



**IV SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **CAPITAL INTELECTUAL & FUS3ES E AQUISI33ES: um estudo de caso em uma institui3o financeira de classe mundial.**

**VICTOR LUIZ TEIXEIRA MELO**

FPL

victorltm@hotmail.com

**RICARDO VINÍCIUS DIAS JORDÃO**

Funda3o Pedro Leopoldo

jordaoconsultor@yahoo.com.br

**FREDERICO CESAR MAFRA PEREIRA**

Funda3o Pedro Leopoldo

professorfrederico@yahoo.com.br

**RODRIGO BARONI DE CARVALHO**

Pontificia Universidade Cat3lica de Minas Gerais

rodbaroni@yahoo.com.br



## **CAPITAL INTELECTUAL & FUSÕES E AQUISIÇÕES: um estudo de caso em uma instituição financeira de classe mundial.**

### **Resumo**

O objetivo da pesquisa descrita neste estudo foi analisar as implicações da fusão ocorrida entre os bancos Unibanco e Itaú sobre o capital intelectual (CI) do banco Itaú-Unibanco S/A. A metodologia utilizada foi um estudo de caso qualitativo e quantitativo, de abordagem descritiva e explanatória, baseado em entrevistas e questionários aplicados a gestores, executivos e analistas. Os resultados indicaram (i) que foram percebidas melhorias em todos os indicadores analisados relativos aos elementos constitutivos do CI (capital humano, estrutural e relacional); (ii) que o banco criou, desenvolveu e adquiriu conhecimento *e know-how*; e (iii) que estes fatores o ajudaram a incrementar os processos e gerar melhorias nos processos, nas pessoas, nos sistemas e principalmente na imagem e no relacionamento da organização com o mercado.

**Palavras-Chave:** Estratégia & Competitividade, Fusões e Aquisições, Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Inovação e Tecnologia.

## **INTELLECTUAL CAPITAL & MERGERS AND ACQUISITIONS: a case study in a world class financial institution.**

### **Abstract**

The objective of the research described in this study was to analyze the implications of the merger occurred between Unibanco and Itaú banks on the intellectual capital (IC) of the Itaú Unibanco SA bank. The methodology used was a qualitative and quantitative case study. The approach was descriptive and explanatory, based on interviews and questionnaires realized to managers, executives and analysts. The results indicated that: (i) improvements were noted in all indicators analyzed for the constituent elements of the IC (human capital, structural and relational), (ii) the bank created, developed and acquired knowledge and know-how, and (iii) these factors helped to increase the processes and generate improvements in procedures, persons, systems and particularly in the image and the organization's relationship with the market.

**Keywords:** Strategy & Competitiveness, Mergers and Acquisitions, Knowledge Management, Intellectual Capital, Innovation and Technology.

### **1 INTRODUÇÃO**

A temática que envolve as fusões e aquisições (F&A) tem despertado grande interesse no meio acadêmico e empresarial, sobretudo pelas vastas cifras movimentadas, pelas controvérsias provocadas e pela crescente intensidade com que essa opção estratégica tem ocorrido nos últimos anos no Brasil e no mundo (Costa Jr. & Martins, 2008, Jordão & Souza, 2013). Ao lado do aumento no volume e na relevância das



operações de F&A, há lacunas de pesquisa derivadas da divergência entre os resultados esperados e os efetivamente auferidos com essas operações (Jordão & Souza, 2013; Jordão *et al.*, 2014), especialmente pela perda de conhecimento (Child *et al.*, 2001; Mayo, 2002) e de capital intelectual (CI) (Freire, 2013; Freire *et al.*, 2014) em grande parte dessas operações.

A literatura internacional tem apresentado uma grande gama de estudos que tratam da gestão do conhecimento (GC) e do CI (*e.g.* Novas, 2009; Jordão, *et al.*, 2013; Khalique *et al.*, 2015; Ferenhof *et al.*, 2015), sendo igualmente considerados de grande importância perante os estudiosos e o mercado (Novas, 2009; Jordão *et al.*, 2013). Isso ocorre em função da usual capacidade que os ativos do conhecimento têm de multiplicar o valor das corporações (Joia, 2001), como também pelo reconhecimento do CI como o principal impulsionador do desempenho de uma empresa (Lev, 1998; Luthy, 1998; Mouritsen *et al.*, 2001; Novas, 2009; Jordão *et al.*, 2013; Grimaldi *et al.*, 2013). Não obstante, o desafio de compreender as peculiaridades do CI em F&A ainda está por ser investigado. Reconhecendo e aproveitando essa lacuna, a pesquisa descrita neste artigo teve como objetivo analisar as implicações da fusão entre Itaú e Unibanco sobre o CI nessa organização, sob a ótica dos colaboradores participantes desse processo.

A justificativa de uma pesquisa se dá na medida em que seus resultados contribuem para um segmento substancial da sociedade, como defendido por Jordão e Novas (2013) e Jordão *et al.* (2015). Nesse sentido, o estudo justifica-se por ajudar a preencher a lacuna de pesquisa supramencionada e ajudar a compreender o processo de avaliação do CI, colaborando para a criação e manutenção do conhecimento em F&A, questão que interessa a grande parte das empresas e sociedade, colaborando para o amento do corpo teórico sobre o tema e servindo de *benchmarking* para a gestão do CI em organizações e/ou situações similares. Ressalta-se a originalidade da pesquisa, sobretudo pelo fato de não terem sido encontrados estudos que foquem explicitamente nas variáveis analisadas no contexto investigado, como recentemente demonstrado por Freire *et al.* (2014), e o tamanho da organização estudada – que hoje figura como a maior instituição financeira do hemisfério sul do planeta, acentuando a contribuição da pesquisa e justificando igualmente a sua execução.

A pesquisa ora descrita está dividida em mais seis seções para além desta introdução. A segunda seção apresenta a plataforma de sustentação teórica da pesquisa. A terceira apresenta a metodologia da pesquisa. A quarta seção traz a apresentação da empresa e a análise dos resultados. A sexta a discussão dos mesmos. Por fim, na seção seis tecem-se considerações finais à luz dos objetivos iniciais propostos, seguidas das referências bibliográficas utilizadas.

## **2 CAPITAL INTELECTUAL & FUSÕES E AQUISIÇÕES**

Ao lado do grande volume de F&A que se processam diariamente no Brasil e no mundo, justificadas, principalmente, pela esperança de um aumento de valor depois da união (Child *et al.*, 2001; Jordão *et al.*, 2014), como alavanca para rápido crescimento em mercados competitivos (Freire *et al.*, 2014), como meio de aquisição de conhecimentos (Coff, 1999) e/ou pela obtenção de sinergias (Lubatkin, 1963; Nahavandi & Malekzadeh, 1988), está a alta taxa de insucesso dessas transações após a efetivação do negócio (Child *et al.*, 2001; Barros, Souza & Steuer, 2003). Os resultados empíricos demonstram que a maioria (variando entre 50% e 75%) de tais operações não foi capaz de gerar os benefícios esperados para o negócio depois da realização do mesmo (Child *et al.*, 2001; Barros *et al.*, 2003).



