

A IMPORTÂNCIA E O IMPACTO DA GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE FUSÃO.

Joclenes Emílio Diehl¹
Nivaldo Tadeu Marcusso²

DOI: 10.47283/244670492020080145

Resumo

O objetivo deste estudo foi o de entender a relação que uma fusão causa à gestão de tecnologia da informação (TI) de uma empresa, abrangendo o impacto da fusão na TI, e o papel desta para o sucesso da junção. Com a grande quantidade de fusões entre organizações no Brasil nos últimos anos, o tema tem se tornado cada vez mais relevante. Novas tecnologias, por sua vez, estão cada vez mais presentes e impactantes nos negócios. Foi realizada uma revisão teórica dos temas fusão, estratégia e gestão de TI. Também foi abordada a importância do CIO (*Chief Information Officer*) no processo de integração empresarial. Uma pesquisa descritiva foi feita usando dados secundários da fusão de duas grandes instituições financeiras, concretizada no fim de 2008, a partir de um estudo de caso feito na empresa IBM do Brasil, em um projeto realizado para o banco em 2009. Através dos dados analisados foi possível concluir que um departamento de TI com uma boa arquitetura e sistemas tende a facilitar e agilizar o processo de integração entre as companhias. Também, a fusão causa um aumento de importância deste departamento, gerando investimentos principalmente na consolidação de dados e sistemas.

Palavras-chaves: Fusão. Tecnologia da Informação. Gestão de Tecnologia da Informação.

Abstract

The objective of this study was to understand the impact that a merger causes on the information technology (IT) department of a company, including its role on the merger and its importance to the integration success. The importance of this subject has been increased due to the quantity of mergers between organizations in Brazil on the last years. New technologies also are becoming more present and impacting the businesses. A theoretical revision of the subjects merger, strategy and its management are part of this essay. Also was studied the CIO (Chief Information Officer) importance on the company integration process. a descriptive research was made using secondary data of a two big financial organizations merger, dealt on the ending of 2008, from a case-study made by IBM of Brazil, in a project realized to the bank in 2009. Based on the data analyzed, it was possible to conclude that an IT department with a good architecture and systems may turn easier and faster the merger process between companies. Also, the merger brings more attention to the IT department, generating investments, mainly in the data and systems consolidation.

Keywords: Merger. Information technology. IT management. IT strategy.

Introdução

Este trabalho objetivou entender a relação que uma fusão, isto é, uma junção de empresas, causa na gestão, estratégia e no departamento de Tecnologia da Informação, doravante TI, e como esse pode contribuir para o sucesso da integração. Muitas empresas, de diversas indústrias e tamanhos, se fundiram no Brasil nas últimas décadas. Devido à alta

¹ Faculdades de Ciências Sociais Aplicadas (Unicamp). E-mail: joclenes@hotmail.com

² Centro Universitário Salesiano de Americana (Unisal). E-mail: tadmar@uol.com.br

competitividade dos negócios, à globalização e à instabilidade dos ganhos, grandes marcas têm muitas vezes optado pela fusão, formando grandes *players*, a fim de manter a viabilidade do negócio em épocas de recessões econômicas.

A TI conquistou significativa importância na competitividade das empresas e, sendo muitas vezes uma força ou diferencial estratégico. Um bom setor de TI pode reduzir gastos, aumentar a produtividade e adicionar valor ao cliente final. Por isso fez-se necessário um estudo da relação de ambos os temas.

Para tanto, foi feita uma pesquisa descritiva da relação entre fusões e TI, composta por revisão bibliográfica do tema e um estudo de caso usando dados secundários da empresa de serviços de TI IBM do Brasil que auxiliou a fusão de duas instituições financeiras.

No caso em questão, foi identificado que a TI era de grande importância para a operação e a competitividade daquelas empresas, antes e após a fusão; que manter o mesmo nível de serviço, inclusive durante a integração, era fundamental para o sucesso da fusão e que um setor de TI bem estruturado, e que com processos definidos, pode facilitar a integração.

