



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**ANA CAROLINA SILVA**

**OS ASPECTOS RELACIONADOS ÀS FUSÕES DE EMPRESAS NO  
BRASIL**  
**Uma análise dos Bancos Santander e Real**

**Assis**  
**2012**

**ANA CAROLINA SILVA**

**OS ASPECTOS RELACIONADOS ÀS FUSÕES DE EMPRESAS NO  
BRASIL  
UMA ANALISE DOS BANCOS SANTANDER E REAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.: Ms. Adm. João Carlos da Silva

Área de Concentração: \_\_\_\_\_

---

Assis  
2012

## FICHA CATALOGRÁFICA

S586 SILVA, Ana Carolina

Os aspectos relacionados às fusões de empresa no Brasil-Uma análise dos bancos Santander e Real/ Ana Carolina Silva. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2012.

52 p.

Orientador: Profº. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1.Fusões de empresas. 2. Santander e Real 3. Gestão Empresarial

CDD: 658.4  
Biblioteca da FEMA

**OS ASPECTOS RELACIONADOS ÀS FUSÕES DE EMPRESAS NO  
BRASIL  
UMA ANALISE DOS BANCOS SANTANDER E REAL**

**Ana Carolina Silva**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Analisador (1): \_\_\_\_\_

Analisador (2): \_\_\_\_\_

Assis  
2012

## DEDICATÓRIA

À minha família, minha mãe Alice Mattos Silva, por apoio e confiança. E todos aqueles que me ajudaram na realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço primeiramente a Deus por me proporcionar mais uma etapa em minha vida alcançada e por toda dedicação deste trabalho.*

*Agradeço a toda a minha família que me incentivou e me faz seguir adiante.  
A todos os meus amigos e colegas de sala pela amizade construída e por todos os momentos que passamos nestes anos.*

*Aos professores desta instituição pelo qual sempre desejaram que nos tornassem profissionais capacitados.*

*Ao meu Orientador Professor Ms. João Carlos da Silva, por todo seu apoio e dedicação e por seu preparo profissional que me proporcionou o desenvolvimento deste trabalho.*

*“O planejamento de longo prazo não lida com decisões futura, mas com o futuro de decisões presentes.”*

**Peter Drucker**

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade observar a experiência vivenciada pelo Grupo Santander no que tange sua fusão com o banco Real e ainda o desenvolvimento da unificação da plataforma do Banco Santander.

Com isso mostrar que é possível as empresas engajarem no processo de fusão e aquisição em benefício a melhoria delas juntando o que duas ou mais empresas tem de melhor

**Palavra Chave** – Fusão – Bancos – Real e Santander

## **ABSTRACT**

The present study aimed at evaluating the experience lived by the Santander Group regarding its merger with the Royal Bank and the development platform of unification of Banco Santander. Thus it is possible to show that firms engage in merger and acquisition process improvements for the benefit of them joining the two or more companies have better

**Keyword** - Fusion - Banks - Real and Santander

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1. CONCEITO E DEFINIÇÕES RELACIONADOS AS FUSÕES E AQUISIÇÕES...12</b>	
1.2 Histórico e Evolução das Fusões.....	15
1.3 A Importância das Fusões tendo em vista o processo de globalização.....	18
<b>2. TIPO DE FUSÕES.....</b>	<b>25</b>
2.1 Etapas.....	26
2.2 Fatores de Sucesso e Insucesso.....	28
<b>3. UMA ANÁLISE DOS BANCOS SANTANDER E REAL.....</b>	<b>31</b>
3.1 A missão do Banco.....	32
3.2 A Fusão do Banco Santander e Real.....	35
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo estudar as fusões que atualmente as organizações têm utilizado como forma de ampliar seus mercados a até mesmo ultrapassar fronteiras para a divulgação de seus produtos.

Nas décadas de 1980 e 1990, no Brasil, ainda não era tão comum esse tipo de mudança concorrencial nas empresas, porém, atualmente as grandes ou pequenas empresas estão optando por este modelo de gestão.

As fusões envolvem diferentes empresas de vários países. A visão deste mercado no Brasil visão é econômica e produtiva. O termo fusões e aquisições estão abreviados em F&A, com o objetivo de concentração para reduzir a competição no mercado, reduzirem impostos e custos.

Este novo modelo de gestão permite que as empresas juntem seus patrimônios para formar um novo nome, uma nova marca no qual as duas ou mais empresas tem de melhor.

