

## Fatores Relevantes na Integração Pós-Fusão de Sistemas e Tecnologia da Informação em Instituições Bancárias Brasileiras

Marcel Ginotti Pires<sup>†</sup>

*Faculdade Impacta de Tecnologia*

Reynaldo Cavalheiro Marcondes<sup>Ω</sup>

*Universidade Presbiteriana Mackenzie*

### RESUMO

Este artigo trata dos fatores presentes na integração pós-fusão dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STI) que levam a resultados positivos e negativos em operações de fusões e aquisições (F&A). A pesquisa envolveu três dos maiores bancos adquirentes do Brasil. Foram adotados dois métodos de pesquisa: o qualitativo, para operacionalizar os conceitos teóricos e o quantitativo, para teste das hipóteses. Foram entrevistados seis executivos dos bancos que detinham experiências relevantes em processos de F&A. Posteriormente, foram aplicados questionários a profissionais da área de TI que estiveram envolvidos nos processos de integração dos STI. Os resultados revelaram que a qualidade e *expertise* das equipes de integração e a gestão da integração foram os fatores mais relevantes nos processos, tendo como resultados positivos o aumento da eficiência e o incremento da capacidade dos STI. Os resultados negativos foram a falha em explorar as oportunidades de aprendizagem, a perda de funcionários e o inexpressivo registro dos procedimentos de integração.

**Palavras-chave:** Sistemas de Informação, Tecnologia da Informação, Bancos, Fusões e Aquisições, Sistemas e Tecnologia da Informação (STI).

*Recebido em 20/02/2015; revisado em 23/06/2015; aceito em 16/11/2015; divulgado em 01/03/2017*

*\*Author for correspondence:*

<sup>†</sup> FIT – Faculdade Impacta de Tecnologia –  
Programa de Graduação em Administração  
de Empresas  
Av. Rudge, 315, Barra Funda,  
CEP: 01133-000, São Paulo – SP  
E-mail: [marcel.pires@impacta.edu.br](mailto:marcel.pires@impacta.edu.br)

<sup>Ω</sup> Programa de Pós-Graduação  
em Administração de Empresas da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Rua da Consolação, 930 Prédio 45  
CEP 01302-907 São Paulo - SP  
E-mail: [reynaldo.marcondes@mackenzie.br](mailto:reynaldo.marcondes@mackenzie.br)

*Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.*



*This article has a Creative Commons License - Attribution 3.0 Not Adapted.*

## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre fusões e aquisições (F&A) têm se desenvolvido por meio de três abordagens (HENNINGSSON, 2008), quais sejam: a) como uma ferramenta para a estratégia organizacional; b) avaliação e obtenção da união organizacional entre duas empresas e c) estudo dos eventos e atividades durante os processos de F&A. Entre os diversos objetivos declarados, o foco nos aspectos financeiros parece ser o principal, embora sejam citados com frequência os ganhos potenciais oriundos das sinergias, da ampliação da escala competitiva da empresa e do aumento do seu poder de barganha.

O acelerado processo de F&A ocorrido no mercado financeiro mundial tem acarretado um aumento na pressão competitiva entre as instituições financeiras, resultando no incremento na velocidade de adaptação das suas respectivas estruturas e processos organizacionais, em particular aqueles relacionados à Tecnologia da Informação (TI), que são indispensáveis à prestação de serviços e às operações dos seus negócios (PORTER; MILLAR, 1985). Particularmente no Brasil, o setor financeiro foi o terceiro colocado no *ranking* das F&A em 2014, com 78 transações que envolveram corretoras, bancos e fundos de investimentos (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2014).

Apesar desse escopo amplo, há poucos estudos acadêmicos referentes à integração dos Sistemas e Tecnologia da Informação (STI), que são parte significativa do investimento no caso de instituições financeiras, notadamente nos bancos comerciais, e os resultados organizacionais e da gestão deste processo no contexto das F&A (HENNINGSSON, 2008). A literatura disponível sobre F&A tem demonstrado a dificuldade para se avaliar o processo de integração dos STI após essas operações entre instituições financeiras (JOHNSTON; YETTON, 1996; ALTUNBAS; IBÁÑEZ, 2004; COSTA, 2008). Kitching (1967) constatou que as F&A do tipo horizontal, isto é, aquelas entre empresas do mesmo segmento econômico, com aproximadamente os mesmos clientes e fornecedores, eram muito comuns entre as instituições financeiras. Esse tipo passou a predominar nas décadas de 80 e 90 (CAPRON, 1999).

Nas instituições financeiras, o resultado da integração dos STI proporciona significativas economias de escala, reduzindo a redundância e a capacidade subutilizada, propiciando sinergias com essa integração (ZHAO, 2006). Mas, afinal, o que acontece na etapa de pós-fusão dos STI? O que estaria envolvido nela? Que outros resultados, além dos econômicos, têm sido obtidos após a fusão dos STI?

Diante do cenário e dos questionamentos acima apresentados, foi definida a questão norteadora da pesquisa que fundamenta este artigo, qual seja: que fatores, presentes na integração pós-fusão dos STI, levam a resultados positivos e negativos nos eventos de fusões e aquisições de instituições bancárias brasileiras? Na busca pela resposta, essa questão foi desdobrada em duas outras: a) que

fatores estão presentes na integração pós-fusão dos STI nos eventos de F&A dessas instituições? b) que resultados não econômicos têm sido obtidos com a integração pós-fusão dos STI?

Nas próximas seções deste artigo estão apresentados, a fundamentação teórica, a estratégia da pesquisa que adotou o método qualitativo com a aplicação da análise de conteúdo e o método quantitativo com a adoção da modelagem das equações estruturais; em seguida, as análises e as conclusões finais.

Deve-se observar que este trabalho focalizou os processos de fusões e aquisições em bancos comerciais sob a perspectiva da integração dos seus STI, embora as referências literárias aqui utilizadas abordem, de modo geral, a ocorrência das F&A tanto em bancos quanto no conjunto das instituições financeiras.

## 2 CONCEITOS SOBRE FUSÕES E AQUISIÇÕES

As F&A diferenciam-se pela integração ou não das operações, após concluído o processo (GROUP OF TEN, 2001). No caso da fusão, ocorre uma integração completa das duas firmas, o controle pode ser mais facilmente exercido - pois envolve um maior nível de controle -, o que não ocorre na aquisição, que pode ser parcial ou total. As aquisições são mais apropriadas quando existem razões operacionais, geográficas e legais para se manterem as estruturas corporativas separadas, parcial ou totalmente.

Picot (2002) e Ahern e Weston (2007) argumentam que *mergers* e *acquisitions*, compreendem o campo da concentração de empresas e a cooperação entre negócios e representam sinônimos de acordos tais como compra e venda de empresas, concentração de empresas, alianças, cooperação e *joint-ventures* entre vários outros tipos.

Para Larsson e Finkelstein (1999), as sinergias obtidas pela empresa ou configuração empresarial resultante e de como elas estão relacionadas à *performance* da empresa é que traduzem o sucesso das F&A. Assim, os benefícios sinérgicos são relacionados ao potencial estratégico da combinação, ao grau da integração organizacional após o negócio ter sido concluído e à pouca resistência dos empregados para a integração da junção das firmas. Envolve a efetiva combinação das capacidades organizacionais (HITT; HARRISON; IRELAND, 2001). E da maioria das F&A, espera-se obter sinergias significativas das economias de escala, racionalização de facilidades e das plantas e a eliminação dos sistemas legados, mas todas elas têm em comum o fato de requererem principalmente mudanças na TI. As atividades relacionadas com a TI são, geralmente, os itens de maiores custos em fusões ou vendas de ativos (WALSH et al., 2008).

Neste artigo, os termos Fusões e Aquisições são utilizados de maneira análoga e intercambiável, tendo em vista o foco da pesquisa ter sido direcionado exclusivamente para a integração dos Sistemas e Tecnologia de Informação.