1 Fusão

Frequentemente, as empresas atuam em um mercado de forma a buscar seu próprio crescimento, almejando, assim, maiores retornos aos sócios e acionistas e ganhos aos outros *stakeholders* (organismos com interesse na empresa, como funcionários, clientes e fornecedores etc). A maior participação de mercado requer maior capacidade produtiva, maior coordenação administrativa, maiores gastos de publicidade, entre outros, entretando, também pode levar à um maior número de clientes e vendas, gerando maiores renda e lucros.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), uma estratégia de crescimento pode ser: crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal relacionada, diversificação horizontal não relacionada, integração vertical de empresas relacionadas, integração vertical de empresas não relacionadas, fusões e alianças.

Horizontal são as empresas que desenvolvem a mesma atividade ou serviço, ou seja, que são concorrentes. Vertical são as organizações que integram a cadeia produtiva para trás (fornecedores), ou para frente (consumidores). Quando a integração é feita com empreendimentos que partilham de *core business*, ou atividades principais, semelhantes, ela é relacionada, caso contrário, *core business* distintos, ela é não relacionada.

Propõe-se a estudar neste trabalho a fusão que: “Ocorre quando duas ou mais empresas, em geral de porte praticamente igual, combinam-se em uma empresa por uma permuta de ações. As fusões são realizadas para partilhar ou transferir recursos e ganhar em força competitiva” (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2010).

Segundo Gartner (2010), um processo de fusão é de alto risco, pois possui retornos incertos e o resultado normalmente é de difícil previsão, além de que fatores avaliados como irrelevantes, como pequenos sistemas ou determinada revisão de trabalho, acabam se tornando essenciais. Isso impacta bastante no momento da integração porque eliminar recursos ou mudar processos sem antes entender seu real impacto pode causar paralisações, perda de qualidade ou velocidade no processo etc.

Segundo o Gartner (2010) há três estilos de integração:

- Absorção: em que a empresa maior impõe sua forma de trabalhar à menor.
- Melhor das criações (*best-of-breed*): em que o resultado da nova empresa é uma seleção do que as empresas separadas tinham de melhor.
- Sozinhas (*stand-alone*): apesar da integração, ambas empresas atuam da forma como já faziam, sem haver uma unificação dos processos.

Para o autor as empresas podem buscar uma integração ou fusão por diversos motivos, entre eles: reduzir custos, adquirir ativos, expandir mercados, aumentar receitas,

sinergias de produto e custos etc. Ainda segundo o Gartner (2010), a maioria das integrações passa por cinco fases não lineares e sequenciais durante a integração. São elas:

- Atenção e planejamento: entender a situação e planejar a integração. Destacar saídas, custos, esforços, tempo, fluxos e riscos. Deve começar o mais rápido possível, iniciando com hipóteses, e avançando com a chegada informações.
- Sinalização: envolver as pessoas na fusão, entrando na fase de compartilhar endereços de e-mail, telefone, crachás de segurança, métricas etc.
- Inicial: unificar a forma de pensar jurídica e financeira, e, às vezes, recursos humanos.
- Integração principal: a principal parte da integração, implantando o que foi planejado.
- Benefícios: retirar os benefícios da integração, e criar planos de ação, se necessário.

2 Estratégia

É comum as empresas desenvolverem visões, objetivos ou *roadmaps* (uma abstração do caminho planejado) e, para alcançá-los, necessitam de uma estratégia, uma forma pela qual pretendem alcançar esse resultado. A estratégia funciona como um guia, evitando que a empresa desperdice tempo e recursos, desde que bem desenvolvida, implantada e controlada. Segundo Mintzberg e Quinn (2001) não há uma definição única sobre estratégias.

Para Wright (2000, p.45) estratégia “são os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização.”

Já para Quinn (*in* MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 32),

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.”

Uma empresa que não tenha uma direção pode acabar perdendo oportunidades de se fortalecer em relação a alguma outra empresa da mesma indústria. Ela deve estar atenta tanto aos fatores internos, como as forças e fraquezas da empresa, quanto à fatores externos, como as oportunidades e ameaças da indústria e do mercado. Uma estratégia que se atente apenas ao lado interno, dificilmente seria aplicável, pois teria que se adaptar ao mercado no momento da execução. E se se atentar apenas ao ambiente externo, seria uma adaptação ao meio, sem aproveitar a força e o diferencial dos seus recursos internos. O desenvolvimento da estratégia de TI deve ser feita em conjunto com a estratégia empresarial, para que ambas se complementem, ao invés de uma ser reativa à outra.

