

# Fusões e incorporações: decisões estratégicas que elevam o poder de uma organização

*Mergers and acquisitions: strategic decisions that rise organization's power*

Minelle Enéas da Silva<sup>[a]</sup>, Luciene Alencar Firmo<sup>[b]</sup>, Marrosy Fernandes Bandeira Silva<sup>[c]</sup>, Sídia Fonseca Almeida<sup>[d]</sup>

<sup>[a]</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE - Brasil, e-mail: minele.adm@gmail.com

<sup>[b]</sup> Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE - Brasil, e-mail: lualencar.adm@gmail.com

<sup>[c]</sup> Graduada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campina Grande, PB - Brasil, e-mail: mfbs\_cg07@hotmail.com

<sup>[d]</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraíba (UFPB), professora da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campina Grande, PB - Brasil, e-mail: sidia.almeida@gmail.com

## Resumo

O presente artigo busca apresentar pontos referentes às formas de relacionamento que podem existir entre as organizações, focando as fusões e incorporações. É perceptível que na atualidade há a necessidade de uma posição agressiva por parte das organizações. Para tanto, o estudo tem como objetivo identificar como estes aspectos podem se tornar fator estratégico para o crescimento de uma organização. Buscando atingir este objetivo, os autores apresentam, por meio de um estudo de caso, o processo de reestruturações societárias que ocorreram para que o Grupo Santander realizasse a aquisição do Banco ABN AMRO Real, bem como os objetivos e resultados esperados do referido processo. Do ponto de vista metodológico, cabe ressaltar que, quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, através de acesso a livros, revistas especializadas e *sites* na *internet*. O estudo evidenciou que esta incorporação apresentou-se de forma bem planejada, ao serem avaliados os aspectos financeiros, jurídicos e culturais, ao passo que as instituições se apresentaram satisfeitas com o negócio. Foi considerado o maior negócio da história da indústria bancária mundial.

**Palavras-chave:** Alianças estratégicas. Incorporação. Grupo Santander.

## Abstract

*The present study intend to present points about the relationships ways that can exist between organizations, emphasizing the fusions and incorporations. Is visible that the firms nowadays need to show an aggressive position. So, this study aims identify how those aspects can become strategic factors for the firm growth. Seeking to attain this goal, the authors show, through of case study, the corporate restructuring processes which happened for the Santander Group made the acquisition of the ABN AMRO Real bank, as well as the aims and results expected in*

*this process. Regarding methodological procedures, is important to emphasizing which was carried out a bibliographic research, through of literature revision, magazines and internet sites. The study revealed which this incorporation happened in a well planned way, after were analyzed cultural, legal and financial aspects, while the companies had met with the business. Was considered the biggest business of the history of world bank industry.*

**Keywords:** Strategic alliances. Incorporation. Group Santander.

## Introdução

As movimentações econômicas que vêm ocorrendo nas últimas décadas no ambiente global funcionam como suporte às operações realizadas pelas empresas para a manutenção de suas atividades no mercado de negócios. Está cada vez mais comum a realização de reestruturações societárias na busca pela maior visibilidade entre empresas participantes de um mesmo setor.

Para Araújo et al. (2007), “as empresas estão utilizando as aquisições e as fusões, além das alianças estratégicas, como instrumentos de alavancagem e de melhoria na gestão de seus negócios”. As áreas das instituições financeiras e dos bancos não fogem à regra. As atividades financeiras no Brasil também estão sendo afetadas, como pode ser observado na afirmação dos autores Costa, Marinho e Mattedi (1999, p. 152), segundo a qual “com a abertura financeira, considera-se que no segmento dos bancos de negócios, os bancos brasileiros não conseguirão concorrer com as grandes instituições financeiras internacionais”.

A partir da implantação do Plano Real, constatou-se uma grande redução das instituições financeiras no Brasil, processo este que, segundo Nakane e Alencar (2004, p. 1), “envolveu a liquidação de vários bancos, fusões e aquisição de outros, privatização de diversos bancos estatais e entrada no país de novos bancos estrangeiros”.

Desta maneira, existe uma vulnerabilidade dos bancos brasileiros em relação ao mercado financeiro internacional perante as possíveis instabilidades que possam vir a ocorrer. Assim sendo, “bancos pequenos, ou mesmo grandes bancos malsucedidos, vêm sendo engolidos e dando lugar a instituições maiores” (TEIXEIRA, 2007a). Percebe-se, portanto, que essas formas de reestruturação societárias são a melhor estratégia para uma empresa que busca um maior reconhecimento no mercado. E que, por esse motivo, devem identificar os melhores caminhos a serem percorridos.