### 3 FUSÕES E AQUISIÇÕES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As F&A são eventos complexos que têm reconfigurado o setor financeiro, que é altamente competitivo e dinâmico, e representam uma tendência crescente no mercado (GROUP OF TEN, 2001). As F&A têm acelerado a consolidação do segmento bancário, em resposta à necessidade dos bancos em serem maiores, mais diversificados e oferecerem serviços mais abrangentes para competirem globalmente (KEELER, 2000). Elas constituem parte das estratégias organizacionais para se atingirem os objetivos de crescimento e diversificação que não podem ser obtidos dentro do limitado tempo que o crescimento orgânico permite (MERALI; McKIERNAN, 1993).

Marco, Giustiniano e Rajola(2000) destacam que a finalidade declarada das F&A bancárias é sempre expressa pela obtenção de significativa vantagem competitiva decorrente da exploração das sinergias permitidas por grandes tamanhos, isto é, economias de escala e economias de escopo, sendo que a captura dessas sinergias representam uma das razões mais importantes para a operação de F&A. A obtenção de economias de escala é possível pelo compartilhamento da infraestrutura central, a padronização dos *softwares*, o fornecimento de serviços comuns ou, simplesmente, pelo aumento do poder de barganha.

Avaliando-se os eventos de aquisição horizontal ocorridos no Brasil, a partir da década de 90 até 2002, verificou-se que os bancos Bradesco, Itaú e Unibanco, que se tornaram adquirentes habituais, conseguiram obter eficiência e ganhos financeiros crescentes nos processos de integração a partir das novas aquisições (CARVALHO; STUDART; ALVES, 2002). A observação de que adquirentes habituais conseguem obter eficiência e ganhos financeiros crescentes também foi evidenciado por outros pesquisadores (HALEBLIAN; KIM; RAJAGOPALAN, 2006; ZOLLO; SINGH, 2004).

### 4 SISTEMAS E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A TI pode ser definida como os ativos em tecnologias de computação e comunicação, que inclui *hardware*, *software*, telecomunicações e uma diversidade de dispositivos que coletam e tratam dados, todos armazenados eletronicamente, e as pessoas envolvidas no fornecimento de serviços. Além desses, inclui os investimentos em TI implementados por grupos internos e aqueles fornecidos por outros fornecedores (WEILL; BROADBENT, 1998; WIJNHOVEN et al., 2006; TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 1999).

Embora a posse dos recursos de TI não seja considerada como um fator de criação de vantagem competitiva sustentável para as empresas (PORTER; MILLAR, 1985), ela representa um fator essencial para a competitividade bancária. O valor da TI está associado à maneira de ela

ser utilizada na busca pela vantagem competitiva, provendo suporte às estratégias de negócios das organizações (BROWN; HAGEL III, 2003).

A integração é um termo comum na literatura dos sistemas empresariais embora seja utilizado tanto na academia quanto em negócios e descreve um processo, uma condição, um sistema e um estado final (GULLEDGE, 2006). Destaca-se que é a integração pós-fusão dos STI que representa a principal fonte de valor potencial para a F&A, aumentando a sua relevância estratégica (JOHNSTON; YETTON, 1996; ALARANTA, 2005). Assim sendo, a integração dos STI deve ser compreendida como a relação dinâmica da integração dos SIs e o contexto das F&A e a ação da pressão ambiental na solução da integração (HENNINGSSON; CARLSSON, 2007).

E os sistemas de informação são integrados visando à criação de sistemas consistentes com aqueles fluxos de processos de negócios mais fáceis, demonstrando a informação de maneira unificada de modo a suportar os tomadores de decisões gerenciais e administrativas (MENDONZA; PEREZ; GRIMAN, 2006). E a tomada de boas decisões na integração dos STI das empresas exige um profundo conhecimento dos sistemas de informação, ocorrendo uma perda de investimentos se os sistemas legados do adquirente e do adquirido não puderem ser integrados (ZHAO, 2006).

Durante a implementação da integração, os custos mais elevados acontecem com a conversão dos *softwares*, sendo que a consolidação do *hardware* e das comunicações é relativamente mais simples e fornece grandes economias de escala (CARLYLE, 1986). A integração de dois STI não implica necessariamente que um único sistema, um ambiente e uma arquitetura de *software* sejam escolhidos, podendo ocorrer a troca de dados e processos organizacionais, de acordo com as necessidades das organizações fundidas (GIACOMAZZI et al., 1997).

Wijnhoven et al. (2006) destacam haver três objetivos de integração de TI, quais sejam: a) integração completa; b) integração parcial; e c) integração marginal (ou coexistência). Com relação à integração completa, ela é realizada por meio da renovação, que envolve o desenho completo de novos processos e da TI relacionada (GOUILLART; KELLY, 1995), escolha pelo STI de uma das empresas, que pode evitar a redundância de custos da TI, a escolha das melhores partes das TI como um novo padrão, também denominada de seleção “*best-of-breed*”, e a coexistência ou sincronização, que mantém tudo como era, gerando apenas uma integração marginal entre as estruturas de TI das organizações envolvidas, que são preservadas.

## **5 FATORES DE INFLUÊNCIA NA INTEGRAÇÃO PÓS-FUSÃO DOS STI**

Inicialmente, foi efetuada uma ampla pesquisa envolvendo os tópicos de F&A, o ambiente de TI das organizações bancárias e aqueles fatores relacionados como relevantes para uma integração de sucesso dos STI. Posteriormente, todos os fatores identificados foram inseridos dentro de uma planilha, em que foram relacionadas as obras e respectivos autores. Dessa maneira, foi possível

identificar aquelas que apareciam com maior frequência na literatura, revelando uma maior consistência temática. A partir dessa tabela e da aparição dos fatores, foram selecionados aqueles que apresentavam uma maior associação com os objetivos e tópicos abordados.

Do levantamento realizado e que estão identificados no referencial teórico apresentado neste artigo, foi possível identificar seis fatores da integração dos STI assumidos como relevantes, quais sejam: a) o alinhamento da TI com a estratégia do negócio; b) as configurações dos STI; c) a infraestrutura/arquitetura dos STI; d) o conhecimento técnico e de negócios e aquele ligado às experiências anteriores; e) a qualidade/ *expertise* da equipe envolvida na integração e f) a gestão da integração. Contudo, deve-se observar que os seis fatores não apareceram juntos em nenhum dos artigos, evidenciando as dificuldades de se obter, na literatura, perspectivas mais abrangentes da integração dos STI dentro dos processos de F&A envolvendo instituições financeiras bancárias. Uma vez identificados tais fatores, e baseado na revisão literária efetuada, buscou-se construir os construtos exógenos da integração (hipóteses H1 a H6), representadas no Quadro 1.

O alinhamento estratégico da TI representa a sua adequação à estratégia de negócios, estrutura e processos de uma empresa (MORTON, 1991), definindo uma série de escolhas estratégica, além de ser muito importante (MCAFEE, 2006). Pode ser entendido como um processo contínuo de adaptação e mudança, baseado em duas dimensões fundamentais, denominadas de Integração/ Adaptação Estratégica e Integração Funcional. Essas duas dimensões definem quatro domínios de escolhas estratégicas dos quais dois foram destacados neste artigo: a) estratégia de TI, definida em termos de escolhas pertinentes à posição do negócio no mercado de TI; e b) infraestrutura dos STI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1989).

A configuração dos Sistemas de Informação (SI) é uma representação formal da dimensão desses sistemas, que inclui contingências estruturais, processos de gestão e cargos das pessoas e atores pertencentes a essa função, e usuários dela na empresa (BRUNETTO, 2007). A integração pós-fusão dos SI consiste de dois aspectos complementares e sequenciais, que são os possíveis modos de integração e a implementação do modo de integração escolhido. Brunetto (2007) propôs uma tipologia para o modo emergente da integração dos SI, baseado em dois eixos: o grau de compatibilidade da configuração do SI e os objetivos estratégicos a este atribuídos.