São vários os motivos que explicam esse problema como a identificação incorreta das sinergias potenciais, a falta de um planejamento antecipado das diferentes fases da operação (Barros *et al.*, 2003), os problemas decorrentes de avaliações e estimativas inadequadas, um alto preço pago (Héau, 2001) e, especialmente, a perda de CI depois da união provocada por (i) evasão de conhecimentos (capital humano); por (ii) impactos negativos na imagem e/ou nos relacionamentos com clientes, fornecedores e outros *stakeholders* (capital relacional); ou por (iii) dificuldades de integrar as estruturas de modo a reter e uma parte do saber tácito e explícito pessoal, transformando-o em um ativo organizacional (capital estrutural). Segundo Durst e Edvardsson (2012), a GC tem um profundo impacto sobre a capacidade das empresas para enfrentarem os desafios de negócios atuais e futuros e, portanto, para a sobrevivência delas.

Mayo (2002) explica que algumas empresas consideram os recursos humanos como custos dos processos de F&A e não como os elementos detentores dos ativos intangíveis únicos que adicionam valor à organização. Nesse sentido, os autores esclarecem que por desconhecimento do processo de gestão do CI e de seus elementos, algumas pessoas são desligadas da empresa levando consigo saberes e experiências adquiridas. Mais do que se perder esse conhecimento, contudo, há um risco de que os mesmos sejam utilizados por um concorrente no mercado.

Curiosa e paradoxalmente ao interesse das adquirentes em obter conhecimentos relacionados aos clientes, fornecedores e mercados, muitas F&A não conseguem realizar os resultados projetados por problemas relacionados à gestão dos ativos intangíveis (Coff, 1999). Segundo Freire (2010), a capacidade da empresa adquirente de eliminar os problemas de integração está intrinsecamente relacionada a gestão de pessoas, cultura e conhecimento durante toda a operação de F&A.

De maneira similar, as empresas precisam de cuidado para tratar do capital relacional em um processo de fusão ou aquisição, quando o nome da adquirida é alterado, pois ela pode perder parte de sua clientela ou ter suas relações comerciais afetadas, já que a associação à qualidade e à reputação da empresa pode ser abalada pela mudança. Isso porque o relacionamento que a adquirida formou por diversos anos com seus fornecedores, comunidade, órgãos do governo podem se perder com a formação da nova empresa em seu processo de integração. Essas ideias se alinham ao pensamento de Freire *et al.* (2014), para quem as F&A têm encontrado dificuldades na consolidação dos ativos intangíveis formadores do CI levando à perda do valor das marcas e das ações das empresas participantes, pois mesmo com o interesse em adquirir conhecimentos relacionados a clientes, fornecedores e mercados, buscando sinergias, em que a soma dos valores individuais impulsionaria o resultado, as empresas adquirentes não tem sabido gerenciar a fase de integração pós-união. Já Mayo (2002) revela que os problemas relativos ao capital estrutural em F&A se referem, dentre outros, a perda de informações em documentos e processos provocados pela incompatibilidade de sistemas. Igualmente, a descontinuidade da cultura, em que as pessoas pudessem compartilhar as mesmas regras, é apontada por Mayo (2002) como uma das causas mais comum do desaparecimento de grande parte do capital estrutural. O conflito entre culturas é, portanto, citado como uma das causas de fracasso nos processos de F&A.

Em termos objetivos, Behr e Nascimento (2008) entendem que o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito descrito por Nonaka *et al.* (2001), embora complexo, poderia ser facilitado pela cultura organizacional e por atividades de socialização. A cultura ajuda na integração das pessoas às regras da empresa e promove o compartilhamento de experiências. Já a socialização é apontada como uma forma de



conversão de conhecimento tácito individual em tácito coletivo e, algumas vezes, de tácito em explícito. O argumento apresentado é que a troca de experiências e habilidades, a partir dos modelos mentais dos participantes, estimula a absorção, a criação e a sistematização de novos e antigos conhecimentos por esses participantes. De maneira complementar, Durst e Ferenhof (2014) asseveram que o essencial é a conscientização dos gestores das empresas sobre os riscos que podem ser associados à perda de conhecimento, considerando não somente as questões óbvias, mas todos os aspectos organizacionais e humanos e suas implicações.

Essas questões revelam a necessidade de se olhar criticamente para o papel da cultura organizacional no alcance dos objetivos planejados para as F&A, como ressaltado por Jordão *et al.* (2014), especialmente reconhecendo força e importância da cultura nos processos de criação, desenvolvimento, manutenção e aproveitamento do conhecimento organizacional, bem como para evitar a perda dos ativos do saber formadores do CI pós-união. Com base em uma extensiva pesquisa bibliográfica que mapeou o estado da arte sobre o tema CI na atualidade, Ferenhof *et al.* (2015) asseveram que, na literatura existente, já estão disponíveis diversos modelos que poderiam contribuir para um correto dimensionamento e uma adequada gestão do CI. A gestão do CI é definida por Viedma (1998) e Vidal (2006) como uma forma mais precisa e eficiente de conduzir um conjunto de processos e sistemas que permita o aumento de CI de forma significativa com o objetivo de resolução de problemas de forma mais rápida, com vistas a promover o alcance dos objetivos estratégicos da empresa e de gerar vantagens competitivas sustentáveis para a mesma. Novas (2008) complementa dizendo que gerir o CI requer criação, desenvolvimento, renovação, integração, utilização e maximização dos ativos intelectuais da organização. Para isso, a organização deveria estar capacitada ou estar se capacitando para identificar, mensurar e gerenciar e controlar o CI. Contudo, há poucos ou nenhum modelo para gerenciar o CI em processos de F&A, mas há outros que tangenciam o tema ou podem ser adaptados a esse contexto. .

Recentemente, o modelo de gestão e controle do CI desenvolvido originalmente por Jordão (2011) e ampliado por Jordão *et al.* (2013) facilita esse processo ao propor a integração do sistema de controle gerencial (SCG) com a estratégia e a cultura organizacionais. Isso seria feito de forma a incluir a expectativa das pessoas no estabelecimento desse sistema de forma tal que a cultura atue ao lado do sistema de gestão do conhecimento, colaborando no processo de conversão do conhecimento tácito das pessoas em conhecimento explícito individual e coletivo, até se transformar em conhecimento organizacional. A premissa central desse modelo de controle do CI é tornar o SCG da empresa mais eficiente e eficaz, de modo a mensurar o valor dos ativos intelectuais e/ou intangíveis em termos financeiros em nível organizacional, de forma a observar a contribuição do CI no valor de mercado adicionado.