3 Tecnologia da Informação

3.1 O alicerce de execução

Uma empresa que prospecta um crescimento sólido, com uma visão clara e bem definida, precisa que seus processos estejam bem definidos, para apoiá-la nessa empreitada.

De acordo com Ross, Weill e Robertson (2008, p. 06), um alicerce de execução “...consiste na infraestrutura de TI e em processos de negócios digitalizados que automatizam as capacidades centrais de uma empresa.” Para eles, o alicerce começa com uns poucos processos e infraestrutura da empresa e, depois, cresce abarcando outras atividades de apoio. Para por fim incluir capacidades de negócios distintas e exclusivas.

Um alicerce de execução, enquanto reduz a flexibilidade, por ter os processos já definidos, aumenta a velocidade, porque, caso a empresa precise implantar uma nova

atividade, já haverá os processos automatizados, além de ser uma plataforma para a inovação (ROSS, WEILL E ROBERTSON, 2008).

Muitas empresas desenvolvem soluções, ao invés de capacidades de TI. Isso significa que elas gastam seus recursos mais consertando sistemas, do que criando e desenvolvendo novas aplicações. Segundo Ross, Weill e Robertson (2008), as causas são: a estratégia corporativa que, muitas vezes, é vaga e de difícil aplicação; do processo de implantação, que pode ser fragmentado e sequencial, ao invés de ter início e fim definidos; e que as vezes a TI está reativa à estratégia, tendo de se readaptar a cada mudança, sendo sempre um gargalo.

Para uma empresa desenvolver um alicerce de execução, precisa de três coisas, segundo Ross, Weill e Robertson (2008, p. 7):

- Um modelo operacional, que definirá o nível de padronização e integração entre os dados das diversas unidades de negócios da companhia.
- A arquitetura empresarial, que é a “lógica organizacional dos processos de negócios e da infraestrutura de TI”, que deverá atender as necessidades do modelo operacional da empresa.
- O modelo de envolvimento, que é o sistema de mecanismos de governança da empresa usados para motivar as pessoas em busca dos objetivos propostos.

Com um modelo operacional claro e definido, o uso da TI será mais eficaz e ágil, já que estará alinhada a estratégia e ao negócio, atendendo as necessidades da empresa.

3.2 Modelo operacional

Segundo Ross, Weill e Robertson (2008), quando a estratégia de uma empresa muda muito de acordo com o ambiente, repetindo movimentos já adotados e abandonados, gastando-se recursos e perdendo-se tempo para isso. A função da TI é apoiar a administração, automatizando processos e gerando eficiência, porém em um cenário de desorientação estratégica de longo prazo, a TI nunca poderá estar alinhada, estando sempre atrasada e necessitando de tempo para atender aos novos planos.

Para evitar esse cenário, a empresa pode ter um modelo operacional bem definido, o que a tornará mais estável e prática, gerando economia e rapidez nas decisões; caso esteja bem alinhada à estratégia de longo prazo da empresa, a TI poderá sempre crescer e apoiar em uma mesma direção, ao invés de traçar um caminho redundante e reativo; gerando vantagem competitiva à companhia.

Um modelo operacional abrange as dimensões padronização e integração. A padronização refere-se ao quanto às transações de uma empresa serão semelhantes. Quanto mais padronizados, maior a eficiência e previsibilidade, o que gerará velocidade, simplicidade e volume. Por outro lado, quanto menos padronizada, mais liberdade terá para inovar.

Já a integração, tange ao compartilhamento dos dados entre as unidades de negócio. Quanto maior a integração, mais fácil será uma UEN (Unidade Estratégica de Negócio) tomar uma decisão baseada no dado de outra unidade.

Dessa forma, há quatro modelos operacionais que uma empresa poderá adotar:

- a) Diversificação: em que há baixa padronização e integração e é indicada para empresas com poucos processos comuns e que não dependem das informações das outras.
- b) Coordenação: baixa padronização e alta integração, empresas que dependam dos dados das outras UENs, porém há diferenças significativas em seus processos.
- c) Replicação: alta padronização e baixa integração, usada por empresas com processos semelhantes, mas que não dependam das informações das subsidiárias.
- d) Unificação: alta integração e padronização, em que as empresas dependem das informações das outras UENs, além de terem processos semelhantes.