Johnston e Yetton (1996) afirmam que as diferenças de configurações de STI de bancos envolvidos nos processos de F&A influenciam as estratégias de integração entre as respectivas áreas de TI. No estudo efetuado por eles, a configuração de STI foi utilizada para definir o ambiente organizacional da estratégia, estrutura, gestão de processos, tecnologia, habilidades/cargos individuais que constituem a função de STI dentro de uma empresa.

Para Giacomazzi et al. (1997), os requisitos da TI influenciam diretamente a configuração e a arquitetura dos STI e, conseqüentemente, as estratégias de integração, pelas economias de

escala (imposto pela centralização do sistema de computadores), consolidação do comportamento operativo (ajuda no desenvolvimento de culturas organizacionais similares pela padronização dos processos de negócios) e a integração de dados/padronização de relatórios (promove a padronização da gestão da informação e representação dos dados).

Com relação à infraestrutura e à arquitetura tecnológica, o portfólio de TI é decorrente da infraestrutura de longo prazo da empresa (BROADBENT; WEILL, 1997). Uma arquitetura é um conjunto integrado de escolhas técnicas utilizadas para apoiar a organização na satisfação das necessidades dos negócios. Ela compreende um conjunto de políticas e regras que governam o uso da TI e planeja um caminho para o modelo de negócios que será feito no futuro. Weill e Broadbent (1998) afirmam que as empresas que gastam mais em infraestrutura de TI têm mais serviços, e que a criação de serviços apropriados envolve decisões baseadas na visão da direção da empresa.

Byrd e Turner (2001) identificaram uma relação positiva entre a infraestrutura de STI e a vantagem competitiva da empresa sobre os concorrentes, concluindo que a flexibilidade do pessoal de TI contribuiu de modo significativo para a flexibilidade da infraestrutura. Quanto ao pessoal, consideraram como relevantes, a magnitude e qualidade do conhecimento, as suas habilidades e experiências individuais no desenvolvimento dos principais sistemas aplicativos da empresa. Uma arquitetura de TI é necessária para obter-se a compatibilidade entre vários sistemas, especificar as políticas e os mecanismos para atender a estratégia da TI, descrevendo o modelo tecnológico da empresa (WEILL; BROADBENT, 1998). Além disso, uma elevada integração pode resultar na padronização e no compartilhamento de dados entre as aplicações, podendo produzir resultados sinérgicos mais facilmente (ROBBINS; STYLIANOU, 1999).

O conhecimento pode referir-se ao cliente da instituição financeira (PIRES; MARCONDES, 2004) ou ao conhecimento detido pelos funcionários da empresa sobre os processos de trabalho, práticas administrativas, modos e características de operação e a sua própria cultura organizacional, que envolve conhecimento tácito. O conhecimento foi definido por Turban et al. (1999) como dados ou informações que tenham sido organizados e processados para expressarem compreensão, experiência, aprendizagem acumulada e *expertise* sobre como eles se aplicam a um problema ou oportunidade. Davenport e Prusak (1998) reconhecem a existência de dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito. O explícito compreende aquilo que usualmente é descrito como conhecimento, tais como, palavras escritas ou fórmulas matemáticas. Tácito é aquele que é compreendido sem ser expresso diretamente e representa o princípio dominante de todo o conhecimento (POLANYI, 1983).

A experiência prévia com F&A, compreendida como o número de aquisições concluídas pela empresa adquirente antes da aquisição em foco, é considerada importante, pois está associada à curva de aprendizagem e ao grau de codificação desse conhecimento (ZOLLO; SINGH, 2004). Além disso, é um importante fator de sucesso das integrações (STYLIANOU et al., 1996).

Quanto à qualidade/ *expertise* das equipes de integração, este tem sido um fator recorrente no sucesso da integração de STI, seja da atuação por parte dos gestores, seja do corpo técnico, que constituem o *staff* (ALARANTA, 2005; HARREL; HIGGINS, 2002), pois há sempre perdas nesses processos. Além dos níveis gerenciais mais elevados, outro aspecto considerado crítico para o sucesso da integração de STI é a manutenção do *staff*. Há o risco de as perdas dessas pessoas comprometerem ou prejudicarem os processos de absorção corporativa, particularmente se a empresa adquirente não detiver o conhecimento necessário sobre os sistemas existentes na empresa adquirida.

Com relação à gestão da integração, Alaranta (2005) ressalta a busca pela eficiência e eficácia da integração dos STI, de modo que o uso de recursos de tempo, custo e pessoal sejam produtivos e efetivos durante o processo. Cartwright e Cooper (1996) enfatizam que um dos mais importantes fatores para o sucesso das F&A que determinam a sua velocidade e efetividade tem a ver com a maneira como o processo de integração é gerido. A gestão da integração dos STI inclui alguns tópicos que, combinados, contribuem positivamente para o sucesso, tais como o grau de integração, as atividades de planejamento da integração, o desenvolvimento de prioridades de integração, os objetivos e o grau de participação do pessoal dos STI envolvidos no planejamento da fusão que impactam positivamente no seu sucesso (STYLIANOU; JEFFRIES; ROBBINS, 1996).

Em relação ao *staff* envolvido na integração, Stein (1993) relaciona alguns fatores como sendo importantes para o seu sucesso, tais como: a) a escolha de uma equipe exclusiva, segregada das operações diárias do banco; b) o estímulo à iniciativa empreendedora das equipes envolvidas; c) estabelecimento de objetivos realistas; d) definição dos *deadlines* e o seu cumprimento, e e) alocação de todos os recursos humanos, monetários e tecnológicos necessários para a conclusão do projeto.

## 6 RESULTADOS DA INTEGRAÇÃO NA PÓS-FUSÃO DE STI

A segunda questão abordada na pesquisa focalizou os resultados gerados pelo processo de integração pós-fusão dos STI. Nesse caso, defrontou-se com a grande dificuldade de se identificar trabalhos pontuais sobre os resultados da pós-fusão de STI nos processos de F&A bancárias. Presume-se que se deva ao fato de geralmente os resultados da integração de STI estarem registrados como parte do evento maior de F&A. Mesmo diante dessa dificuldade, constatou-se que os autores buscam identificar nesses eventos se os ganhos e as vantagens econômicas esperados da concentração bancária foram efetivamente obtidos no período posterior às F&A, sob a perspectiva financeira. Essa tem sido a prática frequente, pois existem métricas bem definidas que podem ser utilizadas (JOHNSTON; YETTON, 1996; COSTA, 2008; ALTUNBAS; IBÁÑEZ, 2004), mas identificar a contribuição da integração dos STI para o negócio representa uma dificuldade adicional.



O resultado da integração, sucesso ou fracasso, pode ser evidenciado de diversas maneiras (ROBBINS; STYLIANOU, 1999; GIACOMAZZI et al., 1997; McKIERNAN; MERALI, 1995). O sucesso da integração de STI é um resultado ambíguo e multifacetado, o que torna problemática a sua identificação ou a determinação de medidas confiáveis (ALARANTA, 2005).

Alaranta (2005) propõe quatro componentes para avaliar o sucesso da integração pós-fusão quais sejam: a) satisfação do usuário com o sistema integrado de *software* e a qualidade da informação, bem como o seu uso, de modo que não produzam inconvenientes para os clientes, permitam o acesso à informação por toda a organização, além da acurácia, utilidade e informação no tempo certo; b) gestão eficiente e efetiva da integração dos STI (apontado como um fator de sucesso da integração); c) integração eficiente do *staff* dos STI (fator de sucesso da integração); d) habilidades dos STI integrados em atender às motivações da F&A, tais como: corte de custo e redução das redundâncias na função dos STI e melhor coordenação da capacidade da produção, entre outras.