No primeiro tópico serão explicados os conceitos e as definições sobre as fusões, o histórico, a evolução e a importância delas para o mercado. Já no segundo tópico será explicado as diferenças sobre essas fusões de mercado, e o que está motivando as empresas a optarem por este novo processo. Será abordado também as etapas e os fatores de sucesso e insucesso depois de uma fusão.

Ainda, será apresentado o estudo de caso sobre o Banco Santander e Real que passou por um processo de fusão em fevereiro de 2010. Este estudo revela como foram a unificação das marcas, a preparação, a política dos dois bancos, as estratégias e o relacionamento com os clientes. Esta integração dos bancos expandiu em todo o mundo, por meio da incorporação bem sucedida no mercado. O processo de fusão entre os dois bancos uniu o melhor em uma única instituição para melhores estratégias de negócios e tecnologia.

## **1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES RELACIONADOS ÀS FUSÕES E AQUISIÇÕES**

As fusões e aquisições referem-se à combinação de duas ou mais empresas de diferentes culturas formando uma nova sociedade comercial. Este conjunto de operações permite que as organizações passem a não existir mais individualmente, contudo, este processo faz com que as empresas cresçam de forma mais rápida sem que elas levem mais tempo para o seu crescimento natural. Este termo já está abreviado em F&A.

A fusão está ligada a um objetivo de concentração para reduzir a competição no mercado. A empresa adquirente é maior que adquirida ou incorporada, sendo comum que a empresa pequena adquira uma maior.

Para que ocorra uma fusão existe todo um processo a ser estudado, como por exemplo uma aprovação legal de alguns órgãos competentes que vão analisar a validade da operação, porém, mesmo assim os órgãos podem rejeitar e impor restrições a essas operações.

Geralmente o processo de fusão acontece entre as grandes empresas. Estudos revelam que na maioria dos casos a decisão de compra só ocorre depois de muitas negociações. As organizações que estão passando por um processo de fusão precisa de uma estratégia de gestão e um controle de capital.

As fusões entre as empresas é tendência para ampliar mercado nacional e internacional. Conforme ANA COUTO, CEO da consultoria estratégica de marcas Ana Couto *Branding & Design*, em entrevista ao Mundo do Marketing,

Estão cada vez mais comuns as empresas rivais se juntarem as forcas para competir mundial, é uma tendência do mercado decorrente da globalização. Um dos pontos principais no processo de fusão entre as empresas é a valorização saber o quanto vale sua marca é essencial na negociação. Os recentes processos de fusão vividos pelo mercado brasileiro mostram que o Marketing é fundamental na hora de gerenciar as marcas. Tomada a decisão, é preciso arrumar a marca a casa e melhorar os processos, o que significa muito trabalho pela frente e em alguns casos, grandes mudanças.<sup>1</sup>

Os pontos principais de fusão entre as empresas é a valorização e saber o quanto vale a sua marca e isso ocorre grandes mudanças nas empresas.

Segundo a Lei nº 6.404/76, no art.228 fusão é a combinação de duas ou mais empresas que se unem para formar uma única juntando seus patrimônios para formarem uma nova sociedade organizacional. As empresas deixam de existir para ganhar uma nova identidade e com isso resulta-se um nome, uma nova marca juntando o que as empresas têm de melhor.

Esse processo é avaliado pelo valor contábil ou de mercado, sendo que a avaliação da empresa tem que obedecer ao artigo 21 da Lei nº. 9.249 / 1995. Com isso a empresa deve fazer um balanço de até 30 dias antes da fusão.

---

<sup>1</sup> A importância da marca numa fusão. Disponível em: <http://mundodomarketing.com.br/reportagens/marca/19740/a-importancia-da-marca-numa-fusao.html>. Acesso em 15 de abril de 2012.

A fusão vem intensificando o número de valores e liderança estratégica de mercados, com isso houve um incremento em relação à produção. Esta união de estratégias formou-se devido a concorrência do mercado para reduzir os custos operacionais de uma empresa como forma de manter a competitividade dos produtos no mercado consumidor.

Este termo fusão na prática é a união de duas empresas, mas juridicamente o que ocorre na verdade é uma incorporação. As fusões determinam que as gestões das empresas possam trabalhar juntas, compartilhando a administração entre ambas. Neste processo na maioria das vezes é importante que os valores das empresas sejam semelhantes para facilitar a fusão. Existem três tipos de fusão que estão ligados à concentração, cisão, e incorporação.