Em meio a essas novas formas de relacionamento, se observa que da união de duas ou mais instituições pode ocorrer a interação entre culturas diferentes. Nesse aspecto, o choque de cultura torna-se frequente e inevitável, podendo causar alterações no quadro funcional com devidas adaptações às novas práticas. Portanto, além da preocupação com a melhor estratégia a ser escolhida, deve-se haver também a análise dos aspectos que envolvem as empresas visadas.

## Problema de pesquisa e objetivo

É reconhecida a necessidade que as organizações têm de modificar suas estratégias com o intuito de conquistar um diferencial no ambiente de negócios no qual estão inseridas. Na busca pela ampliação de sua competitividade, verifica-se que as mesmas procuram da melhor maneira possível adquirir um novo posicionamento estratégico, para que deste modo consigam aumentar e validar sua área de atuação.

Diante desta situação de reestruturações societárias, o objetivo deste trabalho é identificar como as fusões e aquisições podem se tornar fator estratégico para o crescimento de uma organização. Para tanto, é apresentado um caso prático sobre uma incorporação no setor bancário, expondo aspectos relevantes sobre o tema.

Assim, o artigo encontra-se estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira parte, apresenta-se uma revisão bibliográfica, com assuntos pertinentes às atividades financeiras; em seguida, a metodologia. No próximo momento, a terceira parte aborda as considerações sobre o caso prático, alvo deste estudo, envolvendo o Banco Real e o Grupo Santander, e, por fim, as conclusões acerca do estudo realizado.

## Discussão teórica

A literatura que envolve as diversas maneiras de reestruturação societária se apresenta bastante vasta,

expondo quais as características, incentivos e atitudes que as organizações interessadas nesta prática devem obter, quais os diversos tipos de reestruturações podem ocorrer, e como são observadas as formas de relacionamento entre as organizações em questão.

#### Formatos de relacionamento

Existem vários tipos de combinações estratégicas entre as empresas, estando, segundo Marks e Mirvis (1998 apud BARROS, 2003, p. 18), descritas em “um *continuum* que vai do simples licenciamento, passando por alianças e parceria, *joint venture*, fusão até aquisição”, como pode ser observado na Figura 1.

- a) Licenciamento - é representado pela venda de um serviço entre empresas havendo a existência de um tipo de relacionamento entre as mesmas;
- b) Parceria ou aliança estratégica - esforço cooperativo entre duas ou mais empresas para o alcance de um objetivo estratégico;
- c) *Joint Venture* (JV) - união de duas ou mais empresas para a criação de uma nova;
- d) Fusão - união de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira, com a criação de uma nova identidade;
- e) Aquisição - “é uma transação pela qual uma empresa compra outra parcial ou integralmente e a transação é satisfatória para ambas as partes” (BATEMAN, 1998).

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005), fusões e aquisições são tipos de estratégias que podem alterar consideravelmente o cenário no qual as companhias competem. Estas estão se tornando as formas mais frequentes de relacionamento diante do mercado competitivo, enérgico e cada vez mais globalizado. No sentido inverso a essas relações organizacionais, encontram-se os processos de cisão, que ocorrem “quando a empresa decide desmembrar parte de sua operação, transformando-a em uma nova empresa” (BARROS, 2003).