Stylianou et al. (1996) e Robbins e Stylianou (1999) consideram o sucesso na integração dos STI como um atributo multidimensional que pode ser verificado mediante medidas, tais como: a) incremento das capacidades dos STI para garantir os motivos fundamentais para a F&A; b) eficiência e efetividade da utilização dos recursos durante o processo de integração; c) habilidade de explorar oportunidades surgidas da integração; d) habilidades de reduzir a resistência à integração; e e) satisfação do usuário final com o processo de integração e os sistemas integrados. Marco, Giustiniano e Rajola (2000) destacam que a redução de custo em F&A entre bancos está relacionada à infraestrutura dos STI, à transferência de competências, *know-how* e procedimentos de uma empresa para outra, explorando outras economias de escopo. Destacam, também, que um alto nível de integração dos STI parece ser particularmente adequado quando o banco adquirente impõe os seus STI ao banco adquirido, fazendo com que a sua gestão seja centralizada. Nesse caso, os STI do banco adquirido são descontinuados, e essa área acaba centralizada no banco adquirente, para obterem-se as economias de escala.

Para efeito da pesquisa, os resultados positivos da integração pós-fusão foram definidos como: a) impactos sobre as equipes dos STI; b) aumento da eficiência dos STI; c) satisfação dos usuários; d) redução dos custos das operações; e) incremento das capacidades dos STI; f) melhoria na utilização dos recursos; g) melhoria da qualidade dos STI.

As dificuldades de integração de STI entre empresas envolvidas em F&A são frequentemente atribuídas às filosofias operacionais divergentes, diferentes práticas de gestão, procedimentos administrativos e estilos de comunicação, dos seus responsáveis. É crítico para a empresa adquirente determinar como ela pode integrar processos e serviços para os clientes internos e externos e obter as oportunidades sinérgicas dos processos de fusão entre as organizações que, para que isso aconteça, deve atender a diversos fatores críticos para o sucesso, tal como manter um *staff* de alto padrão (HARRELL; HIGGINS, 2002).

Muitas vezes, os problemas oriundos da integração são causados pelas escolhas adotadas após os processos de F&A. Giacomazzi et al. (1997) destacam que esses podem ser técnicos e organizacionais. Os problemas técnicos são decorrentes da integração dos componentes dos STI e de qualquer insuficiência de dados. Os problemas organizacionais dependem, em sua maioria, da cultura organizacional, que são mais difíceis de serem resolvidos e frequentemente subestimados, trazendo sérias implicações para a utilização eficiente de hardware e software.

McKiernan e Merali (1995) afirmam que a falha em prestar atenção nas funções estratégicas dos STI nas F&A dificulta que algumas empresas explorem suas capacidades proativas em transformar e reposicionar a organização em seu ambiente competitivo, comprometendo a qualidade da infraestrutura informacional corporativa e a qualidade do produto. Falhas na explicitação das expectativas futuras sobre o *staff* atual dos STI podem resultar em perdas de pessoal qualificado. Mehta e Hirschheim (2007) destacam que a integração das funções dos STI pode acarretar gastos superiores à redução dos custos, quando não é focada a perspectiva de eficiência pelos gestores.

Diante do que foi tratado neste item, definiu-se adotar como resultados negativos da integração dos STI: a) o aumento do custo da TI; b) o impacto negativo nas equipes do STI; c) a redução da sua eficiência; d) a falha em explorar oportunidades de aprendizagem.

## 7 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com base na fundamentação teórica dos dois construtos básicos decorrentes da questão de pesquisa, definiu-se o modelo da pesquisa, no qual a variável independente foi considerada aquela referente aos “fatores atuantes na integração de STI”, e a variável dependente, os “resultados na etapa de pós-fusão”.

Diante disso, a estratégia da pesquisa compreendeu a adoção de dois métodos diferentes, mas utilizados de maneira complementar, em etapas diferentes. Na primeira, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com o objetivo de tornar mais operacionalizáveis as variáveis do estudo, conceituadas no Referencial Teórico. A segunda foi descritiva de natureza quantitativa, em que foram testadas as hipóteses elaboradas na primeira etapa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

### 7.1 ETAPA QUALITATIVA

Esta etapa foi dedicada ao entendimento da realidade da ocorrência dessas duas variáveis, visando à formulação do instrumento quantitativo para o levantamento de dados. Optou-se pelo método qualitativo por conta de tratar de um ambiente específico. Assim, buscou-se entender os significados da integração pós-fusão perante aqueles que participaram desse processo, para que a comunicação pudesse ser mais produtiva e reveladora dos aspectos relevantes das práticas dos participantes (FLICK, 2004).

### 7.1.1 OS SUJEITOS DA PESQUISA QUALITATIVA E A COLETA DE DADOS

Foram entrevistados seis executivos pertencentes a bancos envolvidos em processos de F&A que detinham experiências relevantes em processos de integração de STI em instituições bancárias e no gerenciamento de grandes equipes técnicas, atuando em nível estratégico durante o processo de integração bancária. Nas entrevistas foi utilizado um roteiro padronizado com 17 questões abertas. O tempo de duração das entrevistas foi entre uma e duas horas e trinta minutos.

As questões foram formuladas com base nos fatores de integração e nos resultados, definidos no item anterior, que determinaram a pré-categorização dos dados, sendo que as entrevistas foram precedidas de um pré-teste para garantir uma maior confiabilidade nos levantamentos (FLICK, 2004). Todas elas foram transcritas *ipsis literis* para a sua análise.

A pesquisa concentrou-se em bancos de varejo, selecionados de acordo com os seguintes critérios: a) terem atuação nacional; b) estarem relacionados entre os dez maiores bancos em ativos financeiros do país (EDITORA ABRIL, 2010); c) sem restrições ao controle de capital (privado nacional, internacional ou estatal); d) terem participado de algum processo de F&A de outras instituições bancárias. Dada a condição exigida de confidencialidade, os nomes das instituições bancárias não puderam ser revelados neste artigo.

### 7.1.2 TRATAMENTO DOS DADOS QUALITATIVOS

O tratamento dos depoimentos teve início com a aplicação das análises léxica e semântica, visando à construção das categorias, de acordo com os procedimentos da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2007). Constou de um processo contínuo de leitura e releitura, desintegração e combinação dos temas identificados a partir das análises (FLICK, 2004). A última fase da análise de conteúdo resultou na identificação das 14 categorias elegíveis com base nas entrevistas. Destas, 10 representavam categorias preexistentes, e 04 emergiram dos trabalhos efetuados. As categorias preexistentes observadas foram: 1) Experiências organizacionais; 2) Conhecimento oriundo das experiências prévias; 3) Qualidade dos profissionais dos STI; 4) Modelos de Gestão; 5) Alinhamento estratégico entre a TI e as áreas de negócios; 6) Infraestrutura dos STI; 7) Arquitetura dos STI; 8) Configuração dos STI; 9) Resultados positivos observados; 10) Resultados negativos observados. As categorias emergentes não foram abordadas no desenvolvimento do trabalho. São elas: 1) Definição e implementação das estratégias de integração; 2) Atenção com os clientes; 3) Liderança e, 4) Riscos existentes na integração. Como resultado desse procedimento, foi possível entender com mais clareza os significados dos diversos fatores e resultados.

## 7.2 ETAPA QUANTITATIVA

Na etapa seguinte foram formuladas as hipóteses com base nas categorias existentes, relacionadas anteriormente na parte qualitativa, para serem submetidas a testes, identificadas no Quadro 1.

