escolaridade, pois quem se sente mais seguro possui pós graduação e que está mais inseguro é apenas graduado.

Dos quatro entrevistados, Daniela e Eduardo já participaram de um processo de fusão/aquisição anteriormente. Daniela relatou que: “Na época, o Banco Alfa foi na nossa instituição e falou que era para ficarmos tranquilos, pois tinha vaga e/ou espaço para todos. Porém, não foi o que aconteceu. Em torno de 30 dias, mais de 90% dos funcionários do banco incorporado haviam sido demitidos. O que se falou na teoria não foi o que aconteceu na prática”. Já Eduardo descreveu que: “Participei de um processo de aquisição entre duas instituições bancárias há 12 anos. Não foi um processo traumático, pois o banco incorporado na época era bem menor do que Beta Brasil, porém, na época infelizmente não foram aproveitadas as rotinas que eram melhores no banco incorporado”. Ou seja, enquanto Daniela alega ter vivenciado um processo de aquisição conturbado onde não foi cumprido o prometido, Eduardo afirmou que sua experiência não foi traumática.

A pesquisa também revelou que Eduardo e Carla acreditam que haverá possibilidade de promoção e oportunidade aos profissionais do Alfa. Na visão de Eduardo, irá abrir uma janela de oportunidades principalmente para quem está mais na base, uma vez que nem todos os funcionários incorporados conseguirão rodar nos novos valores. Isso aconteceu na outra aquisição vivenciada por ele.

No que se refere a implantação de novos benefícios com a aquisição, houve um consenso e todos responderam que não. Daniela enfatizou que no banco em que ela trabalhava anteriormente e que foi adquirido pelo Alfa em 2003, tinha auxílio em pós graduação, e isso não se manteve.

Outro questionamento aqui levantado é o de que se os funcionários do Beta Brasil conseguirão se ambientar facilmente ao Banco Alfa S/A. Os entrevistados foram unânimes em acreditar que não. Daniela ressaltou que as metas do Beta são menores que as do Alfa, o que deve gerar sofrimento para os funcionários incorporados. Carla destacou que será difícil para os colaboradores do Beta, uma vez que serão muitas mudanças: rotinas, sistema e forma de trabalho. Fabiano

mencionou a diferença de política organizacional, enquanto Eduardo acredita que para os novos funcionários oriundos do Beta Brasil será traumático, uma vez que possuem valores e culturas diferentes das do Alfa.

Por fim, quando indagados sobre se haverá mudanças consideráveis com a aquisição do novo banco, Carla acredita que sim, uma vez que a segmentação do Alfa é diferente do Beta e juntar tudo isso será complicado. Daniela disse que no momento consegue ver muitas perdas, sendo o único impacto positivo o aumento da mão-de-obra. Fabiano considera que em um primeiro momento haverá mudanças consideráveis apenas para a instituição adquirida. Após essa fase de junção, será positivo para todo mundo. Os clientes terão só vantagens, uma vez que a estrutura que eles já tinham irá continuar e ganharão uma maior. Já Eduardo está convicto de que a única mudança considerável será o ganho de escala que o novo banco terá.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente Estudo de Caso procurou levantar os impactos da compra do Beta Brasil para os colaboradores do Banco Alfa S/A. Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista estruturada. Os resultados revelaram que não existe um consenso sobre a percepção dos funcionários do Banco incorporador com relação ao processo de aquisição.

As mulheres temem ficar desempregadas, enquanto os homens não. Essa insegurança quanto ao futuro profissional pode ser explicada pelo fato das mesmas possuírem menor grau de escolaridade em comparação a eles. Outro dado importante é com relação aos ganhos para os trabalhadores do Banco Alfa. Os entrevistados mais jovens acreditam que a experiência e *know-how* dos novos colegas do Beta Brasil trará uma contribuição significativa, principalmente para a segmentação Pessoa Física-Alta Renda. Em contrapartida, os mais experientes não acreditam em ganhos, mesmo que não financeiros.

Houve consenso com relação a dois dados. Todos acreditam que não haverá implantação de novos benefícios com a aquisição e que os bancários incorporados terão dificuldade de se ambientar ao Alfa S/A. Segundo os entrevistados, essa última está ligada a diferença de: metas, rotinas, cultura, política organizacional, sistema e forma de trabalho.

Em síntese, notou-se que o processo de aquisição do Banco Beta Brasil é desafiador, principalmente no que diz respeito a gestão de pessoas. Cada colaborador traz consigo particularidades, medos e costumes, e saber integrá-los nessa “nova” organização é primordial para o sucesso do Banco Alfa de agora em diante.