Do que fora dito, pode-se depreender: (i) a relevância do conhecimento e do CI no contexto das F&A; (ii) a necessidade da gestão desses elementos durante e depois do processo de integração para que a geração de valor pós-união ocorra de maneira efetiva; (iii) que os relacionamentos entre os atores são essenciais nesse processo; (iv) que o capital humano é a base do CI; (v) que o capital estrutural precisa ser integrado com cuidado depois da união; (vi) que as adquirentes precisam cuidar de todos os elementos do CI, controlando-os e gerenciando-os, para que as suas operações sejam bem sucedidas; e, especialmente, para (vii) que haja um alinhamento entre a estratégia e a cultura organizacionais e as políticas de gestão do CI e do conhecimento, facilitando e



estimulando tanto criação, sistematização e compartilhamento de informações e conhecimentos, quanto a aprendizagem pessoal e organizacional em F&A.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa ora descrita consiste em um estudo de caso de natureza qualitativa e quantitativa, sendo de abordagem explanatória e descritiva (Collis & Hussey, 2005; Gil, 2009). Essa abordagem, segundo Jordão *et al.* (2014) é considerada suficientemente sensível para captar e analisar a complexidade inerente ao problema investigado em F&A. Já Freire (2013) considera adequado esse enfoque em termos de análise do CI em F&A. No que tange a abordagem qualitativa e quantitativa Collis & Hussey (2005) esclarecem que uma única abordagem pode não ser suficiente para atender aos requisitos propostos na pesquisa realizada, o que justifica o uso das duas, de forma que uma complemente a outra.

A unidade de análise verificada foi o banco Itaú-Unibanco. A seleção do caso foi feita tendo em vista a relevância do mesmo e o acesso às informações, considerado como uma das maiores dificuldades nesse tipo de pesquisa. Como a instituição pesquisada conta, atualmente, com mais de quatro mil agências em todo o território nacional, o estudo se limitou a uma amostra dessa população, definida e escolhida por acessibilidade conforme Collis & Hussey (2005). Como unidade de observação foram pesquisadas as regiões de Ipatinga, Governador Valadares, Barbacena, Ouro Preto e a região metropolitana de Belo Horizonte, somando 215 agências. Adotou-se a amostra não probabilística, uma vez que a mesma foi determinada por conveniência. Segundo Yin (2001), a amostragem não probabilística é utilizada frequentemente para testar ou obter ideias sobre determinado assunto. Nela, o elemento pesquisado é selecionado por estar disponível no local e no momento em que a pesquisa estiver sendo realizada – que foi o que ocorreu no caso em tela.

Assim, foi realizada pesquisa de campo por meio de questionários e entrevistas. A aplicação do questionário foi feita a todos os colaboradores, porém só foram considerados como amostragem válida, os que estavam, no momento da pesquisa, há mais de cinco anos em empresa. Isso porque os colaboradores com menos tempo não teriam contribuição total por não conhecerem a empresa antes do processo de fusão.

Tendo em vista a seleção das regiões utilizadas na pesquisa, consideraram-se como população para aplicação do questionário de abordagem quantitativa os gerentes gerais comerciais (GGC). Aos demais cargos estratégicos como gerentes regionais de agências (GRA), gerentes de modelo comercial (GMC), gerente de serviço Uniclass e gerentes de empresa (GSUE), e superintendentes comerciais foi feita entrevista com questionário semiestruturado abordando questões sobre a gestão do CI e suas percepções acerca do processo de F&A, com fatores relacionados à gestão dos elementos do CI.

As variáveis investigadas foram relativas a fatores como: inovação, tecnologia da informação, conhecimento técnico e gerencial, treinamento e desenvolvimento de competências, liderança, reconhecimento, gestão de marcas, melhoria de processos internos, gestão do conhecimento, relacionamento com clientes e aumento de base de clientes, pós venda e reconhecimento da empresa. Os dados foram coletados por meio de questionário semi-estruturado composto por 28 afirmativas baseadas nessas variáveis, distribuídos em uma escala do tipo Likert em dois tempos, sendo antes e depois da fusão. No questionário, os parâmetros seguiram uma escala ascendente considerando os



itens que foram avaliados em uma escala de um a cinco sendo 1 = discordo totalmente, 2 = discordo ligeiramente, 3 = indiferente, 4 = concordo ligeiramente e 5 = concordo totalmente.

A aplicação dos questionários aos GGC nas regionais de Belo Horizonte foi feita em reuniões que aconteceram em novembro e dezembro de 2014, na cidade de Belo Horizonte, também com tempo médio de resposta em torno de 15 minutos.

Já as entrevistas com os gerentes regionais e superintendentes da região de Governador Valadares, Ipatinga, Barbacena e Ouro Preto foram feitas nos meses de janeiro e fevereiro de 2015 de acordo com a disponibilidade deles. As entrevistas tiveram tempo médio de 35 minutos, totalizando aproximadamente 7 horas de gravação.

Primeiramente, foi enviado um e-mail solicitado uma autorização dos superintendentes das duas regiões envolvidas para fins de segurança e transparência no processo, já que um dos pesquisadores é funcionário da organização, sendo obrigado a seguir as normas e regras previstas nas circulares internas da organização. Para verificar a adequação do questionário, aumentar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados e a aderência das questões às características do universo da pesquisa, foi feito um teste – piloto (pré-teste), com o questionário aplicado a três gerentes gerais comerciais e um gerente regional de agência, entre os dias 03/11 e 07/11 de 2014. Foi questionado pelos respondentes do pré-teste o entendimento de algumas questões, que já foram alteradas.

Depois de coletados os dados, foram realizados os cálculos de estatísticas descritivas que utilizaram como amostras 215 respondentes para avaliar a avaliação gestão do CI, considerando os dois momentos: antes da fusão e depois da fusão. Admitiu-se que médias inferiores a três indicam grau de discordância.

Adicionalmente, utilizou-se o método do ranking médio (RM) para as afirmações que compõem o instrumento de coleta de dados. Para o cálculo do RM, utilizou-se o método apresentado por Malhotra (2001), pelo qual se obtém o RM por meio de cálculo de média ponderada entre as respostas, buscando verificar a concordância ou discordância em relação às afirmações que compõem o instrumento de coleta de dados, e por fim, os dados foram discutidos combinando tais afirmativas em duas ou mais de forma a criar construtos do CI em seus diversos níveis. As premissas analisadas foram: (i) a fusão entre Itaú e Unibanco provocou implicações sobre o CI dessa organização; e (ii) houve (na média) perda de conhecimento e CI depois da fusão, em relação ao que havia antes da fusão.

A análise dos dados da pesquisa foi realizada pelo método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas usadas para investigar o conteúdo das mensagens das comunicações linguísticas. Tal análise auxilia a realização de ligações entre a situação a ser analisada e as manifestações da superfície discursiva, por meio de operações de desmembramento e classificação semânticas, sintáticas e lógicas.