Segundo MIRANDA, (2008. p.138),

Fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações. Desaparecem, no caso, as sociedades que se fundem, para, em seu lugar, surgir uma outra sociedade. Essa operação, contudo, não dissolve as sociedades, apenas as extinguindo. Não se fará liquidação do patrimônio social, pois a sociedade que surge assumirá todas as obrigações ativas e passivas das sociedades fundidas.

Segundo BIBLER, (1995 p. 30),

Toda aquisição deve contribuir para a estratégia global de negócios da empresa. Esta afirmação pareceria óbvia e condescendente em um livro dirigido a altos gerentes, não fosse pelo número de corporações americanas que violam esse princípio. Em muitos casos, as empresas adquirentes aparentemente deixam de avaliar a adequação estratégica de uma empresa que está sendo adquirida, ou medem erradamente o nível de contribuição que uma aquisição irá fazer para a realização dos objetivos estratégicos.

Isso significa que a empresa que está sendo comprada em caso de aquisição, deve medir com cuidado as suas estratégias para que não possa atrapalhar seus objetivos.

## **1.2 Histórico e evolução das Fusões**

No Brasil nos anos 1980 e 1990, as empresas começaram a adotar o processo de fusão como forma de estratégia para obter mais lucro e menos gastos.

Essas transações têm causado grandes mudanças nos padrões de gestão e produção.

O objetivo da F&A – Fusões e Aquisições pode ser entendido como uma estratégia organizacional neste ambiente competitivo de mercado. Para ocorrer a fusão as empresas passam por várias negociações e depois de anunciada o processo de

integração, as empresas necessitam da aprovação de alguns órgãos competentes que vão analisar a validade legal da operação. A primeira aprovação deve ser analisada pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE), do ministério da fazenda, e depois pela Secretaria do Direito Econômico (SDE), do ministério da justiça. Esses órgãos são os que dão início ao processo de fusão, porém a palavra final e outros pareceres são do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

As operações de fusões e aquisições podem proporcionar benefícios ao consumidor, ainda, com isso resulta numa empresa mais estruturada com serviços mais amplo e mais completo.

Em outros países a diferença é que as fusões só são fechadas após passar pela aprovação dos órgãos competentes. Já no Brasil, primeiro as empresas submetem as operações e depois a aprovação dos órgãos. Caso não ocorra a aprovação são desfeitos os termos de negociação. Alguns especialistas de algumas empresas, afirmam que é muito raro depois que o processo é iniciado haver uma rejeição.

Hoje em dia já existem empresas próprias para auxiliar no processo de fusões e aquisições as quais desenvolvem uma análise antes da negociação.

No momento em que os acionistas decidem vender a parte do capital de uma empresa, geralmente fazem a contratação de uma consultoria especializada para ajudar o empreendedor. A missão desta empresa especializada em fusões e aquisições é verificar os projetos e a capacidade de crescimento das empresas que

estão adquirindo outra para conferir se o valor está dentro dos patrimônios do negócio e prepará-las para o processo de negociação. É recomendável buscar no mercado uma consultoria que trabalhe essa parte de compra e venda.

A evolução deste processo fica sobre o controle administrativo da empresa que mais apresenta participação financeira.

Antes de ocorrer à união, a organização deve fazer um balanço até 30 dias antes. A fusão esta ligada em uma operação de ordem financeira e jurídica, duas ou mais sociedades de mesmo segmento jurídico ou diferente.

Segundo a empresa de consultoria em fusões *Mititelli Business Consulting* revela que:

O interessado em adquirir empresas, desenvolvendo parte ou todo processo de aquisição desde a negociação, estruturação da transação para aperfeiçoar os recursos, até a conferência e refinamento técnico de valor da transação checa e analisa as informações recebidas da empresa a ser adquirida antes do fechamento do negócio, verificamos as projeções e capacidade de crescimento e conferimos tecnicamente se o valor pedido esta dentro de parâmetros justos de preço para o negócio, realizando ou refinando a valorização da empresa.<sup>2</sup>

Esta empresa de consultoria em fusões ajuda os acionistas a verificar as projeções, conferindo se o valor pedido é justo para o negocio e se a capacidade da empresa a passar pelos parâmetros de unificação.

---

<sup>2</sup> Estratégia e planejamento. Disponível em:[http://www.militelli.com.br/biblioteca/noticias/f\\_biblioteca\\_noticia3.htm](http://www.militelli.com.br/biblioteca/noticias/f_biblioteca_noticia3.htm). Acesso em 05 de março de 2012.