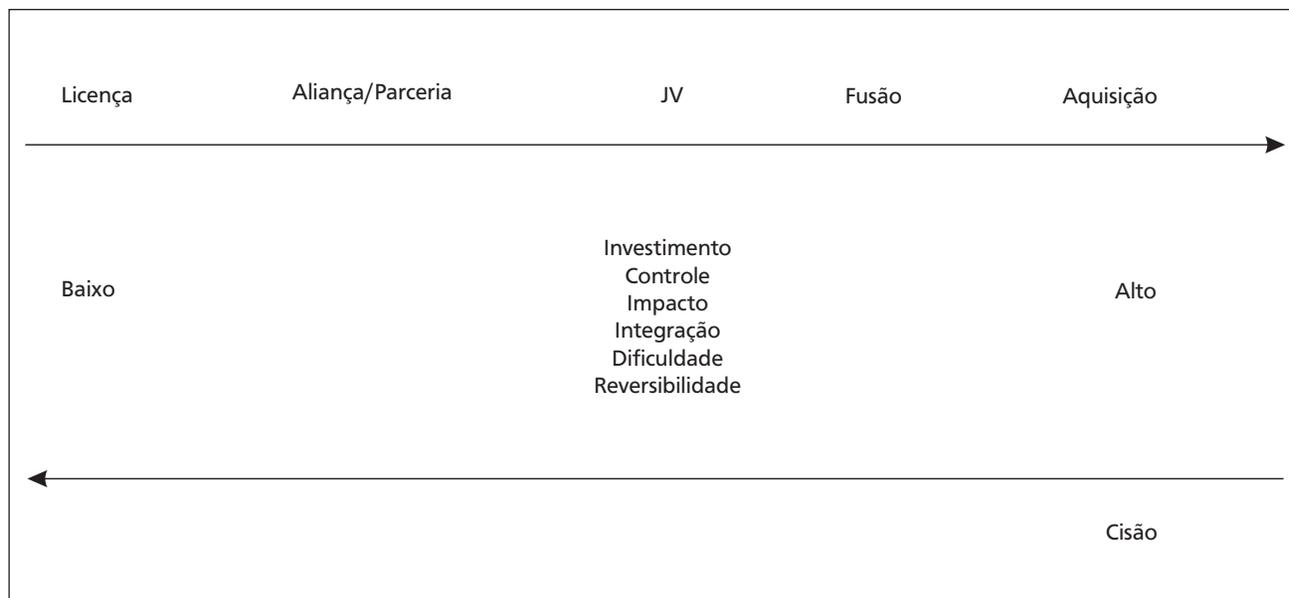
#### Definições de fusões e aquisições

Os negócios estão se tornando cada vez mais globalizados e o custo de desenvolvimento de produtos como *microchips*, remédios, automóveis e aviões é tão elevado que as empresas devem servir a mercados

mundiais para diluí-lo mediante economia de escala (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005). Vários autores, através de seus estudos, conceituaram os termos fusão e incorporação. Eis alguns desses conceitos:

- a) “Fusão é a operação pelo qual se unem duas ou mais sociedades para formar a sociedade nova, que lhe sucederá em todos os direitos e obrigações. A fusão se dá com companhias de mesmo porte e do mesmo ramo de atividade, as quais perdem por completo sua identidade, deixando de existir. Nesse processo ocorre a transferência integral de ativos e passivos das companhias fundidas” (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 654).
- b) “Aquisição é a operação pela qual uma ou mais sociedades compram uma outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações. Na aquisição não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente” (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 384).
- c) “A fusão é uma estratégia através da qual duas firmas concordam em integrar suas operações em base relativamente igual, porque têm recursos e capacidades que, juntas, podem criar uma vantagem competitiva mais forte” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 276).
- d) “Aquisição é uma estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle, ou 100% de outra firma, com a intenção de utilizar uma competência essencial mais eficiente, tornando a firma adquirida um negócio subsidiário dentro de seu portfólio” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 276-277).
- e) “A fusão envolve a junção de duas ou mais empresas para formar uma sociedade completamente nova, que absorve os ativos e os passivos das empresas pelas quais é formada” (GITMAN, 2004, p. 606).
- f) “Aquisição ocorre quando duas ou mais empresas se unem e a empresa resultante mantém a identidade de uma delas. Os ativos e os passivos da empresa menor são incorporados aos da maior” (GITMAN, 2004, p. 606).

De acordo com Gitman (2004), numa fusão a empresa que tenta adquirir o controle de outra é



**Figura 1** - Diferentes tipos de combinações estratégicas

Fonte: Dados da pesquisa.

chamada empresa compradora. A empresa que esta tenta adquirir é a empresa visada. A empresa compradora identifica, avalia e negocia com a administração e/ou acionistas da empresa visada, dando início ao processo de aquisição, fazendo propostas nesse sentido.