**Quadro 1.** Hipóteses do estudo. Fonte: elaborada pelos autores.

| Tipo | Fatores que Influenciam a Integração Pós-Fusão dos STI  |
|------|---|
| H1   | O fator Gestão da Integração influencia significativamente na integração pós-fusão.   |
| H2   | O fator Conhecimento oriundo das experiências prévias influencia significativamente na integração pós-fusão.                                    |
| H3   | O fator Alinhamento Estratégico influencia significativamente na integração pós-fusão.  |
| H4   | O fator Infraestrutura / Arquitetura influencia significativamente na integração pós-fusão.   |
| H5   | O fator Experiência/Expertise da Equipe influencia significativamente na integração pós-fusão.  |
| H6   | O fator Configuração dos STI influencia significativamente na integração pós-fusão.   |
| Tipo | Medidas de Integração   |
| H7   | O fator Integração pós-fusão dos STI influencia significativamente nos Resultados da Integração pós-fusão dos STI nas instituições financeiras. |
| Tipo | Resultados da Integração dos STI  |
| H8   | O impacto positivo nas equipes é um resultado da integração pós-fusão.  |
| H9   | O aumento da eficiência é um resultado da integração pós-fusão.   |
| H10  | A melhoria na utilização dos recursos humanos e tecnológicos é um resultado da integração pós-fusão.  |
| H11  | A satisfação dos usuários é um resultado da integração pós-fusão.   |
| H12  | A redução de custos é um resultado da integração pós-fusão.   |
| H13  | O incremento das capacidades é um resultado da integração pós-fusão.  |
| H14  | A redução da eficiência é um resultado da integração pós-fusão.   |
| H15  | A melhoria na qualidade é um resultado da integração pós-fusão.   |
| H16  | O impacto negativo na equipe é um resultado da integração pós-fusão.  |
| H17  | A perda de oportunidades de aprendizagem é um resultado da integração pós-fusão.  |
| H18  | O aumento do custo organizacional é um resultado da integração pós-fusão.   |

### 7.2.1 OS SUJEITOS DA PESQUISA QUANTITATIVA E A COLETA DE DADOS

A pesquisa quantitativa foi efetuada com profissionais da área de STI que estiveram envolvidos formalmente nos processos de integração nos seus respectivos bancos, excluídos aqueles que participaram da primeira etapa. O respondente padrão foi o profissional com ampla experiência e visão dos STI, que ocupava cargo de chefia ou que tinha liderado atividades de integração, ou sido participante das equipes de gestão técnica, ligados ao desenvolvimento e manutenção dos STI, com um mínimo de dez anos de experiência.

O questionário constou de 107 quesitos, com um retorno de 72 questionários válidos. Os respondentes tinham o seguinte perfil: 15 gerentes de divisão, 35 gerentes ou coordenadores de equipe e 22 analistas seniores que participavam da equipe de gestão ou dos STI e que lideraram equipes durante as atividades de integração. Antes de ser aplicado aos profissionais, o questionário foi submetido à avaliação de cinco profissionais de STI e três acadêmicos especialistas nas áreas de TI e estratégia para darem sugestões de ajustes e melhorias.

Em relação ao número de conceitos ou construtos, o presente modelo utilizou 18, estando dentro do intervalo considerado adequado por Hair et al. (2005) de que a interpretação de

resultados, particularmente de significância estatística, torna-se muito difícil, à medida que o número aumenta, excedendo 20. Além disso, o número de variáveis por construto não excedeu a 10 (para cada um deles). Em relação à quantidade mínima da amostra quantitativa (número de questionários), Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) destacam que é aceitável o número de 10 vezes o maior número de caminhos direcionados a um construto em particular em um modelo de caminho interno, situação essa atendida pela existência de seis caminhos, o que totaliza um mínimo de 60 questionários. Hair et al. (2005) afirmam que o número de questionários para as variáveis latentes formativas deve situar-se entre cinco e 10 para cada uma delas. No modelo proposto, esse número é de 12, o que exigiria de 60 a 120 questionários, estando, também, dentro de um intervalo considerado aceitável.

### **7.2.2 TRATAMENTO DOS DADOS QUANTITATIVOS**

Foi aplicada a técnica de análise multivariada de dados, Modelagem de Equações Estruturadas (SEM – *Structural Equation Models*), que assumiu uma abordagem confirmatória para a análise de uma teoria estrutural baseada na relação entre fenômenos. As hipóteses foram testadas em análises simultâneas dentro do sistema completo de variáveis, para determinar a extensão consistente entre os dados (BYRNE, 2001).

Para que o modelo de equações estruturais fosse considerado válido, diversos itens precisaram ser avaliados, tais como a consistência e a confiabilidade interna, entre outros. Dessa forma, foram analisados alguns indicadores ou critérios de qualidade, tais como: o Alfa de Cronbach, a variância média explicada e a confiabilidade composta, embora uma “[...] elevada confiabilidade não garante que um construto está representando aquilo que deveria. É uma condição necessária, porém não suficiente para validade.” (HAIR et al., 2009, p.540). A confiabilidade representa: “[...] um indicador do grau em que um conjunto de indicadores de um construto latente é internamente consistente com base em quão altamente inter-relacionados são os indicadores.” (HAIR et al., 2009, p.544). Sobre o construto, Hair et al. (2009, p.591) define a sua validade como “[...] o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir.”

Buscou-se, ainda, a validação do modelo estrutural por intermédio da análise do teste de distribuição *t* de *Student*, obtido pela execução da técnica de *bootstrapping* disponível no *software Smart PLS*.

### **7.2.3 APLICAÇÃO DA MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS**

Dentro da modelagem SEM, optou-se pela utilização da técnica do modelo de caminhos PLS (*partial least square*) (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). O PLS foi utilizado porque o modelo da pesquisa estava de acordo com as suas especificações de uso, tais como: a)

disponibilidade de uma amostra contendo 72 questionários válidos; b) modelo com muitas variáveis e construtos; c) modelo de mensuração formativa; e d) os *scores* dos construtos mensurados por diversos indicadores (variáveis manifestas).

A Figura 1 representa a visualização gráfica das relações, denominada de diagrama de caminhos. Podem-se observar os construtos exógenos (variáveis independentes) e os endógenos. Os construtos exógenos não são causados ou previstos por quaisquer outras variáveis no modelo, isto é, não há setas apontando para esses construtos. Os construtos endógenos são aqueles previstos por um ou mais construtos, existindo setas apontando para eles. Observa-se, na Figura 1, que o modelo estrutural resultante apresenta os seus construtos de primeira ordem de natureza reflexiva.

Uma vez identificados os resultados positivos e negativos mais comuns abordados na literatura de integração dos STI, foram selecionados aqueles que se relacionavam à integração dos STI e que se apresentavam com maior frequência na literatura estudada. Desse modo, foram eles que originaram os diversos construtos adotados no modelo estrutural, e, para cada um deles, propôs-se uma hipótese (H8 até H18), enquanto a hipótese H7 foi proposta para a variável de integração, observada na Figura 1.

A operacionalização dos construtos representou uma dificuldade adicional. Para os construtos considerados na pesquisa, utilizaram-se 107 indicadores descritos por Pires (2011). Por limitações de espaço, optou-se pelo não detalhamento dos referidos indicadores. Os indicadores que aparecem neste artigo representam aqueles que não foram rejeitados nos testes de validação efetuados, que foram os seguintes (PEREZ, 2006): a) teste de consistência interna (Alfa de Cronbach); b) VME (variância média explicada - VME ou VSE no *Smart PLS*); c) teste de confiabilidade composta (*composite reliability*); e d) correlação entre variáveis e os respectivos construtos.

O modelo estrutural foi avaliado pelo coeficiente de determinação R<sup>2</sup> (R ao quadrado) da variável latente endógena (INTEGRAÇÃO), cujo valor final obtido foi de 0,235, que são valores moderados (CHIN, 1998).