A adoção do modelo operacional que melhor atenda as necessidades da organização poderá trazer grandes ganhos, como maior velocidade e abrangência do compartilhamento de informações ou redução de gastos a empresa.

3.3 Arquitetura de TI

A arquitetura de TI trata dos processos, sistemas e dados da empresa, direcionando a digitalização e o alicerce de execução, também é a lógica que organiza, estrutura e padroniza os requisitos do modelo operacional. A arquitetura é dividida em quatro: processos de negócios, o desenho esquemático das atividades realizadas na empresa; dados ou informações, que tange os dados que circulam na empresa; aplicações, as aplicações e *interfaces* dos sistemas; e tecnológica, a infraestrutura e os padrões tecnológicos (ROSS, WEILL e PETERSON, 2008).

Há uma metodologia orientada ao serviço para desenvolvimento de arquiteturas (SOA, ou *Service Oriented Architecture*) que quando utilizada promove diversos benefícios para o departamento de TI, como: maior agilidade, flexibilidade, produtividade, reuso dos ativos e controle e menor tempo de ciclo, risco, custo, complexidade e necessidade de investimentos.

Isso também gerará benefícios como maior agilidade, flexibilidade, visibilidade, controle, facilidade de colaboração e alinhamento estratégico da TI com os outros departamentos, além de menor tempo (SEEDTS, 2012). Portanto, uma empresa com arquitetura SOA pode ter maiores benefícios da TI.

3.4 Governança de TI

A governança trata das responsabilidades e alocações de recursos de TI da companhia a fim de gerar maior valor de negócios. Para Weill e Ross (2010) governança é “planejar os direitos e deveres decisórios sobre a TI para que as decisões diárias sobre esta apoiem as metas estratégicas da empresa.”

Há cinco decisões para a boa governança da TI, segundo Weill e Ross (2010 p. 88-89):

- Princípios de TI: refere-se ao modelo operacional e as diretrizes da TI.
- Arquitetura: trata-se do projeto da plataforma digitalizada, e da alocação de “pessoas responsáveis pelo estabelecimento dos processos de negócios, dados e padrões de tecnologia.”
- Infraestrutura de TI: “É o conjunto de serviços compartilhados da TI” e alocação da “responsabilidade pela definição, provisão e precificação [...] dos serviços de TI”.
- Necessidades comerciais e entrega de projetos: define o plano de negócios de novos sistemas e processos, garante a implementação e entrega os resultados do projeto.
- Investimento em TI e priorização: trata de como a organização irá angariar e alocar recursos, além da priorização de iniciativas aptas à serem atendidas.

Uma boa governança gera melhores alocações de recursos, responsabilidades, delegações e estruturação da companhia, permitindo-a que alcance melhores resultados.

Os participantes de um mercado devem se atentar às leis e aos padrões de conduta existentes, ou poderão receber multas, sanções, ter suas atividades embargadas ou sofrer boicote público. Por exemplo, a Sarbanes-Oxley (SOX), é um ato sobre requisitos financeiros para as empresas; CobiT é um guia de boas práticas para gestão de TI; e COSO é um comitê para guiar em relação a gerenciamento de risco, controle interno e fraude (COSO, 2012).

A governança de TI divide o controle das operações da empresa em seis pilares: Gestão de Serviços, Gestão de Projetos, Segurança da Informação, Desenvolvimento, Planejamento de TI e Qualidade.

Gestão de serviços deverá atender o ITIL e ISO 20.000. Segundo o site da instituição de mesmo nome, ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) “é a abordagem de gerenciamento de serviços de TI mais aceita no mundo”. Ele oferece uma série de melhores

práticas para o bom gerenciamento de serviços de TI (ITIL, 2012). A ISO (*International Standardization Organization*) 20.000 é uma norma que trata do gerenciamento de serviços de TI, também, e que busca estar nos mesmos moldes do ITIL.

Gestão de projetos abrange o PMBOK e a Prince2. O PMBOK é um guia da PMI (*Project Management Institute*), criado para prover guias, regras e características do gerenciamento de projetos (PMI, 2012). Prince2 é outra abordagem de gerenciamento de projetos, esta baseada em processos (PMBOK, 2012).