#### Tipologia de fusões e aquisições

Weston e Brigham (2000 apud LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 885-886) classificam as fusões e aquisições em quatro grupos:

- a) *Horizontais* - Ocorrem quando uma empresa adquire outra do mesmo ramo de atividade. A fusão horizontal tem a finalidade de expandir as atividades da empresa e a sua integração ocorre porque as companhias entendem os problemas dos negócios e conhecem o ramo de atuação;
- b) *Verticais* - Ocorrem quando uma empresa obtém a posse de seus clientes ou de seus fornecedores, com isso a empresa adquirente alcança o mercado para adquirir matéria-prima ou o mercado do produto acabado. Para a empresa é vantajoso no momento da compra da matéria-prima, pois o produto fica mais barato. A aquisição vertical pode ser progressiva, ocorre quando uma companhia adquire outra que compra seus produtos, e regressiva, ocorre quando a

companhia adquirida é fornecedora da adquirente. Exemplo: uma fábrica de produtos alimentícios adquire uma rede de supermercados;

- c) *Congêneres* - Realizadas com a aquisição de uma empresa situada no mesmo setor genérico, mas não no mesmo ramo específico e que não seja nem fornecedora nem cliente. Com esta fusão, as empresas têm um objetivo em comum, que é o crescimento rápido. Essa união proporciona a empresa maior mercado consumidor, pois ela pode vender seus produtos em mercados regionais. A fusão congênica tem a finalidade de acoplar pequenas empresas à organização de maior poder aquisitivo. É uma das formas mais adotadas por empresas que pretendem crescimento rápido. Exemplos: a Parmalat, que nas décadas de 80 e 90 adquiriu cerca de 20 pequenos e médios laticínios, de forma gradativa. Sua estratégia baseava-se na compra de participações de mercado, de empresas que tinham boa tecnologia, boa qualidade e domínio de mercados regionais;
- d) *Conglomerado* - Envolve a combinação de empresas de ramos não relacionados. A fusão conglomerado resulta em uma empresa que tem participação em vários setores do mercado. Com isso, há combinação de empresas que vendem produtos de categoria sazonal diferente em relação às vendas e aos lucros.

Quando uma empresa amplia seus negócios, ela se vê muitas vezes na condição estratégica de adquirir alguma empresa de outro ramo de negócio com relativa relação.

Essas fusões e aquisições não têm se constituído em sucesso devido à árdua tarefa de administrar negócios diversificados. De acordo com Gitman (2004), as fusões podem ocorrer de maneira amigável ou hostil:

- a) A fusão amigável acontece quando a administração da empresa visada for receptiva à proposta da compradora, podendo endossar a fusão e recomendar sua aprovação aos acionistas. Se estes aprovarem a fusão, a transação será consumada por meio de uma compra de ações em dinheiro ou por uma troca de ações, obrigações ou combinação das duas, por ação da empresa visada;
- b) A fusão hostil se dá quando os administradores da empresa visada não apoiarem a aquisição de controle proposta, podendo lutar contra as iniciativas da compradora. Assim, a empresa poderá adquirir o controle da empresa visada comprando um número suficiente de ações dela no mercado. Isso costuma ser realizado por meio de oferta de compra, são propostas na forma de compra de certo número de ações a um preço estipulado.

Cabe ainda destacar que as fusões são realizadas por razões estratégicas ou financeiras:

- a) As fusões estratégicas visam à obtenção da economia de escala de diversos tipos, mediante a eliminação de funções redundantes. Objetiva também o aumento da participação no mercado, a melhoria do acesso à matéria-prima e da distribuição de produtos acabados, e assim por diante. Nessas fusões, as operações das empresas compradora e visada são combinadas de certo modo para produzir economias e, com isso, fazer com que o desempenho da nova empresa seja superior ao das empresas preexistentes à fusão. Uma variante interessante da fusão estratégica envolve a aquisição de linhas específicas de produto e não de toda a empresa;
- b) As fusões financeiras baseiam-se na aquisição de empresas que podem ser reestruturadas para melhorar seus fluxos de caixa. Essa fusão

envolve a aquisição da empresa visada por um comprador, que pode ser outra empresa ou um grupo de investidores; muitas vezes, o próprio administrador da empresa. O objetivo do comprador é cortar custos drasticamente e desfazer-se de ativos improdutivos ou incompatíveis para aumentar o fluxo de caixa. O maior fluxo de caixa é usado para custear o serviço da dívida volumosa que é assumida para financiar tais transações. As fusões financeiras não se baseiam na capacidade de geração de economias de escala e sim na crença, pelo comprador, de que a reestruturação liberará valor oculto na empresa.