### **1.3 A importância das Fusões no processo de globalização.**

A importância das fusões na globalização da economia é evidenciada pelo crescente processo de internacionalização e interdependência entre os países. A parte dessa transformação decorre não somente de aspectos macroeconômicos, como a financeiro e a liberalização observada nas últimas duas décadas na economia mundial. Os aspectos de ordem microeconômica igualmente representam um fator de relevância no processo.

Nesse sentido, a análise da extraordinária expansão da atuação das empresas multinacionais se transforma em um dos principais aspectos para a compreensão dos desafios que se apresentam nessa nova economia mundial.

Por meio de pesquisas e análise das estratégias das empresas multinacionais são tarefas que exigem esforços para entender suas diferentes explicações para atuarem em outros países como é o caso do Santander.

Essas organizações multinacionais são as grandes geradoras dos investimentos diretos estrangeiros em determinados países.

Existem 65.000 empresas transnacionais no mundo, com 850.000 filiais, um patrimônio de US\$ 25 trilhões, e que são responsáveis por 54 milhões de empregos diretos. Elas geram um faturamento de US\$ 19 trilhões e perfazem 66% das exportações mundiais.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Globalização e as empresas transnacionais. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1136745-EI7095,00.html>. Acesso em 05 de março de 2012.

Entre outros aspectos, a pesquisa revela não só a dimensão que atingiram na economia mundial, mas também, e principalmente, denotam a forte e crescente associação que há, na economia atual, entre o fluxo de comércio e de investimentos. Isso implica que o processo de internacionalização das empresas também se constitui numa operação de incremento para expansão das mesmas em outros países.

Neste caso, a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem.

Embora o processo seja lento e geralmente arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações.

Um fator preocupante segundo os autores ETZELI, WLAKER e STANTON, (2001, p. 559) é que:

A escassez de dados estatísticos confiáveis pode ser o único grande problema em muitos mercados estrangeiros. Normalmente, a quantidade de dados estão diretamente relacionado com o nível de desenvolvimento econômico de um país. Entretanto, a natureza dos dados variam amplamente. Por exemplo, a maioria das nações (incluindo a Inglaterra, Japão, França, Espanha e Itália) não faz perguntas sobre renda pessoal nos censos nacionais. Outro problema é uma falta de uniformidade entre os países sobre como definir medidas, tais como desemprego e custo de vida.

Nesse sentido, a atuação das empresas na busca de novos mercados, assim como a liberalização das economias e a regionalização, são fatores importantíssimos a serem analisados sob as mais variadas ópticas e diferentes áreas do saber.

Outro desafio segundo os autores, surge ao se coletar dados diretamente do cliente e dos clientes potenciais, pois a qualidade dos dados também depende da disponibilidade das pessoas em responder com precisão quando os pesquisadores fazem as perguntas.

Portanto, mesmo com todos esses desafios os investimentos diretos estrangeiros, os de comércio e de tecnologia cresceram em proporção mais elevada do que as taxas de crescimento das economias, denotando uma internacionalização mais rápida do que o desempenho local dos países.

O que podemos observar no atual processo de integração das economias não é participação relativa em si dos níveis de comércio e investimentos. Esses já encontraram precedentes na história do capitalismo, nos ciclos de liberalização no final do século XIX e início do século XX.

A novidade não está só nos novos padrões tecnológicos, mas em antecipar-se aos seus concorrentes por meio de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços; portanto, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica.

Outro aspecto importante é o que se refere à associação entre os fluxos de investimento direto estrangeiro e o comércio exterior. O aspecto mais relevante é a estratégia de localização internacional das empresas transnacionais na medida em que determina um novo padrão de exportações e importações.

Assim sendo, prevalece um quadro de incerteza decorrente das grandes transformações, não só de ordem estrutural, mas também conjuntural na economia.

Por meio da pesquisa, pudemos observar que após a década de 1990, na qual se intensificaram as assimetrias da globalização, não só entre países ricos e pobres, mas mesmo no âmbito da tríade - EUA, Europa e Japão -, há uma conjugação de fatores, ainda indefinidos, que representa uma profunda mudança no paradigma vigente. Se o período precedente representou a supremacia norte-americana, esta nova década se iniciou sob a incerteza, não só no que se refere aos EUA, mas também relativamente aos países europeus, ao Japão e principalmente à China.