Dedução e indução foram usadas alternativamente ao longo do processo de análise com prevalência da primeira sobre a segunda (Jordão *et al.*, 2014). Como forma a aumentar a validade interna do estudo, procurou-se agregar informações coletadas em outras fontes de evidência. Esse processo é conhecido como triangulação (Jick, 1979). Yin (2010) afirma que a triangulação é uma técnica que utiliza mais de uma fonte de dados sobre determinado fenômeno com o objetivo de aumentar a confiabilidade desses dados, sendo assim, as informações foram comparadas e cruzadas de forma a confirmá-las, validá-las ou refutá-las. Assim, sempre que possível, as informações advindas de



uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las e validá-las. Salienta-se que, no presente trabalho, esse procedimento iniciou-se com os próprios questionários e depois com as entrevistas, pois foram ouvidas diferentes pessoas sobre um mesmo tópico. Paralelamente, foram analisados o banco e os escritórios da empresa para apreender, de maneira mais detalhada, sobre as especificidades do negócio dessa empresa (através de observação participante). Em um momento posterior, a triangulação envolveu a análise de folhetos informativos, de informações constantes em *web pages*, no site da empresa, de manuais de procedimentos, manuais de qualidade e de políticas corporativas, de alguns documentos da empresa anterior à fusão e de notícias publicadas sobre ela nos periódicos, jornais e revistas da época (análise documental). Por motivo de parcimônia, os resultados da triangulação foram apresentados ao longo do texto com as novas informações apresentadas corroborando ou refutando as anteriores. Analisaram-se também as notícias publicadas no jornal interno da empresa, as tabelas de indicadores dos últimos dez anos e as informações obtidas em conversas informais (entrevistas não estruturadas e extra-entrevistas), além de contatos posteriores às entrevistas, com o propósito de complementar dados e de esclarecer as dúvidas existentes. Finalmente, buscou-se confrontar os resultados obtidos com os principais resultados teóricos e empíricos anteriores, visando confirmar, complementar ou contradizer os mesmos e colaborar para a geração de novas teorias sobre o tema.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O Itaú Unibanco é um banco brasileiro fundado em 3 de novembro de 2008 mediante a fusão de duas das maiores instituições financeiras do país, o Banco Itaú e o Unibanco, tornando-se, a partir de então, o maior grupo financeiro do Hemisfério Sul, pois juntas, as duas instituições, tinham em setembro de 2008 ativos de R\$ 575,1 bilhões de reais, e R\$ 403,5 bilhões do Banco do Brasil e R\$ 348,4 bilhões do Bradesco.

Os principais produtos da empresa além do banco, são cartões de crédito, seguros, banco de investimento, banco de varejo, *private bank* e gestão de ativos. O Itaú Unibanco Holding S.A. por meio de suas empresas, atua além de no Brasil em outros 20 países principalmente nos continentes da América, Europa e Ásia. O banco possuía no momento da fusão mais de 95 mil empregados, com 1.1 bilhões de ativos totais, 100 milhões de patrimônio líquido, R\$ 79,6 bilhões de valor de mercado e R\$ 36,4 milhões de EBTIDA e R\$ 20,2 bilhões de lucro líquido.

Por trás da fusão e do desejo de se tornar um banco líder com desempenho sustentável, o mesmo se investiu no CI de forma que conseguiu melhorar e aproveitar o CI ali já existente investindo em sua manutenção. Quanto aos investimentos no capital humano, o banco investiu em treinamento e qualificação de seus colaboradores de forma a proporcionar melhoria na qualidade de atendimento. Observou-se que estes se convertem em mais e melhores vendas e prestação de serviços e que de forma direta trazem retornos diretos para todos os envolvidos, desde clientes (que são mais bem atendidos) até os colaboradores (em forma de remuneração variável). Isso gera um melhor clima organizacional, pois todos trabalham satisfeitos e também para a empresa e seus acionistas, pois qualidade em vendas se traduz em rentabilidade, lucratividade e geração de valor para a empresa.

Após revisar a história do banco foi possível constatar que o investimento feito nos elementos do CI está possibilitando alcançar a posição desejada e a análise inicial indicou que isso pode ser dar de forma sustentável e perene, desde que sejam



continuados investimentos e principalmente sejam feitas pesquisas e inovação – de forma a estar sempre na frente e gerando valor a todos os envolvidos no processo.

Quatro aspectos merecem destaques no processo de fusão, sendo eles: a estratégia, a estrutura, a cultura e o processo de avaliação de desempenho. Isso pode ser enaltecido pelo fato da fusão acontecer entre duas grandes empresas já consolidadas no cenário nacional e que tinham tais aspectos com focos diferentes entre si, que ao se combinarem, tornaram complementar uma da outra.

A análise do CI foi feita enfatizando construtos formados pela combinação de duas ou mais afirmativas dos elementos que o constituem de forma a verificar o impacto que uma afirmativa pode provocar na dimensão do CI. Em linha com os achados de Ferenhof, *et al* (2015), foi possível verificar os construtos de terceiro grau, também chamados de fatos constituintes, estes que formam os elementos constituintes do capital humano, estrutural e relacional e podem indicar melhor interpretação e relevância de forma a observar os efeitos de tais elementos em linha com os achados de Novas (2009). Esses elementos são obtidos ao se combinar e relacionar as afirmativas por proximidade.

Ao analisarmos a evolução do capital humano antes e depois da fusão, observou-se que houve evolução em todos os elementos constitutivos depois da fusão em relação ao que havia antes. Em algumas afirmativas houve maior evolução no RM como na afirmativa que versa sobre políticas de indução a inovação e aproveitamento de boas ideias dos colaboradores com variação percentual de 12 % se relacionado ao momento antes da fusão com 3,84 e depois dela com 4,30.

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM	RM
			Antes da fusão	Pós-fusão
Conhecimento gerencial e boas ideias	1.1	O banco tem políticas à Indução a inovação e aproveitamento de boas ideias.	3,84	4,3
	1.2	São feitos investimentos em conhecimento técnico e/ou gerencial	3,79	4,13

Ao se relacionar as afirmativas que afirmam sobre o investimento do banco em políticas de indução a inovação e aproveitamento de novas ideias e se são feitos investimentos em conhecimento técnico e gerencial, pode-se afirmar que o banco investe em conhecimento técnico e gerencial, este que proporciona o aumento de conhecimentos técnicos e também é induzido a inovar através das boas ideias dos próprios colaboradores. Esses resultados corroboram os achados de Bontis (2001), que percebeu que o capital humano é o mais importante elemento da organização, sendo que faz toda a interface entre as outras dimensões do CI e também tem condições de melhorar a organização com sua visão fragmentada dos processos.

Sobre o construto ‘conhecimento gerencial e boas ideias’ pode-se verificar conforme relato de um entrevistado onde “O capital humano o reconhecimento e percepção sobre a criação e desenvolvimento no processo de fusão pode ser percebido nas perguntas ao verificar: Criação de ferramentas de aperfeiçoamento, alinhamento com a visão e valores da empresa, processo meritocrático e mais investimento e preparação dos colaboradores” (GRA2).

A afirmativa que obteve menor evolução entre os períodos do questionário (antes e depois da fusão) foi a que versa sobre a redução do *turnover* com variação percentual de 1,3% entre antes e depois da fusão.

Quanto à satisfação e retenção do capital humano na organização é possível se verificar pela da relação entre as afirmativas que demonstraram a evolução antes e após a fusão sendo elas: “Existem políticas de retenção de talentos”, se há preocupação com a



satisfação do trabalho e clima organizacional e se houve redução de rotatividade de pessoal, é possível verificar com esse construto e constatar que a preocupação com a satisfação do trabalho e clima organizacional impacta na formulação de políticas de retenção de talentos na empresa resultando em redução de *turnover* de pessoal.