Com base nos critérios relacionados anteriormente, procedeu-se a um primeiro processamento do *software Smart PLS 2.0 M3*. Posteriormente, foram efetuados ajustes no modelo original proposto, tendo sido extraídas as variáveis que apresentaram correlação inadequada. Foram excluídos também os construtos que apresentaram valores de Alfa de Cronbach inferiores a 0,7, conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e de confiabilidade composta em níveis não considerados aceitáveis. Novamente foi executado o processamento do PLS.

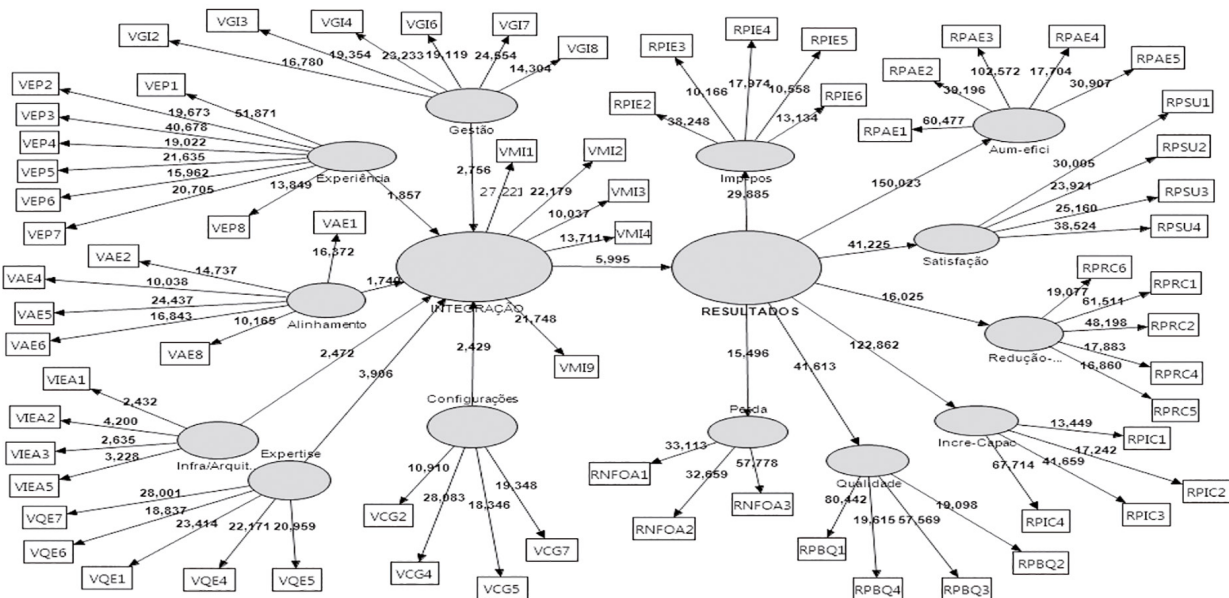
A exclusão de quatro construtos (HAIR et al., 2005) do modelo, por não apresentarem consistência interna aceitáveis, impossibilitou que as seguintes hipóteses fossem testadas: H10 - “A melhoria na utilização dos recursos humanos e tecnológicos é um resultado da integração pós-fusão dos STI”; H14 - “A redução da eficiência é um resultado da integração pós-fusão dos STI”;

H16 - “O impacto negativo na equipe é um resultado da integração”; e H18 - “O aumento do custo organizacional é um resultado da integração pós-fusão”.

### 7.2.4 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Após os ajustes efetuados no modelo, foi executado o *bootstrapping*, disponível no *software Smart PLS*, com o parâmetro de 500, tanto para o número de casos quanto para o número de amostras, para efetuar o teste de distribuição t de *Student*. Uma amostra com 72 questionários possui 71 graus de liberdade, sendo que, para esse grau de liberdade, o valor da distribuição t de *Student* foi 1,99, para um intervalo de confiança de 95%. A significância, nesse caso, foi de 5% (0,05), conforme Bussab e Morettin (2003), mostrando ser significativa a correlação existente. Dessa maneira, caso o resultado do teste t de *Student* fosse inferior a 1,99, a hipótese não seria verificada, fazendo com que a correlação existente seja significativa. Contudo, os valores de t de *Student* obtidos para o construto EXPERIÊNCIA (1,857) e para o construto ALINHAMENTO (1,749), por estarem próximos ao limite, foram considerados aceitáveis, resultando na não rejeição desses dois construtos.

A Figura 1 demonstra o resultado da execução do processamento de *bootstrapping* que efetuou o teste t de *Student*.



**Figura 1.** Modelo após o processamento do Smart PLS com a técnica de bootstrapping. Fonte: elaborada pelos autores.

## 8 RESULTADOS OBTIDOS

Finalizada a análise qualitativa do modelo, após o processamento do *Smart PLS* com a técnica de *bootstrapping*, obteve-se o Quadro 2, no qual estão apresentados os resultados obtidos da análise do modelo conceitual proposto, contendo os valores de Alfa de Cronbach e o valor *t* de *Student*.

**Quadro 2.** Resultado da análise do modelo proposto: amostra completa

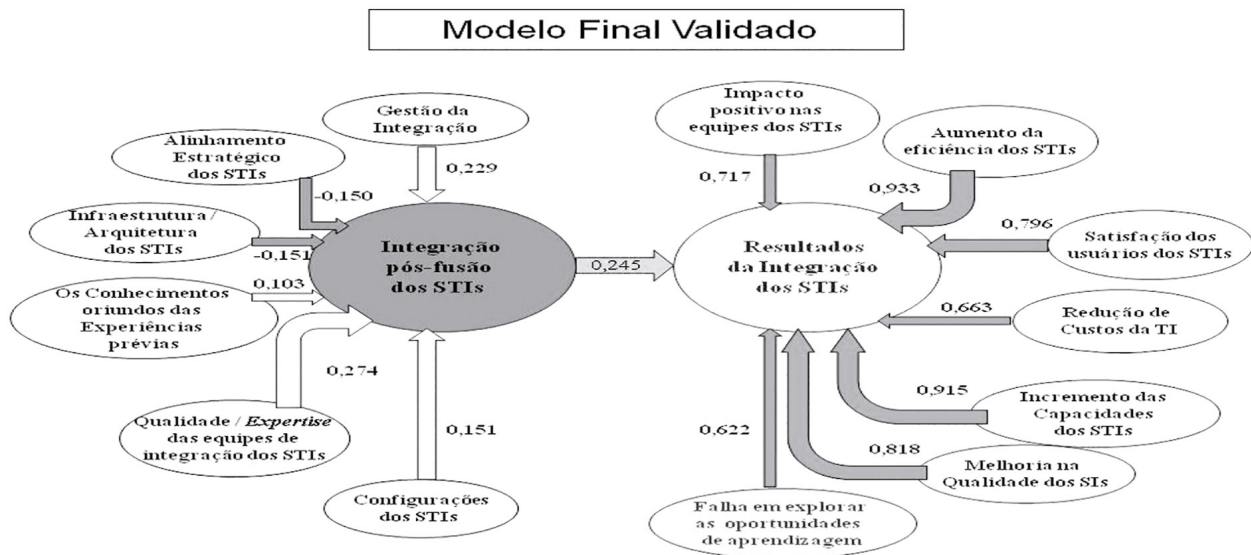
| Resultado da análise - amostra completa– PLS |               |                  |          |                             |                       |
|--|---------------|------------------|----------|-----------------------------|-----------------------|
| Relação Causal do Construto De               | Para          | Alfa de Cronbach | Hipótese | Valor de tde <i>Student</i> | Resultado da Hipótese |
| Gestão                                       | INTEGRAÇÃO    | 0,791793         | H1       | 2,756                       | Não rejeitada         |
| Experiência                                  | INTEGRAÇÃO    | 0,878422         | H2       | 1,857                       | Não rejeitada         |
| Alinhamento                                  | INTEGRAÇÃO    | 0,785834         | H3       | 1,749                       | Não rejeitada         |
| Infra / Arquit                               | INTEGRAÇÃO    | 0,766986         | H4       | 2,472                       | Não rejeitada         |
| Expertise                                    | INTEGRAÇÃO    | 0,800926         | H5       | 3,906                       | Não rejeitada         |
| Configurações                                | INTEGRAÇÃO    | 0,720817         | H6       | 2,429                       | Não rejeitada         |
| INTEGRAÇÃO                                   | RESULTADOS    | 0,742186         | H7       | 5,995                       | Não rejeitada         |
| RESULTADOS                                   | Imp-pos       | 0,700926         | H8       | 29,885                      | Não rejeitada         |
| RESULTADOS                                   | Aum-efici     | 0,857023         | H9       | 150,023                     | Não rejeitada         |
| RESULTADOS                                   | Mel-utili     | 0,320000         | H10      | -----                       | Não testada           |
| RESULTADOS                                   | Satisfação    | 0,803657         | H11      | 41,225                      | Não rejeitada         |
| RESULTADOS                                   | Redução-custo | 0,788627         | H12      | 16,025                      | Não rejeitada         |
| RESULTADOS                                   | Incre-Capac   | 0,718406         | H13      | 122,862                     | Não rejeitada         |
| RESULTADOS                                   | Reduc-efici   | 0,547601         | H14      | -----                       | Não testada           |
| RESULTADOS                                   | Qualidade     | 0,794021         | H15      | 41,613                      | Não rejeitada         |
| RESULTADOS                                   | Imp-neg       | 0,389859         | H16      | -----                       | Não testada           |
| RESULTADOS                                   | Perda         | 0,772702         | H17      | 15,496                      | Não rejeitada         |
| RESULTADOS                                   | Aum-custo     | 0,617174         | H18      | -----                       | Não testada           |