Desenvolvimento, o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) é uma abordagem para gerenciamento de performance, servindo para prever custos, tempos e qualidade (CMMIINSTITUTE, 2012).

Já o planejamento de TI, pode ser auxiliado pelo *Balanced Scorecard* (BSC - Indicadores Balanceados de desempenho). Segundo Kaplan e Norton (1997) “o BSC oferece a executivos os instrumentos que necessitam para alcançar o sucesso no futuro” e que “o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

O BSC consiste em adotar uma série de indicadores relevantes e separá-los em quatro perspectivas: interna, financeira, do cliente e de aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997): A perspectiva interna abrange os processos da empresa; a financeira são os resultados contábeis e econômicos; a do cliente são os benefícios percebidos pelo cliente e a do aprendizado e crescimento se refere ao conhecimento e desenvolvimento das pessoas.

Um monitoramento exato dos principais indicadores da empresa pode ser essencial para a implantação efetiva da estratégia, além de permitir um melhor controle.

O respeito a esses pilares, e uso dessas normas e melhores práticas, deverá gerar eficiência à empresa, por estar usando a melhor prática existente, incluindo maiores ganhos, redução de gastos, melhor atendimento, maior controle, previsão e avaliação de desempenho, além de evitar embargos e sanções de órgãos legais. A padronização também poderia trazer simplicidade e agilidade em um momento de integração entre empresas, evitando retrabalhos.

4 A importância da TI e do CIO durante o processo de fusão

A avaliação de uma fusão ou integração é feita com um seleto grupo de diretores entre duas empresas, até que o acordo seja fechado. Essa abordagem pode prejudicar a integração, oportunidades e até as chances de se fechar um bom negócio pela perspectiva de TI (CYPRA, FLETCHER, PICHÉ, 2007)

O CIO (*Chief Information Officer*) e especialistas da área deveriam ser envolvidos o quanto antes no processo de negociação. A avaliação da plataforma de TI da outra companhia deve ser feita por, inclusive, profissionais de TI, e não apenas pela área de finanças, já que o departamento de TI, além de conhecer o valor de determinados recursos, saberá a importância que cada ativo representa para a companhia. Também, o inventário de TI da empresa passível de integração deve ser feito de forma cuidadosa e complexa, não apenas somando os maiores e mais caros ativos, pois, componentes menores da arquitetura podem ter papel vital para aquelas atividades (CYPRA, FLETCHER, PICHÉ, 2007).

Seguindo essa linha, é necessário que se mantenham ativos críticos da empresa adquirida, no mínimo durante o tempo de integração, e talvez integrando esse recurso a TI da nova empresa; caso contrário atividades e processos poderão deixar de funcionar (CYPRA, FLETCHER, PICHÉ, 2007).

Portanto, a participação do CIO ou de analistas de TI na avaliação da fusão, pode ser bastante benéfica para a empresa, tendo uma avaliação mais precisa, além de agilizar e melhorar o planejamento da integração de sistemas e ativos.

5 Estudo de Caso

Para um melhor entendimento empírico do assunto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva a partir de dados secundários sobre a fusão de dois grandes bancos do país, gerando um dos maiores conglomerados financeiros do hemisfério sul, e um dos 15 maiores bancos do mundo. Por confidencialidade, aqui serão identificados como banco A e B. Alguns dos maiores esforços no momento da fusão foi a integração de base de clientes e a migração de todas as agências para a marca e o *layout* físico de um dos bancos. Novos números e senhas de contas foram fornecidos aos clientes, o que exigia constante comunicação.

5.1 Contrato com a IBM para a integração de TI

Em 2009 foi feito um acordo com a IBM do Brasil no valor de U\$15 milhões, para prestação de serviços a fim de consolidar seus sistemas, dados e processos, para poder atuar como uma única empresa. Esta parte do trabalho é baseada em uma descrição deste projeto realizado pela IBM para o cliente, criado para servir como melhores práticas e como um *case* de sucesso, disponível na *intranet* da IBM, e utilizado com autorização da gerente da conta do cliente, Julia Amado de Oliveira, em 2013.

A IBM (*International Business Machines*) surgiu no final do século XIX, em Nova Iorque, EUA, sob o nome de *Computing-Tabulating-Recording Company* e está no Brasil desde 1917 (IBM, 2012b). Atualmente atua na área de serviços, *hardware* e *software*.