#### Motivos para as fusões e as aquisições

A maximização da riqueza é o principal objetivo almejado pelas organizações que buscam o relacionamento entre empresas utilizando-se da fusão ou aquisição como o gerador dos resultados previamente planejados. A reestruturação empresarial é motivada também pela competitividade do mercado, bem como uma maneira de sobrevivência das organizações envolvidas no processo. Sendo assim, as mesmas se tornam fortalecidas para enfrentar as muitas instabilidades do futuro. Neste contexto, Gitman (2004) apresenta outros motivos relacionados a este tema, dentro da análise do mercado, a saber:

- a) crescimento ou diversificação;
- b) sinergia;
- c) captação de fundos;
- d) aquisição de capacidade gerencial ou tecnológica;
- e) considerações fiscais;
- f) aumento de liquidez para os proprietários; e
- g) defesa contra a aquisição hostil.

Estes aspectos demonstram que nas organizações todas as áreas funcionais podem se tornar alternativas para que haja a concretização de uma fusão ou aquisição. Deve-se observar, contudo, que esses motivos são reflexos das expectativas organizacionais.

#### Aspectos jurídicos, contábeis, tributários e culturais

Na literatura existem muitos autores que trabalham com este tema de avaliação dos aspectos refe-

rentes às escolhas organizacionais. Assim, observa-se uma grande amplitude de conceitos envolvidos com fusão e aquisição. Para a concretização de alguma transação no mercado é necessário levar em conta alguns fatores que podem interferir na tomada de decisão das organizações. Torna-se essencial para o sucesso da negociação a investigação sobre pontos que envolvam a estrutura financeira, jurídica e cultural da empresa-alvo. Desta forma, cabe a cada organização o poder de escolha sobre os problemas ou oportunidades apresentados pela mesma.

- a) Aspecto Jurídico - é o fator pelo qual as empresas colhem informações sobre a empresa a ser negociada, procurando determinar o valor a ser pago, bem como realizar uma auditoria completa para confirmar o que foi fornecido. Segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p. 527-528), “a Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE), do Ministério da Fazenda; a Secretaria de Direito Econômico (SDE) e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) formam o chamado sistema brasileiro de defesa da concorrência”.
- b) Aspectos Contábeis-Tributários - o processo de *due dilligence* pode ser considerado o mais importante dentro dos aspectos contábeis. “A etapa de *due diligence* é a etapa que dá início ao processo de aquisição. É neste momento que ocorrem os levantamentos e análises da empresa a ser adquirida” (BARROS, 2003). São utilizados na tomada de decisão das empresas em relação ao investimento no processo de fusão ou aquisição.
- c) Aspectos Culturais - esses aspectos podem ser os responsáveis pela não concretização do projeto planejado, pois diferenças culturais são previstas quando há a união de grupos com opiniões e culturas organizacionais divergentes. Buscar avaliar e entender as práticas realizadas na corporação a ser negociada se torna fator essencial de sucesso para a empresa investigadora.

### Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada, segundo a tipologia de Vergara (2004), pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, pode ser classificada como descritiva, por apresentar uma descrição dos fatos ocorridos. Quanto aos meios,

trata-se de uma pesquisa bibliográfica, além de ser também caracterizada como um estudo de caso, com a escolha intencional do caso do Grupo Santander. O período de coleta de informações teve seu curso entre 20/01/2009 e 15/03/2009, para um melhor entendimento das relações abordadas neste estudo.

O estudo ora tratado enfatizou a procura por evidências sobre como as formas de relacionamento são realizadas, estruturadas e de que maneira impactam nas atividades organizacionais. Para o alcance do objetivo, os autores realizaram uma pesquisa bibliográfica, conforme já mencionado, através de consultas a livros, textos didáticos, notas de aula, revistas e periódicos especializados e, por fim, *sites* na Internet, na busca da compreensão do assunto, analisando os resultados e expectativas da aquisição realizada pelo Banco Santander sobre o Banco Real, o que contribuiu para a formação do terceiro maior banco privado do Brasil, com 2.177 agências, 55 mil funcionários e 21,6 milhões de clientes (TEIXEIRA, 2007b).

### Resultados e discussões

#### Considerações iniciais

Em vista das grandes movimentações financeiras que o mercado econômico vem exigindo, está cada vez mais indispensável um maior relacionamento entre as organizações em busca da estabilidade. Entre as possíveis combinações estratégicas que as empresas podem realizar, as que possuem maior complexidade e foram abordadas neste estudo são: fusão e aquisição.

Com a vulnerabilidade do mercado financeiro, torna-se propícia às organizações a busca pela sobrevivência ou ampliação de seus negócios, através da realização de fusões ou aquisições entre empresas. Seguindo este fato, os autores realizaram uma descrição e análise de um estudo de caso.