A Figura 2 apresenta uma síntese do que foi obtido na relação entre as variáveis adotadas no modelo do estudo. Pode-se observar que a largura das flechas e os valores associados a cada uma delas indica a relevância dos fatores na integração pós-fusão dos STI e os resultados dessa integração.

## 9 CONCLUSÕES

Retomando o questionamento inicial deste artigo sobre que fatores, presentes na integração pós-fusão dos STI, levam a resultados positivos e negativos nas F&A das instituições bancárias brasileiras, é possível afirmar que a qualidade e *expertise* das equipes de integração, seguida da gestão da integração, foram os fatores mais relevantes no processo, tendo produzido como





**Figura 2.** Modelo final validado. Fonte: elaborada pelos autores.

resultados positivos mais significativos, o aumento da eficiência dos STI e o incremento da sua capacidade dos STI.

A qualidade e *expertise* das equipes técnicas de integração teve a ver com as necessidades de um profundo conhecimento das características técnicas dos STI e da maneira como as regras de negócios estão inseridas dentro desses STI, o que provocou a preservação das equipes técnicas dos bancos adquiridos.

A gestão da integração envolveu o estabelecimento e implementação das estratégias organizacionais, o controle da implementação dessas estratégias e o gerenciamento das atividades técnicas de integração, evidenciados por uma governança ativa, com destaque ao planejamento das atividades e a comunicação eficiente entre bancos envolvidos nas F&A, além do desenvolvimento do conceito de equipe única entre as equipes técnicas envolvidas.

Os fatores, por ordem decrescente de relevância, configurações dos STI, conhecimentos oriundos de experiências prévias, alinhamento estratégico e infraestrutura/arquitetura, apareceram como bem menos influentes, em função da similaridade entre os recursos de *hardware* e *software* entre os STI objeto da fusão.

A similaridade dos recursos de *hardware* e *software* auxiliou principalmente na velocidade da integração e na redução de problemas técnicos que impactam na continuidade dessas atividades. Além disso, a facilidade de comunicação entre as diversas tecnologias que estavam atualizadas reduziu substancialmente as dificuldades de integração causadas por configurações distintas dos STI. Efetivamente, essa similaridade foi a grande responsável pela redução da importância dos outros fatores, pois o conhecimento tácito prévio dos profissionais era muito semelhante. Facilitou ainda as percepções e dimensionamentos dos impactos dos fatores presentes na integração.

O alinhamento estratégico também não foi percebido como relevante, e, em relação à infraestrutura, os bancos adquirentes optaram por desativar aquela dos bancos adquiridos.

Quanto aos resultados positivos, o aumento da eficiência decorreu do modo aparentemente adequado com que os dados, operações e transações dos clientes dos bancos adquiridos migraram sem que isso tivesse acarretado problemas técnicos significativos ou comprometido as operações dos STI dos bancos adquirentes. Da mesma maneira, ocorreu o incremento das suas capacidades, indicando que nos bancos adquirentes elas foram capazes de escalar rapidamente, suportando o crescimento das transações e operações ocorridas. Um terceiro resultado, menos expressivo, mas com certa relevância, foi a melhoria na qualidade dos STI por meio da acurácia das informações entregues aos bancos adquirentes, disponibilizadas no tempo adequado e que se mostraram úteis para os bancos adquirentes, cujos STI foram ajustados para conterem diversas funcionalidades existentes nos bancos adquiridos.

Com menor força, o resultado em relação à satisfação dos usuários teve a ver com os processos de integração que aconteceram com poucos problemas e rupturas, mas que não afetaram os seus serviços.

Os resultados, impacto nas equipes dos STI e redução de custos da TI, surpreendentemente receberam os menores valores, contrariando o que expõe a literatura. Apesar da redução de custos da TI não ter aparecido como o principal resultado ou objetivo da integração dos STI, ficou evidente o aumento da eficiência e das capacidades de processamento das instituições, como uma consequente melhoria na qualidade dos STI.

Como resultado negativo, pode ser citada a falha em explorar as oportunidades de aprendizagem, evidenciado pelo inexpressivo registro do processo de integração e a perda de alguns funcionários com grande conhecimento dos STI que deixaram os bancos.

Entre as limitações do estudo, vale destacar a referente ao número de resposta na etapa quantitativa que pode deixar dúvidas, tendo em vista a não convergência de opiniões entre autores de metodologia de pesquisa.

A maior contribuição desta pesquisa para a literatura foi a abrangência da análise efetuada, que focalizou tanto os fatores que afetam a integração dos STI quanto os resultados positivos e/ou negativos percebidos nos bancos da amostra, utilizando, para isso, dois métodos de pesquisa apoiados sobre a técnica de triangulação metodológica, criando possibilidade para que ele seja replicado, de modo completo ou particionado, combinando ou não as duas abordagens. As questões poderiam ser revistas e ajustadas para o enfoque desejado, mas partem de um modelo prévio validado.

Como uma avaliação final, é possível afirmar que os processos de integração dos STI dos bancos objeto da pesquisa, foram bem sucedidos quando se considera a maneira com que os

recursos e competências foram conduzidos dentro das estratégias de F&A. Desse modo, o trabalho tem por mérito apresentar fatores que estão presentes em grandes organizações e que podem, em escala variada, afetar o próprio processo de F&A, bem como os seus resultados e que serviriam como alerta para os gestores envolvidos nesses complexos eventos.

Como sugestão para temas de estudos futuros, o modelo poderia ser mais bem explorado em termos dos retornos financeiros da integração dos STI, que são mais difíceis de serem obtidos nas áreas técnicas, ampliando o estudo dos resultados da integração.