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós- fusão
Satisfação e rotatividade	1.5	Existem políticas de retenção de talentos.	3,54	3,91
	1.6	Há preocupação com a satisfação do trabalho e clima organizacional	3,79	4,09
	1.8	Houve redução do <i>turnover</i> (Rotatividade de pessoal)	3,51	3,55

O processo interno de carreiras tornou-se bem mais dinâmico, uma vez que passou a se apoiar em processos meritocráticos. O colaborador pode buscar por novos cursos e treinamento, esses que possibilitarão melhores resultados facilitando assim seu processo de promoção.

Esse processo de meritocracia fica evidente ao considerar um respondente onde afirma que após a fusão, veio a meritocracia, que valoriza e reconhece pessoas de forma igual e elege os colaboradores mais bem preparados para assumirem novas funções. (GRA2).

Por essa relação, pode-se afirmar que o banco aumentou efetivamente suas práticas direcionadas para tal fator, pois foi evidenciado na pesquisa quantitativa evolução de todos os itens quando relacionados no período antes e depois da fusão, porém foi observada pouca evolução no *turnover* dos colaboradores. Uma das possíveis soluções seria a empresa investir mais com a satisfação do trabalho e clima organizacional com o objetivo de reduzir seu *turnover* corroborando com os achados de Bontis (2001) e Mayo (2002) uma vez que os colaboradores da empresa são um de seus bens mais preciosos.

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós- fusão
Treinamento, educação e competências	1.0	Houve aumento do nível de investimento em educação dos colaboradores	3,36	3,69
	1.7	Há investimento em treinamento	4	4,16
	1.9	São observadas políticas de contratação de pessoas com elevadas competências.	3,58	3,87

Quanto ao construto que se refere à contratação e treinamento, obtido na relação entre as afirmativas que versam sobre investimento em treinamento, aumento do nível de investimento em educação dos colaboradores e na observância de políticas de contratação de pessoas com elevadas competências é constatado que houve melhoria, pois, seus indicadores apontam para uma evolução ao se comparar os períodos antes fusão e pós-fusão. É possível observar também que apesar do investimento em treinamento ter aumentado pouco ao considerar antes e depois da fusão, houve um aumento no nível de investimento em educação dos colaboradores assim como as políticas de contratação de pessoal com elevadas competências também foi percebida pelos respondentes.

Os construtos de terceiro grau observados no capital humano, que foram criados a partir da relação entre as afirmativas onde é possível verificar se o banco investe em técnicas de liderança e se há reconhecimento de espírito de equipe é constatada evolução



nos indicadores considerando os períodos antes e pós-fusão uma vez que a variação entre as afirmativas pode estar relacionada com o investimento em técnicas de liderança. Entre as afirmativas, os colaboradores tiveram melhor percepção sobre o espírito de equipe.

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós- fusão
Equipe e liderança	1.3	O banco investe em técnicas de liderança	3,57	3,94
	1.4	Há reconhecimento de espírito em equipe	3,88	4,18

Ao se considerar os quatros construtos formados através das afirmativas do capital humano, podemos destacar que existe relação entre tais construtos de forma que os estímulos à inovação e formação de CI na organização em conjunto com as práticas de contratação e treinamento e formação de lideranças e equipes influenciam positivamente a satisfação e consequente retenção do capital humano.

Sobre o capital humano o reconhecimento e percepção sobre a criação e desenvolvimento no processo de fusão pode ser percebido nas perguntas ao verificar: Criação de ferramentas de aperfeiçoamento, alinhamento com a visão e valores da empresa, processo meritocrático e mais investimento e preparação dos colaboradores.(GRA1)

O que fica claro é a forma como a organização gerenciou os elementos do CI evitando suas possíveis perdas, mas nem tudo foi visto pelos colaboradores como benefícios sendo elencados algumas perdas conforme relato dos entrevistados:

Ao considerar o capital humano, podemos elencar as seguintes perdas dos elementos: Demissão de colaboradores, redução de segmentos, desmotivação com perda de benefícios trabalhistas e ferramentas e metodologias de pessoas foram descontinuadas.

Ao se verificar o funcionamento da organização acerca do capital humano, é possível perceber grande quantidade de cursos e treinamento aos colaboradores em todos os níveis e tal forma a confirmar Child, *et al.* (2001) e Barros (2003), que consideram experiências anteriores como fatores para o sucesso em processos de combinações de empresas.

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós- fusão
Processos, TIC e patentes	2.4	Existe (ia) gestão marcas e patentes	3,84	4,06
	2.5	Existe investimento em Tecnologia da informação.	3,94	4,36
	2.6	Houve melhoria em eficiência dos Processos internos	3,75	4,25

Ao se verificar os construtos de terceiro grau criados dos relacionamentos entre as afirmativas do capital estrutural, podemos elencar os fatores a seguir. Foi possível verificar a sistematização de conhecimento e CI pela da relação entre as afirmativas de existência de gestão de marcas e patentes, se existe investimento em tecnologia da informação; se houve melhoria em eficiência dos processos internos e a afirmativa onde verifica se a empresa mantém sistema para mapear e disponibilizar as competências de seus funcionários.

Ao se relacionar essas afirmativas, é possível constatar que a empresa obteve melhoria na sistematização de seu conhecimento e de CI quando se observa a evolução dos indicadores antes e pós-fusão. Todos os itens obtiveram evolução quando se



compara antes e depois da fusão em mais de 10% com exceção apenas sobre a gestão de marcas e patentes com 5,8% de evolução. Ao observar essa evolução é possível constatar que o investimento em tecnologia da informação, assim como ferramentas internas, como sistemas de suporte disponibilizados para mapear e disponibilizar as competências de seus colaboradores influenciaram na melhoria dos processos internos. Isso confirma Mayo (2002), que diz que a gestão dos elementos do conhecimento e sistemas de informação colaboram para a geração de valor e para que haja melhorias de processos internos.

Também pode ser confirmado com o relato de um entrevistado onde afirma que sobre o capital estrutural criado na fusão, pode-se perceber inovações por meio das respostas dos entrevistados em trechos como melhorias no sistema e demais aspectos do capital estrutural da empresa podem ser percebidos nas conforme na oportunidade de sinergia entre áreas afins, com objetivo claro de capitalizar as melhores práticas entre as duas empresas (Supte comercial).

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós-fusão
Gestão e transmissão do conhecimento	2.1	Existe (ia) sistemas de transmissão de conhecimentos (Portal pessoas)	3,84	4,3
	2.3	Existe sistema de gestão do conhecimento organizacional	3,63	3,94
	2.9	A empresa estimula o compartilhamento do conhecimento	3,79	4,12

Ao relacionar as afirmativas sobre sistemas de transmissão de conhecimentos, se existe sistema de gestão do conhecimento organizacional e se a empresa estimula o compartilhamento do conhecimento, podemos criar o construto compartilhamento de conhecimento e CI, pode-se afirmar, também que este se apoia nas afirmativas relacionadas à transmissão, compartilhamento e que existe a gestão desse ativo intangível, uma vez que seria impossível gerenciar o conhecimento e não transmiti-lo, mesmo que de forma direcionada em linha com Davenport & Prusak (1998). Em linha com os achados de Nonaka & Takeuchi (1997) onde afirmam que a criação de novos conhecimentos na empresa é um processo em que muitas vezes é exigida interação intensa e laboriosa entre todos os membros da organização. Quando se trata de processos de F&A, em que ocorre intenso processo de criação, alteração e até perda de conhecimentos caso não ocorra uma correta gestão ampliando os achados de Camargos (2008).