Neste contexto, encontra-se o grupo financeiro ABN AMRO, que foi originado de uma fusão entre o banco ABN e o banco AMRO, banco holandês que possuía uma estabilidade no mercado, ocupando a 14ª posição na classificação dos bancos mais importantes do mundo (BARROS, 2003). Este, com visão estratégica, identificou a possibilidade de ampliação de seus negócios e, portanto, realizou a fusão com o banco ABN.

O banco ABN AMRO tem um histórico de muitas aquisições durante o seu perfil evolutivo. Sua visão de crescimento focava a América Latina, surgindo

dessa forma o interesse pelo mercado brasileiro. Após a aquisição de algumas instituições financiadoras no país, o banco visualizava uma maior ascensão pela qual o mesmo pudesse ser reconhecido.

Na busca por uma aquisição potencial, criaram-se alguns critérios para a negociação: procurava-se um banco privado, por apresentar cultura semelhante, com uma massa crítica mínima e com visibilidade no mercado. Diante dos pré-requisitos impostos, o banco que mais se encaixou neste perfil foi o Banco Real, transformando-se no Banco ABN AMRO Real, a partir de 1998.

A partir de 2007, segundo Leite (2008), “os bancos e financeiras norte-americanas começaram a emprestar mais dinheiro para que pessoas com histórico de crédito considerado ruim comprassem casas”. Desta forma, aumentou a quantidade de inadimplência no pagamento das hipotecas. Como as pessoas não conseguiam quitar suas dívidas, perdiam as casas e o banco não conseguia reaver a quantia que havia emprestado. Fato este denominado crise *subprime*.

Em meio a esta crise, iniciaram-se as negociações para a aquisição do grupo ABN AMRO Bank, no qual o consórcio formado pelo britânico *Royal Bank of Scotland*, o espanhol Santander e o belga-holandês Fortis saiu vitorioso na disputa e adquiriu o grupo. Segundo Carvalho (2007), “a ideia é dividir o ABN AMRO conforme os interesses geográficos de cada membro do grupo”. Sendo assim, observa-se que, como apresentado por Fregoni (2008), o Santander ficará com os seguintes negócios do ABN AMRO: “unidades latino-americanas, em que se destaca o Real, no Brasil; a Banca Antonveneta na Itália; e o Interbank y DMC Consumer Finance, instituição especializada em crédito ao consumo na Holanda”. Assim sendo, os autores apresentam a seguir a descrição do processo de aquisição direta do Banco ABN AMRO Real pelo Banco Santander.

#### Banco ABN AMRO Real

O Banco Real foi fundado em Belo Horizonte, em 1925. Trabalhava principalmente como banco comercial, mas incluía também companhia de seguro e crédito imobiliário, subsidiárias da área de tecnologia de informações e uma pequena agência de viagens. Tinha a imagem de bem administrado, bastante conservador, dirigido em estilo autocrático pelo Dr. Aloysio Faria; isto é, a administração era bem centralizada. Em 1997, o banco comercial tinha um

patrimônio líquido de US\$ 788 milhões e um lucro líquido de US\$ 98 milhões.

Em 1998, o grupo empresarial de origem holandesa ABN AMRO, segundo Carvalho (2007), “deu o maior passo ao adquirir o Banco Real, quarto maior do mercado, por US\$ 2 bilhões. Depois disso, comprou os bancos estaduais de Pernambuco (BANDEPE) e da Paraíba (PARAIBAN) e o Sudameris”. Ficando desta forma, ainda segundo a autora, com o domínio de 10,2% do mercado, de acordo com levantamento do Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD).

#### Banco Santander

O Santander começou a operar no Brasil em 1982, quando abriu escritório de representação. Porém, apenas em 1991 começou a atuar como é conhecido hoje em dia, como banco de investimento. O banco conquistou o reconhecimento dentre os outros bancos privados do país quando realizou a aquisição do Banco Geral do Comercio S.A. Em 1998, uma nova aquisição foi feita, agora do Banco Noroeste S.A. O ano de 2000 foi um grande marco para o Banco Santander, pois, especificamente em novembro, o banco espanhol obteve a compra do Banespa.