## 10 REFERÊNCIAS

- AHERN, K. R.; WESTON, J. F. M&As: The Good, the Bad, and the Ugly. *Journal of Applied Finance*, v.17, n.1, p.5-20, Spring/Summer, 2007.
- ALARANTA, M. Evaluating success in post-merger IS integration: a case study. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, v.8, n.3, p.143-150, 2005.
- ALTUNBAS, Y.; IBANEZ, D. M. *Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Bank Performance in Europe: The Role of Strategic Similarities*. European Central Banking. Working Paper Series n. 398, Outubro, 2004. Disponível em: <<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/>>.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BYRNE, B. M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2001.
- BROADBENT, M.; WEILL, P. Management by maxim: how business and IT managers can create IT infrastructures. *Sloan Management Review*, v.38, n.3, p.77-92, 1997.
- BROWN, J. S.; HAGEL III, J. Does IT Matter? *Harvard Business Review*, v.81, n.7, p.109-112, 2003.
- BRUNETTO, G. Integrating Information Systems during mergers: integration modes typology, prescribed vs. constructed implementation process. *Proceedings of the Ninth International Conference on Enterprise Information Systems*. Funchal, Madeira, Portugal, 2007.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. *Estatística Básica*. 5a. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BYRD, T. A.; TURNER, D. E. An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. *Information and Management*, v.39, n.1, p.41-52, 2001.
- CAPRON, L. The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions. *Strategic Management Journal*, v.20, n.11, p.987-1018, 1999.
- CARLYLE, R. E. Mergers: a raw deal of MIS. *Datamation*, v.32, n.18, p.60-64, 1986.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures*. 2ed. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing, 1996.
- CARVALHO, C. E.; STUDART, R.; ALVES, A. J. JR. *Desnacionalização do setor bancário e financiamento das empresas: a experiência brasileira recente*. Brasília: IPEA, 2002.

- CHIN, W.W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G.A. *Modern methods for business research*. NJ: Lawrence Erlbaum, 1998.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, J. V. da. JR. Retornos anormais versus performances operacionais anormais de firmas brasileiras envolvidas em fusões e aquisições no período de 2002 a 2006. *Tese de Doutorado*. Universidade de São Paulo, SP, Brasil. 2008.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EDITORA ABRIL. *Revista Exame: melhores & maiores*, 42, jul., 2010, p. 350-351, São Paulo, SP.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIACOMAZZI, F.; PANELLA, C.; PERNICI, B.; SANSONI, M. Information systems integration in mergers and acquisitions: a normative model. *Information and Management*, v.32, n.6, p.289-302, 1997.
- GOUILLART, F.; KELLY, J. *Transforming the organization*. New York: McGraw Hill, 1995.
- GROUP OF TEN. *Report on Consolidation in the Financial Sector* ("Ferguson Report").2001 January. BIS/IMF/OECD. Recuperado de <<https://www.imf.org/external/np/g10/2001/01/eng/pdf/file1.pdf>>. Acesso em: 15março2015.
- GULLEDGE, T. What is integration. *Industrial Management and Data System*, v. 106, n. 1, 2006.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise Multivariada de Dados*, 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- \_\_\_\_\_; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALEBLIAN, J.; KIM, J.; RAJAGOPALAN, N. The influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: evidence from the U.S. commercial banking industry. *Academy of Management Journal*, v.49, n.2, p.357-370, 2006.
- HARRELL, H. W.; HIGGINS, L. IS integration: your most critical M&A challenge? *Journal of Corporate Accounting and Finance*, v.13, n.2, p.23-31, 2002.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. *Strategic alignment: a framework for strategic information technology management*. Centre for Information Systems Research. CISR working paper n.190, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge: Massachusetts, 1989.
- HENNINGSSON, S. *Managing information systems integration in corporate mergers and acquisition*. Lund: Lund Business Press, 2008.
- \_\_\_\_\_; CARLSSON, S.A. *The dynamic relation between is integration and the merger and acquisitions*. In: Proceedings of the 13<sup>TH</sup> Asia Pacific Management Conference. Australia: Melbourne, 2007.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M., SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v.20, p.277-320, 2009.
- HITT, M. A.; HARRISON, J. S.; IRELAND, R. D. *Mergers and Acquisitions: a guide to creating value for stakeholders*. New York: Oxford University Press, 2001.

- JOHNSTON, K. D.; YETTON, P. W. Integrating information technology divisions in a bank merger: fit, compatibility and models of change. *Journal of Strategic Information Systems*, v.5, n.3, p.189-211, 1996.
- KITCHING, J. Why do mergers miscarry? *Harvard Business Review*. Nov-Dec, 1967.
- KEELER, D. Banking in the 21<sup>st</sup> century. *Global Finance*, v.14, n.1, p. 41, 2000.
- LARSSON, R.; FINKELSTEIN, S. Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organizational Science*, v.10, n.1, p. 1-25, 1999.
- MARCO, M. de; GIUSTINIANO, L.; RAJOLA, F. *Merger and Acquisitions in the Italian Banking Industry: Impacts on organization and Information Systems*. Proceedings of the Annual Conference of the Scientific Commission on Organization. Zurique. Suíça, 2000.
- McAFEE, A. Mastering the three worlds of information technology. *Harvard Business Review*, v.84, n.11, p. 141-149, 2006.
- McKIERNAN, P.; MERALI, Y. Integrating information systems after a merger. *Long Range Planning*, v.28, n.4, p. 54-62, 1995.
- MEHTA, M.; HIRSCHLEIM, R. Strategic alignment in mergers and acquisitions: theorizing IS integration decision making. *Journal of the Association for Information Systems*, v.8, n.3, p. 143-174, 2007.
- MENDONZA, L.E.; PEREZ, M.; GRIMAN, A. Critical success factors for managing systems integration. *Information Systems Management*, v.23, n.2, Spring, 2006.
- MERALI, Y.; McKIERNAN, P. The strategic positioning of information systems in post-acquisition management. *Journal of Strategic Management Systems*, v.2, n.2, p. 105-124, 1993.
- MORTON, S. M. S. *The corporation of the 1990s*. New York: Oxford University Press, 1991.
- PICOT, G. Economic and Business Law Parameters. In: PICOT, G. *Handbook of international mergers and acquisitions*. New York: PalgraveMacmillan,2002.
- PEREZ, G. Adoção de Inovações Tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde. *Tese de Doutorado*. Universidade de São Paulo, Brasil,2006.
- PIRES, M. G. A integração pós-fusão dos sistemas e da tecnologia da informação nas fusões e aquisições em instituições bancárias. *Tese de Doutorado*. Universidade de São Paulo, Brasil, 2011.
- \_\_\_\_\_; MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. *Revista de Administração Contemporânea* (edição especial), v.89, p. 61-78,2004.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1983.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information technology gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, v.63, n.4, p.149-159, 1985.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS DO BRASIL. *Fusões e Aquisições no Brasil*. Recuperado de: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/fusoes-aquisicoes-dezembro-14.pdf>>. Acesso em: 01/12/2014.

- ROBBINS, S. S.; STYLIANOU, A. C. Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities. *Information & Management*, v.36, n.4, p. 205-212, 1999.
- STEIN, M. A. Anatomy of a merger. *Chief Information Officer Journal*. v.5, n.5, p.34-37, 1993.
- STYLIANOU, A. C.; JEFFRIES, C. J.; ROBBINS, S. S. Corporate mergers and the problems of IS integration. *Information & Management*, v.31, n.4, p. 203-213, 1996.
- TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. *Information Technology for Management*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- WALSH, M.; ROEHDL, J.; DOYLE, A. L.; CHICKERMANE, N. Don't forget IT: eight simple ideas to help reduce IT-related M&A risk. *M&A Consultative Services*. Deloitte Consulting, 2008.
- WEILL, P.; BROADBENT, M. *Leveraging the new infrastructure: how market leaders capitalize on information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- WIJNHOFEN, F.; SPIL, T.; STEGWEE, R.; A Fa, R. T. Post-merger IT integration strategies: an IT alignment perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, v.15, n.1, p.5-28, 2006.
- ZHAO, J. The IT integration of mergers & acquisitions. *Dissertação*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: Massachusetts, 2006.
- ZOLLO, M.; SINGH, H. Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, v.25, n.13, p. 1233-1256, 2004.