Outro construto criado pela de relação das afirmativas e foi denominado 'conhecimentos e CI' criado através das afirmativas que versam se há utilização das ideias dos funcionários e a afirmativa que versa se os cursos são alinhados à estratégia da empresa juntamente com a que verifica se a empresa tem sistemas de reconhecimento, premiação e promoção. É possível constatar que houve evolução nesse fator comprovada pela da evolução dos indicadores de suas afirmativas. Por essa relação, pode-se afirmar que além da empresa oferecer cursos alinhados à estratégia da empresa, ela motiva os colaboradores opinar, demonstrando-lhes reconhecimento pelo trabalho por meio de seus sistemas de reconhecimento e premiação e isso motiva a criar mais ideias e propor melhorias em processos que com o tempo transformam-se em capital estrutural beneficiando a própria empresa. Em linha com as ideias de Davenport & Prusak (1998) e Nonaka & Takeuchi (1998) que afirmam que o conhecimento organizacional se inicia em dados que organizados e interpretados resultam em



informações, as quais contribuem para o processo de geração do conhecimento individual e empresarial que contribui para a formação do capital estrutural.

Esse construto complementa o construto ‘conhecimento gerencial e boas ideias’, este, por sua vez verifica a indução do banco a inovação a aproveitamento de ideias de pessoal interno e se são feito investimentos em conhecimento técnico/gerencial.

É possível observar que mesmo sendo de dimensões diferentes do CI, os construtos relacionam entre si.

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós- fusão
Conhecimentos e CI	2.0	Há utilização das ideias dos funcionários	3,54	3,88
	2.8	A empresa tem sistemas de reconhecimento, premiação e promoção.	3,87	4,51
	2.2	Os cursos são alinhados a estratégia da empresa	3,94	4,25

Sendo assim, ao se considerar os três construtos de terceiro grau e relaciona-los entre si, é possível verificar que a empresa consegue criar, sistematizar e compartilhar esses conhecimentos por meio de eficientes práticas de gestão do CI. Interessante observar que a empresa não tem um plano específico para a gestão dos elementos do CI, mas em busca de melhoras práticas e diferenciação no mercado já utiliza técnicas para tal.

Ao verificar as perdas no elemento do capital estrutural, podemos elencar itens após relatos dos entrevistados como comodidade para o cliente, considerando que o Unibanco tratava os clientes como se estivessem em casa, problemas de integração entre os sistemas distintos entre os dois bancos, sobre carga de informações e sistemas. Uma possível demanda não calculada sobre a quantidade de dados e informações, que inclusive poderiam estar duplicadas, considerando que um mesmo CPF poderia ser cliente dos dois bancos. A necessidade de se investir em parque tecnológico foi iminente para que se pudesse absorver o aumento da demanda, inclusive em futuras reestruturações.

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós- fusão
Lealdade e pós venda	3.5	Houve aumento no tempo de relacionamento com clientes	3,7	3,97
	3.2	Os relacionamentos banco/ clientes estimulam a lealdade dos mesmos.	3,94	4,13
	3.7	Aumentou o investimento e relacionamento pós-venda	3,67	4,06

Ao se verificar os construtos do capital relacional foi possível criar três fatores, sendo o primeiro, os estímulos e relacionamentos que são apoiados nas afirmativas “Os relacionamentos banco/ clientes estimulam a lealdade dos mesmos”, “Houve aumento no tempo de relacionamento com clientes” e que versa sobre o aumento no investimento em relacionamento pós-venda. Nesse construto é possível relacionar o aumento do tempo de relacionamento do cliente a investimentos em relacionamento de pós-venda resultando em lealdade por parte dos clientes.

O fator reconhecimento e valor da marca podem ser percebidos pelas afirmativas que versam sobre o reconhecimento da empresa pelo mercado e se as marcas da empresa são reconhecidas. Ao analisar os resultados da pesquisa quantitativa, é possível



constatar que houve evolução nas afirmativas que compõe o fator ao se considerar os períodos antes e pós-fusão.

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós- fusão
Reconhecimento da empresa	3.0	A empresa é reconhecida pelo mercado.	4,48	4,81
	3.1	As marcas da empresa são reconhecidas pelo mercado. (Ex: Tok pag, itaucard, itoken) exemplos de antes e depois.	4,16	4,67

Esse reconhecimento fica mais evidente ao considerar o tamanho que a empresa passou a ter após a fusão. Todos os outros construtos, mesmo os relacionados ao capital humano e capital estrutural, ajudam a fortalecer o reconhecimento da empresa pelo mercado, pois sua atuação no que tange quantidade de serviços oferecidos e pontos de atendimentos só tem a somar para aumentar o reconhecimento e valor da marca.

A evolução do referido construto pode ser reafirmada por meio dos relatos conforme “O que também foi observado nas entrevistas é que no aspecto de se tornar protagonista no mercado interno e regional e um player importante mundialmente (GMC), e proporciona a valorização da marca. O tamanho do banco visto pelo mercado foi uma mudança muito forte. Também a quantidade de pontos de atendimentos e agência também aumentou muito, o que proporciona facilidade e comodidade aos clientes. (GRA1)”

CONSTRUTO	ITEM	AFIRMATIVA	RM Antes da fusão	RM Pós- fusão
Novos negócios e clientes	3.3	O banco mantém parcerias com outras organizações (Empresas de outro setor)	3,84	4,09
	3.4	Teve evolução da carteira de clientes	3,91	4,31
	3.6	Os relacionamentos banco/clientes estimula a criação de novos negócios.	3,88	4,34

Finalizando, o construto relacionamento e negócios que é criado ao se relacionar as afirmativas “O banco mantém parcerias com outras organizações”, se houve evolução na carteira de clientes e se o relacionamento entre banco e clientes estimula a criação de novos empregos. Esse relacionamento é possível de ser criado pela proximidade que as afirmativas têm entre si, pois uma vez que o banco cria e mantém parcerias com outras organizações, está também estimulando a criação de novos negócios, resultando naturalmente em evolução na carteira de clientes.

As perdas apontadas por meio das entrevistas foram: Perda de clientes por falta de identificação com a nova formação, perda de colaboradores que não se adequaram ao processo de fusão, perda de padrão de atendimento e perda de clientes por descontinuidade de produtos.