Além do Brasil, o Santander vem fazendo história no mundo todo. Em 2005, o banco estava na lista das 50 maiores empresas do mundo, de acordo com o *Financial Times*. Na Europa ele é o número um e está entre os 10 maiores do mundo. O Santander é o quarto maior banco privado do País, depois das compras de várias instituições financeiras, tornando-se um banco com mais de 6,5 milhões de clientes, 7119 caixas eletrônicos e 1897 pontos de venda, com 129.196 funcionários (TUDO EM FOCO, 2008). Recentemente o Banco Santander deu um grande passo em suas negociações, ao comprar o Banco Real em 2007. De acordo com Teixeira (2007a):

Por mais consolidado que esteja o *modus operandi* dos espanhóis em processar aquisições, o caso do ABN Real tem peculiaridades que podem fazer dele uma exceção. A começar pelo tamanho: o Santander nunca comprou nada tão grande. Sua maior aquisição até hoje havia sido a do Abbey National Bank, da Inglaterra, que lhe custou US\$ 16 bilhões. Segundo o mesmo autor, o Real saiu por estimados US\$ 17 bilhões. A instituição a deglutir no Brasil é

consideravelmente maior do que sua própria estrutura no País.

### Grupo Santander e suas expectativas

A compra do Banco Real pelo Santander foi anunciada no dia 10 de setembro de 2007, após um grande período de negociação. Pode-se identificar que houve uma aquisição tradicional, incentivada pela necessidade da expansão do mercado, classificada como sendo do tipo horizontal, por envolver empresas do mesmo ramo de atividade. De acordo com Fábio Barbosa (apud OLIVEIRA, 2008), presidente do Santander no Brasil:

O processo de integração entre Santander e Real, iniciado em julho de 2008, após a aprovação do negócio pelo Banco Central, terá em sua primeira fase o foco em eficiência administrativa. Na segunda fase, haverá a integração tecnológica e operacional, além da combinação de serviços centrais - que propiciará a tal sinergia de R\$ 2,7 bilhões. Na última fase, prevista para 2010, haverá a integração completa, com a unificação das redes e a "provável" unificação de marca, prevalecendo o nome Santander.

Segundo Teixeira (2007b), "com a compra do Real, o grupo espanhol passou a controlar o terceiro maior banco do Brasil, com 2.177 agências, 55 mil funcionários e 21,6 milhões de clientes. Sua participação de mercado é de aproximadamente 15%". Está previsto que a partir do mês de março os clientes de ambos os bancos - Santander e Real - realizarão transações em qualquer de suas agências. De acordo com o grupo Santander, "já há 18 pontos em fase de teste em São Paulo, onde os clientes das duas instituições fazem consultas de saldo, saques e pagamentos, como se estivessem em seus bancos de origem" (VEJA.COM, 2008).

No ano passado, ao assumir a nova empresa, o Santander demitiu cerca de 400 funcionários no país, segundo o Sindicato dos Bancários de São Paulo (ligado à CUT). Pode-se afirmar o fato como um ponto negativo para a criação de uma nova cultura organizacional. Além disso, "os sindicalistas alegam que não há motivo para as demissões, uma vez que a crise mundial não tem afetado o grupo" (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2009).

Com a aquisição do Real, pode-se inferir que existirão ganhos expressivos previstos até o ano de 2010.

O planejamento do grupo indica a criação de muitas agências, *call center*, *internet banking* e caixas eletrônicas (ATMs), buscando, desta maneira, alcançar o primeiro lugar no *ranking* de bancos brasileiros. Um dos principais desafios desta reestruturação empresarial é conciliar valores diferentes, crenças, estilos contrastantes, enfim, administrar as diferentes culturas organizacionais após a incorporação realizada pelo Santander, visto que há um antagonismo entre as culturas, que tende a tornar-se uma significativa causa isolada de possíveis insucessos.

### Conclusões

As inconstantes modificações na atividade econômica mundial influenciam de forma direta as expectativas e atitudes das organizações, que procuram maximizar seus lucros, a buscar novas formas de relacionamento empresarial para terem condições de competirem com concorrentes maiores.

Verifica-se que a união entre as empresas, bem como as incorporações realizadas pelas mesmas, podem ser tomadas como exemplos de formas de se relacionar. Neste sentido, pode-se falar em fusões e aquisições, que são observadas quando a empresa compradora localiza e procura fundir-se ou adquirir a empresa visada, de maneira amigável ou hostil, como forma de sobrevivência, ou por motivos estratégicos.