A fusão dos departamentos de TI tinha alguns desafios e estava influenciada pelo macroambiente: havia tópicos regulatórios, avançadas bases de certificações, a necessidade de expandir ao mercado internacional, melhorar o tempo de resposta ao mercado e a eficiência e ranqueamento de crédito, e a consolidação de *data mart* (Repositório de dados) e *data warehouse* (Armazém de dados), a fim de reduzir os custos. Os desafios eram que não tinham uma estratégia de integração e armazenamento de dados; muitos projetos ramificados e desestruturados e o processo de prover dados era devagar, caro e inseguro (IBM, 2012a), o que seria importante e vital para o sucesso da fusão.

Banco de dados é um conjunto de dados que façam sentido. O banco A tinha muitos bancos de dados (como *Oracle on Sun*, *Sybase* e *DB2 on Z*), totalizando 40 TB (*Terabytes*). A empresa B também tinha 40 TB em armazenamento de dados empresariais (*InfoSphere Warehouse software em pSeries*, modelo de dados era em *IBM Banking Data Warehouse Model*; que permite consolidação clara de dados, gerenciamento de riscos e funciona em acordo com leis, como SOX, sistemas de relacionamento com clientes CRM (*Customer Relationship Management*), entre outros) (IBM, 2012a,b).

Para a integração dos banco de dados, foi selecionada a plataforma padrão *InfoSphere Software* da IBM (se tornando um dos maiores clientes de banco de dados da IBM em todo mundo). O sistema já era usado pelo banco B, mas foi atualizada para a versão *Enterprise Edition*. Inicialmente o sistema suportaria 120 TB, mas com planos para crescer entre 300 a 400 TB nos próximos anos. A solução oferecida pela IBM suportaria as necessidades do gerenciamento de informações pelos próximos cinco anos, e demonstrou as capacidades da IBM no espaço de informações confiáveis, além de aumentar a capacidade de dados (IBM, 2012a).

Também foi adquirido um *IBM Smart Analytics System* de 25 nós. Esse produto é uma plataforma integrada que providencia grandes análises através de um poderoso servidor. Por ser altamente integrado e otimizado, é capaz de entregar soluções dirigidas a toda cadeia de produção da empresa e é facilmente integrável aos *mainframes* (IBM, 2012a,b).

Alguns serviços de ITS (*Integrated Technology Services*, ou serviços integrados de tecnologia), GBS (*Global Business Services*, ou serviços de negócio globais), que são áreas prestadoras de serviços diversos da IBM, e de treinamento também foram adquiridos. Os

serviços de GBS envolvidos nesse projeto foram: alinhamento estratégico do programa de BI; assistência aos projetos e mecanismos de BI; governança de BI, incluindo processo de privacidade de dados e definição de modelos e papéis organizacionais e serviços ao armazenamento de banco de dados de crédito e risco (IBM, 2012a,b).

Um dos motivos que a IBM foi selecionada para o serviço foi por causa da demonstração prática dos benefícios, ao invés de apenas ter capacidade, e do rápido prazo de entrega. A integração e parceria entre as áreas de SWG (*Software Group*), GBS, STG (*Services Training Group*) da IBM foram fundamentais.

5.2 Análise dos dados

As transações bancárias normalmente são muito parecidas, além da troca de dados entre outras agências e instituições serem altamente dependentes, seus processos devem ser padronizados e integrados, o que os caracteriza como um modelo de negócio de unificação.

Uma das maiores preocupações para o sucesso da fusão eram a agilidade e a disponibilidade da oferta de serviços. Por exemplo, demoraram apenas três meses para a integração dos 28 mil caixas eletrônicos, o que exige grande esforço da área de TI. Um dos principais fatores pelo qual a IBM foi escolhida para o fornecimento do serviço foi devido à alta integração de seus produtos, inclusive com os ativos que os bancos já possuíam, o que reduziria o tempo despendido para a migração.

Manter os sistemas funcionando para o público alvo, e ter uma comunicação efetiva era fundamental para a satisfação dos usuários, do contrário, a nova marca, poderia deixar os clientes insatisfeitos e inseguros, baseados na situação econômica da época (pós crise de 2008) e na própria confiança da marca, afinal, eram duas empresas que foram concorrentes durante décadas, se juntando para formar uma nova marca. Era fundamental que os serviços estivessem disponíveis ao usuário. Tempo era uma questão chave.