Após a análise tanto quantitativa de evolução, quando interpretação e análise qualitativa é possível evidenciar que a instituição soube gerenciar em sua totalizada os riscos inerentes ao processo de gestão do CI em F&A discordando dos achados de Child *et al.* (2001) e Barros e Steuer (2003) enfatizando que isso provavelmente se deve a experiência e *know-how* adquiridos em processos de fusões anteriores de ambas as instituições participantes. Nesse processo de fusão, pode-se observar o processo que inicia com anteriores e pequenas fusões que geraram conhecimento e *know-how* que colocadas novamente em práticas por meio de novos processos se melhoraram gerando mais conhecimento que por sua vez proporciona o crescimento e aprimoramento das



dimensões do CI em ambas as organizações, uma vez que foram evidenciadas melhorias nos processos, nas pessoas, nos sistemas e principalmente na imagem e relacionamento da organização com o mercado.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E TESTE DAS PREMISAS**

Ao analisar a primeira premissa de investigação da pesquisa, que era verificar se fusão entre Itaú e Unibanco provocou implicações sobre o CI dessa organização, observou-se que a mesma foi confirmada, pois se verificou evolução dos índices de ranking médio dos períodos anterior e posterior a fusão. Na análise foi possível constatar melhorias nas práticas de gestão e avaliação de todos os elementos componentes do CI. Alguns indicadores obtiveram diferenças maiores e mais significativas do que outros, mas de forma geral, percebeu-se que todos os itens evoluíram. Isso significa que do ponto de vista dos respondentes da pesquisa quantitativa, houve melhoria nas práticas de gestão dos elementos que compõe o CI da empresa confirmando as premissas de Cassel & Hackl (2000) que postulam que a evolução das práticas de gestão dos elementos do CI traz contribuições substanciais para o valor e a geração de riqueza das empresas.

Cabe destacar que entre os elementos do CI, observados, o que obteve maior média relativa a variação percentual de evolução foi o capital estrutural – com média de 9,55% considerando a variação percentual de evolução entre o momento anterior e posterior à fusão. A segunda maior variação foi nos elementos constituintes do capital relacional com variação média de 8,15% e, por último, os do capital humano com 7,4% de média geral corroborando e ampliando os achados de Freire *et al.* (2014) que já havia denominado uma listagem de ativos intangíveis a serem priorizados na integração ao se gerir processos de F&A em sintonia com os resultados do estudo.

Ao verificar as diferenças de gestão existente entre os bancos foi possível perceber diferenças culturais, operacionais entre outras. Um resultado surpreendente foi que ao invés de haver perda de conhecimento e CI, houve criação dos referidos elementos depois da fusão. Isso pode ser percebido através da investigação qualitativa feita com gestores do banco, sendo possível constatar que se aproveitou dos bancos o que cada um tinha de melhor, corroborando e ampliando os resultados da literatura internacional obtidos por Larsson & Lubatkin (2001), que percebeu que integração pós-união depende da forma como o processo é gerenciado pelos compradores e pode ser facilitada pelo envolvimento das pessoas e pelo uso de sistemas de controle sociais ao lado de ações formais que busquem aumentar o grau de integração cultural e ativar os benefícios potenciais da mescla cultural. Mais do que isso, vão de encontro aos achados do eminente estudo de Child, *et al.* (2001) que explicam que as condições preexistentes antes de uma fusão ou aquisição quase não podem explicar – a não ser em extensão limitada e sem consistência estatística significativa – o desempenho posterior à união. Esses autores postulam que os gestores deveriam voltar sua atenção às regras da gestão pós-aquisição que, muitas vezes, têm sido negligenciadas por eles. Child, *et al.* (2001) enfatizam que tais regras são responsáveis, em grande parte, pelo sucesso das transações de aquisição na lógica da geração de valor, como ora observado.

A triangulação dos depoimentos com conversas informais, com as observações diretas e análise documental, revelaram que ao longo do tempo, o Itaú-Unibanco S/A foi modificando suas práticas gerenciais e o sistema de controle adotado, além de promover através de diferentes mecanismos, um processo de integração das funções organizacionais, das pessoas, dos processos e das atividades da empresa, corroborando,



portanto, parte dos achados de Jordão (2009), pois a direção do banco buscou facilitar a transmissão de informações, melhorar a qualidade da comunicação, fornecer os parâmetros para avaliação e mensuração do desempenho, promover a integração da estrutura organizacional, colaborar para o encontro e a mescla cultural e, mais importante, facilitar a implementação estratégica e geração de valor, gerando CI.

Apesar do primeiro momento após a fusão ter gerado a sensação de insegurança, tendo incomodado a quase todos participantes, rapidamente a nova direção estabelecida tratou de acalmar a todos sem demissões iminentes. Passaram, a partir daí, a investir em rápidos treinamentos de forma a alinhar todos os colaboradores aos novos sistemas e processos. Por meio das entrevistas formais e informais também foi verificado que existiam diferenças entre as práticas de avaliação e gestão do CI existentes no banco Itaú e Unibanco S/A. Porém, estas foram rapidamente estabilizadas na nova estrutura organizacional.

Outra evidencia que deve ser elucidada é o fato da relação entre as dimensões do CI e outros relacionamentos existentes entre os construtos. É possível afirmar relação, por exemplo, entre maior quantidade de treinamentos e cursos que resultaram em colaboradores mais motivados, leais e principalmente mais bem treinados que por sua vez, impactam em melhor relacionamento com seus clientes que mais satisfeitos, aumentam a quantidade de negócios aumentando a lealdade por parte dos clientes e tornando possível novas parcerias entre banco e cliente.

O investimento em capital estrutural também impacta diretamente na eficiência dos processos internos que proporcionam mais confiabilidade e rapidez, tornando-se um diferencial por parte dos clientes que ficam satisfeitos e que também pode se reverter em novos negócios pela confiabilidade já existente no relacionamento entre clientes e banco.

Após discutir as premissas e evidenciar os principais resultados, pode-se perceber que a forma que o Itaú-Unibanco S/A conduziu o processo de integração e a maneira com que geriu os elementos do CI fez toda a diferença nos resultados do processo. Ainda foi possível verificar que a gestão CI foi considerada como um dos principais motivos para o atingimento dos objetivos do banco: que é ser o banco líder em desempenho sustentável e em satisfação dos clientes.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As temáticas que envolvem as F&A e o CI tem despertado grande interesse no meio acadêmico e empresarial. No entanto, ao lado do aumento no volume e na relevância das operações de F&A, há lacunas de pesquisa derivadas da divergência entre os resultados esperados e os efetivamente auferidos com essas operações, especialmente pela perda de conhecimento e de capital intelectual nas mesmas.

Nesse sentido, a pesquisa descrita neste estudo objetivou analisar as implicações da fusão ocorrida entre os bancos Unibanco e Itaú sobre o CI do banco Itaú-Unibanco S/A. Com esse propósito, primeiramente verificou-se evolução dos índices de ranking médio dos períodos anterior e posterior a fusão e após foram criados construtos combinando as afirmativas similares, buscando que se pudesse verificar possível relação entre elas e até que ponto a evolução de um construto poderia impactar a evolução de outro. Na análise foi possível constatar melhorias em todos os elementos componentes do CI.