Neste contexto, a análise do caso referente aos bancos Santander e Real se apresentou como uma aquisição classificada como horizontal e tradicional, em vista do fato de a mesma ter ocorrido devido à necessidade de expansão do mercado. Para tanto, foi realizado um consórcio entre empresas estrangeiras, que conseguiram comprar o grupo ao qual o Real pertencia.

Entretanto, após a análise de vários aspectos que afetaram a tomada de decisão do grupo, pode-se ressaltar que um dos pontos que mais envolveu esta negociação foi a boa cultura organizacional do ABN AMRO, pois sabe-se que "o respeito mútuo e a abertura para a exploração dos pontos de vista diferentes é uma das chaves para articular o fator humano em qualquer fusão e aquisição de empresas" (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005).

Desta forma, diante do exposto neste estudo, tem-se que a aquisição do Banco Real pelo Banco Santander apresentou-se de forma bem planejada, ao se avaliar os aspectos financeiros, jurídicos e culturais. Considera-se também que as instituições

demonstraram satisfação com o negócio e que o objetivo foi alcançado, levando-se em conta que o Banco Santander conquistou um crescimento notável após realizar a reestruturação. Assim sendo, pode-se considerar que a referida aquisição, em meio a pontos negativos, é o maior negócio da história da indústria bancária mundial, estando as partes envolvidas rodeadas de expectativas e planos para um maior crescimento do empreendimento.

## Referências

- ARAÚJO, C. A. G. de. et al. Estratégia de fusão e aquisição bancária no Brasil: evidências empíricas sobre retornos. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 5, n. 2, p. 7-19, 2007.
- BARROS, B. T. de. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATEMAN, T. S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARVALHO, M. C. **Fusão de Santander e ABN mudará mapa do mercado**. 2007. Disponível em: <<http://www.ro-mildo.com/blog/noticia/2007/10/fusao-de-santander-e-abn-mudara-mapa-do-mercado/>>. Acesso em: 4 fev. 2009.
- COSTA, F. N. da; MARINHO, M. R. N.; MATTEDI, A. P. Estrutura do mercado bancário. **São Paulo em Perspectiva**, v. 13, n. 1/2, p. 150-159, 1999.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. **Santander demite 400 empregados, diz sindicato**. 2009. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,EDG85951-16628,00-SANTANDER+DEMITE+EMPREGADOS+DIZ+SINDICATO.html>>. Acesso em: 11 fev. 2009.
- FREGONI, S. **Santander planeja ter marca única e extinguir Real**. 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/ae/negocio/m0140624.html>>. Acesso em: 2 fev. 2009.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- LEITE, P. **Entenda a crise do subprime**. 2008. Disponível em: <[http://ultimosegundo.ig.com.br/economia/2008/01/16/entenda\\_a\\_crise\\_do\\_subprime\\_1154315.html](http://ultimosegundo.ig.com.br/economia/2008/01/16/entenda_a_crise_do_subprime_1154315.html)>. Acesso em: 9 fev. 2009.
- LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- NAKANE, M. I.; ALENCAR, L. S. **Análise de fusões e aquisições horizontais no setor bancário**: uma reflexão a partir de uma experiência internacional. Banco Central do Brasil, 2004.
- OLIVEIRA, D. **Santander prevê lucro de R\$ 7,9 bi no Brasil em 2010**. Época Negócios. 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,EMI23794-16357,00-SANTANDER+PREVE+LUCRO+DE+R+BI+NO+BRASIL+EM.html>>. Acesso em: 5 fev. 2009.
- TEIXEIRA, A. **Santander**: segundo ato. Época Negócios. 2007a. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG79850-9560,00.html>>. Acesso em: 10 fev. 2009.
- TEIXEIRA, A. **Fusão Itaú-Unibanco mira Santander-Real**. Época Negócios. 2007b. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG85008-16309,00-FUSAO+ITAUUNIBANCO+MIRA+SANTANDEREAL.html>>. Acesso em: 8 fev. 2009.
- TUDO EM FOCO. **Banco Santander**. 2008. Disponível em: <<http://www.tudoemfoco.com.br/banco-santander.html>>. Acesso em: 10 fev. 2009.
- VEJA.COM. **Santander e Real vão operar juntos em março**. 2008. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/santander-real-va-operar-juntos-marco>>. Acesso em: 11 fev. 2009.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Recebido: 26/05/2011

Received: 05/26/2011

Aprovado: 29/08/2011

Approved: 08/29/2011