Por tratar-se de uma grande organização com relativa importância na economia do país, como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se que se proceda um estudo sobre como a aquisição do Banco Beta Brasil interferiu no resultado financeiro do Banco Alfa S/A. Como houve consenso de que a integração dos colaboradores será desafiadora, uma prática proposta para organizações em processo de fusão seria o investimento em comunicação, treinamento e acompanhamento dos trabalhadores, visando minimizar as dificuldades apontadas e perdas para o trabalhador e organização.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. G. de. et al. Estratégia de fusão e aquisição bancária no Brasil: evidências empíricas sobre retornos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Vitória, v.5, n.2, p. 07-20, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://200.129.29.202/index.php/contextus/article/view/601/582>>. Acesso em: 07 mar. 2016.
- BARROS, B. T. de. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRANDALISE, N. **Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais: estudo em organizações bancárias brasileiras**. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de pessoas como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.17, n.5, set./out. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552013000500006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552013000500006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- CAMARGOS, M. D.; BARBOSA, F. V. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 47-63, jul./set. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36525/39246>>. Acesso em: 29 mar. 2016.
- CAMARGOS, M. D.; BARBOSA, F. V. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.49 n.2, abr./jun. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000200007>>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 45.
- GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 32.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Hbra, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**, 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

NADLER, D. A.; LIMPET, T. M. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In: NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 51-68.

NAKAMURA, A. A. **Desempenho de processos de fusões e aquisições: um estudo sobre a indústria petrolífera mundial a partir da década de 90**. 158 f. Dissertação (Mestrado em Economia da Indústria e da Tecnologia) - Programa de Pós-graduação em Ciências Econômicas do Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www.anp.gov.br/CapitalHumano/Arquivos/PRH21/Akio-Assuncao-Nakamura\\_PRH21\\_UFRJ\\_M.pdf](http://www.anp.gov.br/CapitalHumano/Arquivos/PRH21/Akio-Assuncao-Nakamura_PRH21_UFRJ_M.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2016

NAKANE, M. I.; ALENCAR, L. S. **Análise de fusões e aquisições horizontais no setor bancário: uma reflexão a partir da experiência internacional**. Seminário de Economia Bancária e Crédito. São Paulo: Banco Central do Brasil. dez. 2004. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/semecobancred2004/port/paperVIII.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

PAPARELLI, R. Grupos de enfrentamento do desgaste mental no trabalho bancário: discutindo saúde mental do trabalhador no sindicato. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, n. 36, p. 139-146, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v36n123/a13v36n123.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

PAULA, L. F. de.; MARQUES, M. B. L. Tendências recentes da consolidação bancária no Brasil. **Revista Análise Econômica**. Porto Alegre, ano 24, n. 45, p. 235-263, mar. 2006. Disponível em: <<file:///C:/Users/Maykel%20&%20Elizaine/Downloads/10861-35698-1-PB.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

QUINTAIROS, P.; OLIVEIRA, E. A. de A. Q.; BARBOSA, R. Fusões e Aquisições no setor bancário brasileiro: um estudo sobre os impactos do Itaú-Unibanco nas ações preferenciais ITUB4. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 3, n.3, p 6-23, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/21778/16569>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFE, J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSINI, A. J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n.1, jan./abr. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000100009&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000100009&lang=pt)>. Acesso em: 02 dez. 2015.

SANTOS, P. B. dos. **Produção enxuta (*lean production*) na área de licitação na Prodesp**. 2005. 79 f. Monografia (Bacharel em Administração de Empresas) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade Taboão da Serra, Taboão da Serra, 2005.

SANTOS, R. M. dos; OLIVETTI, E. T.; SASSAKI, A. H. A relação do sofrimento nos processos de fusões e aquisições de empresas. **ETIC – ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, v.3, n. 3, 2007. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/view/1418/1354>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SAYÃO, A. C. M. **Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa**. 167 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_SayaoAC\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SayaoAC_1.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2016.

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

SILVA, C. A. T. **Habilidades sociais em fusão de organizações: uma estratégia preventiva do estresse**. 2004. 138 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Psicologia da Saúde) – Unidade Metodista de São Paulo, UMESP, São Bernardo do Campo, 2004. Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/2/TDE-2006-06-14T080236Z-7/Publico/CESAR%20AUGUSTO%20TRINDADE%20SILVA.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2006-06-14T080236Z-7/Publico/CESAR%20AUGUSTO%20TRINDADE%20SILVA.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2016.

STENGER, E. et al. Lean production e riscos psicossociais: o caso de uma fusão multinacional de grupo metalmecânico no Brasil. **Cad. Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 30, 1765-1776, ago. 2014. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/profile/Isabella\\_Miquilin/publication/273227243\\_Lean\\_production\\_e\\_riscos\\_psicossociais\\_o\\_caso\\_de\\_uma\\_fusao\\_multinacional\\_de\\_grupo\\_metalmecanico\\_no\\_Brasil/links/56c4555508ae736e7046dcc2.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Isabella_Miquilin/publication/273227243_Lean_production_e_riscos_psicossociais_o_caso_de_uma_fusao_multinacional_de_grupo_metalmecanico_no_Brasil/links/56c4555508ae736e7046dcc2.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n2/v45n2a02.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.