Alguns construtos obtiveram diferenças maiores em seus indicadores, mas de forma geral, percebeu-se que todos os itens evoluíram. Isso significa que do ponto de



vista dos respondentes da pesquisa, houve melhoria nos elementos que compõe o CI da empresa. Por meio da abordagem qualitativa foi possível observar que, apesar do primeiro momento após a fusão ter gerado a sensação de insegurança, tendo incomodado a quase todos participantes, rapidamente a nova direção estabelecida tratou de acalmar a todos sem demissões iminentes. O banco passou a partir daí, a investir em rápidos treinamentos de forma a alinhar todos os colaboradores à nova estratégia e cultura e a ambientá-los aos novos sistemas e processos. Por meio das entrevistas formais e informais também foi verificado que existiam diferenças entre as práticas de avaliação e gestão do CI existentes no banco Itaú e Unibanco S/A, porém, estas foram sendo estabilizadas na nova estrutura organizacional. Além disso, um resultado surpreendente foi que ao invés de haver perda de conhecimento e CI, houve criação dos referidos elementos depois da fusão.

Considerando a ausência de estudos na realidade brasileira, sugere-se para pesquisas futuras a reaplicação da pesquisa em outros setores da economia e em empresas de diferentes tamanhos seja por meio de casos ou estudos de larga escala, ou ainda a ampliação da mesma para outros elementos da GC e do CI em F&A.

Sumarizando os resultados da pesquisa, foi possível concluir que houve (i) evolução em todos os indicadores do CI ao considerar a evolução do RM antes e depois da fusão; e (ii) melhorias nas práticas de gestão do CI ao analisar cada elemento do CI ou os seus construtos constituintes, ou ainda pelos investimentos feitos e programas de treinamento oferecidos a todos os colaboradores, ressaltando-se que esses programas de treinamentos e reciclagem de conhecimentos fazem parte também da estratégia de avaliação de desempenho de tais colaboradores, cuja aderência desses colaboradores fazem diferença em uma possível promoção dos mesmos dentro da organização, vinculando, assim, a formação de capital humano com a geração de resultados. O investimento no capital estrutural proporcionou que o banco pudesse migrar grande fluxo de transações correntes diárias de suas agências para sistemas online, onde o próprio cliente pode transferir ou mesmo efetuar pagamentos sem ter que ir à agência. Investimentos também nos processos internos do banco estão tornando as transações mais ágeis a cada dia, proporcionando rapidez, precisão e redução de custos em suas operações, permitindo que o capital estrutural se transforme em resultados. Quanto ao capital relacional, o banco ‘colhe os frutos’ dos investimentos feitos nos outros dois elementos, sendo que o treinamento e motivação dos colaboradores junto com a agilidade dos sistemas e processos, associados a estratégias de marketing trazem melhorias na imagem institucional da organização. Novos negócios surgem através de um relacionamento mais próximo com os clientes, sem contar com maior presença da instituição que, após a fusão, é considerada a maior instituição financeira privada do hemisfério sul, vinculando a formação de capital relacional com a geração de resultados. Mais do que isso, em conjunto, há significativos investimentos em criação, sistematização e compartilhamento de conhecimentos, gerando incrementos no CI.

## **7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alvarenga Neto, R. C. D., (2005). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. Tese de Doutorado, Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.



- Behr, R. R.; Nascimento, S. P. A. 2008. Gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. *Cadernos EBAPE – FGV*, 6(1): 1-11.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, (3) 41–60.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc.
- Camargos, M. A. (2008). *Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Criação de Valor, Retorno, Sinergias e Risco*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Cassel, C. M, Hackl, P. (2000). On measurement of intangible assets: a study of robustness of partial least squares. *Total Quality Management*, 11p.
- Child, J., Faulkner, D., & Pitkethly. R. (2001). Integrating acquisitions. In (Ed.) *Advances in Mergers and Acquisitions*: Emerald Group Publishing Limited, 2 27 – 57.
- Coff, R. W.(1999). How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries: Caveat emptor. *Organization Science*. 10(2), 144-161.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa Junior, J. V.; Martins E. (2008). Retornos anormais versus performances operacionais anormais de firmas brasileiras envolvidas em fusões e aquisições no período de 2002 a 2006. Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em Administração. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- Demirbag, M., Ng, C.K., & Tatoglu, E. (2007). *Performance of Mergers and Acquisitions in the Pharmaceutical Industry: A Comparative Perspective*. *Multinational Business Review*, 15(2), 41- 62.
- Dragonetti, N. & Roos, G. (1998). La evaluación de AusIndustry y el business network programe: una perspectiva desde el capital intelectual. *Boletín de Estudios Económicos*, n 164.
- Durst, D. Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 Iss: 6, pp.879 - 903
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual. Descobrendo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos*. (Galman, Roberto Trad.). São Paulo: Makron Books.
- Ferenhof, H. A., Durst, D., Bialecki, M. Z., & Selig, P. M; (2015). Intellectual capital dimensions: state of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*, 16 (1), 58 – 100
- Freire, P. S. (2013). *Engenharia da integração do capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Freire, P. S., Spanhol, F. J., & Selig, P. (2014). Gestão do capital intelectual em fusões e aquisições: uma listagem de ativos intangíveis priorizados para integração. *X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro. Anais do X CNEG. Rio de Janeiro.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. ed.) São Paulo: Atlas.
- Grimaldi, M., Cricelli, L., & Rogo, F. (2013). A theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (4) 501 – 521.



- Joia, L. A. (2000). Measuring intangible corporate assets: linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 68-84.
- Jordão, R. V. D & Souza, A. A. (2013). Aquisição de empresas como fator de mudança no sistema de controle gerencial: Uma análise estratégica sob a perspectiva da teoria contingencial. *Revista Universo Contábil*, 9 (11), 75-103.
- Jordão, R. V. D. (2009). Mudanças no sistema de controle gerencial na Extrativa Metalquímica S.A.: uma experiência brasileira de aquisição. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), UFMG, Belo Horizonte. Brasil.. 169p.
- Jordão, R. V. D., Souza, A. A. Avelar, E. A (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 542-549.
- Jordão, R. V. D. ; Novas, J. C. (2013). A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation in a Large Brazilian Mixed Economy Company. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 8, p. 98-107.
- Jordão, R., Casas Novas, J. de, Souza, A., & Neves, J. (2013). Controle do Capital Intelectual: Um Modelo Aplicado à Gestão dos Ativos do Conhecimento. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2), 195-227.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J.A.N.B., & Isa, A. H. M. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakista. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224 – 238.
- Lerro, A., Schiuma, G. (2013). Intellectual capital assessment practices: overview and managerial implications. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (3), 352 – 359.
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8, 218-225.
- Luthy, D.H. (1998). Intellectual capital and its measurement. *Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA)*, Osaka, Japan.
- Mayo, A. (2002). Gestion del conocimiento en el contexto de las fusiones y adquisiciones, *Revista de psicologia del trabajo y las organizaciones*, 18(2-3),
- Mouritsen, J. Larsen, H.T. & Bukh, P.N. (2001). Valuing the future: intellectual capital supplements at Skandia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), 399 – 422.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, Ali R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review* 13(1), 79-90
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Novas, J. L. P. M. M. C (2009). *A Contabilidade de Gestão e o Capital Intelectual: Elementos Integradores e Contributos para uma Gestão Estratégica das Organizações*. Tese de Doutorado. Universidade de Évora, Portugal.
- Sacek, A. (2015) The scope os Due Diligence in Cross Border acquisitions. Empirical evidence in the german automotive industry. *Journal of economy, Business and Financing*. University of latvia
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.