A integração foi do tipo *Best-of-Breed*, em acordo com o Gartner (2010), já que foi feita utilizando o que havia de melhor em recursos das duas partes, inclusive, muitas das aplicações de banco de dados foram utilizados sistemas que o banco B já possuía, *InfoSphere*, mesmo que o banco A fosse maior, e tivesse mais clientes na época da fusão, já que mesmo empresas menores podem ter sistemas mais facilmente integráveis e expansivas.

Muitos dos *softwares* adquiridos eram para trabalhar com dados, *Data Warehouse* e *BI*, o que deixa claro a importância da integração entre dados, informações e conhecimento.

A fusão promoveu uma reestruturação do departamento de TI, com menor variedade de *softwares*, mas com muito maior integração e capacidade, e com plano e possibilidade de aumentar ainda mais o tamanho de acordo com a necessidade.

Considerações Finais

Como as empresas possuíam um bom departamento de TI e investiram bastante no projeto de consolidação, a integração entre os bancos foi concluída em etapas e em prazos bastante curtos. O caso demonstra como um alicerce de TI bem planejado pode facilitar o processo de fusão. Ambos adotavam diversos *softwares* da IBM, uma empresa com um portfólio de soluções muito amplo e integrado, o que certamente contribuiu para que o processo fosse concluído em um prazo tão rápido. A previsão para a conclusão da integração era o segundo semestre de 2011; o que poderia ter sido mais rápido, caso ambos contassem com bancos de dados e processamentos únicos e integrados.

Uma empresa que adote uma arquitetura e processos de TI bem definidos, alinhados com os padrões de melhores práticas internacionais, além de poder contar com um melhor desempenho, tende a facilitar e agilizar num momento de fusão ou aquisição.

A TI, além de ser um dos principais fatores de competitividade das grandes empresas hoje, é fundamental para a integração de dados e sistemas, inclusive, como neste caso, a tendência é sua capacidade final acabar maior do que a soma das partes antes da fusão.

Referências

- CMMI INSTITUTE. Disponível em <<http://cmmiinstitute.com/>>. Acesso em: 16 dez. 2012,
- COSO. Disponível em <<http://www.coso.org/>>. Acesso em: 16 dez. 2012, às 9h15min.
- CYPRA, S; FLETCHER, C e PICHE, M. **Why Earlier Involvement of IT Improves Integration Success**. DMReview - Archstone Consulting, 2007
- GARTNER. **Mergers and Acquisitions: Integration Without Tears**. Gartner Executive Programs, jun. 2010.
- IBM. **Case Study - IBM Smart Analytics Win**. <<http://w3-01.ibm.com/sales/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=CR&subtype=NA&htmlfid=0CRDD-8DYANR&appname=crmd>>. Acesso em: 01 set. 2012, às 06h46min. Dados usados com autorização de Julia Amado de Oliveira.
- _____. <www.ibm.com> acesso em: 20 nov. 2012 às 9h10min.
- ITIL. Disponível em <<http://www.ital-officialsite.com/>>. Acesso em: 16 dez. 2012, às 8h.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Editora Atlas, 2011.
- MINTZBERG, H, QUINN, J.B, **O processo de estratégia - 3ªed**. Ed: Bookman, Porto Alegre, 2001.
- PMI. Disponível em <<http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>>. Acesso em 16 dez. 2012, às 8h20min.
- PRINCE2. Disponível em <<http://www.prince2.com/>>. Acesso em 16 dez. 2012, às 8h30min.
- ROSS, J. W, WEILL, P. e ROBERTSON, D. C. **Arquitetura de TI como estratégia empresarial**. São Paulo: M. Brooks, 2008.
- SEEDTS <<http://www.seedts.com/>> acessado em 28/11/12.
- WEILL, P. e ROSS, J. W; **Conhecimento em TI. O que executivos precisam saber para conduzirem com sucesso a TI em suas empresas**. São Paulo: M. Books, 2010.
- WRIGHT, P., KROLL, M. J. e PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo, Editora Atlas, 2010.