O crescente papel desempenhado pelas empresas multinacionais tem implicado uma mudança no posicionamento global das principais entidades econômicas na medida em que essas representam um novo ator, que têm suas próprias estratégias, que nem sempre vão ao encontro dos demais atores no nível local.

A maior parcela dos investimentos diretos estrangeiros tem se restringido aos países desenvolvidos. No entanto, parcelas crescentes deles têm se dirigido para os países em desenvolvimento, em busca de mercados mais rentáveis e que apresentem taxas mais expressivas de crescimento.

O processo de fusões e aquisições de empresas é um fenômeno internacional que tem crescido muito nos últimos anos. Os efeitos da globalização da economia, o acirramento da competitividade e maior exigência dos mercados têm obrigado as empresas a transformações que, muitas vezes, não conseguem realizar individualmente.

Esse movimento crescente de fusões e aquisições internacionais tem sido o principal motivador dos investimentos diretos estrangeiros. Estima-se que cerca de 90% dos

investimentos diretos estrangeiros realizados estejam diretamente relacionados às transações de compra de empresas já existentes.

Na dinâmica da economia global, o movimento de fusões e aquisições tem impulsionado a corrida pela inovação, o que tem feito com que empresas de tecnologia sofisticada dos EUA, que têm liderado essa corrida, sejam objeto de assédio crescente por parte de empresas européias.

Dentro desse processo de fusões e competição de mercados, existem muitas informações que não chegam até o consumidor final, segundo CERTO ( 2003, p. 504), diz que, muitos gerentes e teóricos da administração advertem que as organizações norte americanas sem produtos de alta qualidade em breve serão incapazes de competir no mercado mundial.

Trata-se de estratégias de suma importância para outros países concorrentes, tendo em vista as exportações de produtos americanos tem ocorrido abaixo da média mundial e está direta ou indiretamente relacionado à atuação e expansão das plantas produtivas das empresas. Essas empresas, como as automobilísticas precisam de inovação de tecnologia e capacitação de fornecedores, para exercer papel relevante na alavancagem das vendas externas.

Há uma crescente vinculação entre o desempenho exportador dos países e o papel desempenhado pelas empresas transnacionais. A internacionalização da produção, por meio da instalação de filiais das grandes corporações transnacionais em vários países, aliada às suas estratégias de organização da produção e distribuição internacional, torna crescente a influência dessas empresas no padrão e na dinâmica do comércio exterior dos países.

Para os países em desenvolvimento, a reestruturação das economias, decorrente dos novos paradigmas financeiros, comerciais e tecnológicos, representa um enorme desafio. A tarefa de se desenvolver em um cenário mais turbulento e excessivamente competitivo exige novas formas de inserção internacional e integração com as políticas de desenvolvimento. É fundamental entender as complexas aquisições presentes na fase atual da dinâmica capitalista mundial.

Para PETERS, ( 2004, p.36) diz que,

Toda fusão cria um “conglomerado” e que quanto mais os conglomerados negam esse ponto, mais é provável que seja verdade. E eles negam por uma boa razão. Como dito, curto e grosso, pelo especialista em economia do *New Yorker*, James Surowiecki: “Conglomerado não funcionam.

Dentro dessa ótica vejamos a tabela abaixo:

### CALCULE (1+1=0)

---

A Tabela abaixo resume o impacto financeiro das 10 maiores fusões no período 1998-2002.

Fusões recentes (Ano)	Valor Criado (+) ou Destruido (-) Desde a Aquisição
AOL/ Time Warner (2001)	- \$148 bilhoes
Vodafone/Mannesmam (2000)	- \$299 bilhoes
Pfizer/ Warner- Lambert (2000)	- \$78 bilhoes
Glaxo/ Smithkline (2000)	- \$40 bilhoes
Chase/J.P Morgan (2000)	- \$26 bilhoes
Exxon/ Mobil (1999)	- \$8 bilhoes
SBC/ Ameritech (1999)	- \$68 bilhoes
WoldCom/MCI (1998)	- \$94 bilhoes
Travelers/CitiCorp (1998)	- \$109 bilhoes
Daimler/Chrysler (1998)	- \$36 bilhoes

**Fonte:** Tom Peters ( p. 37. 2004)

Atualmente o fenômeno das fusões e aquisições está muito clara, boa parte das fusões não deslança. Alguns estudos comprovam que 50% delas não funcionam, devido ao investimento dos acionistas e não alcançarem as tão celebradas sinergias.

No próximo tópico vamos discorrer sobre os tipos de fusões.

## 2. OS TIPOS DE FUSÃO

Cada empresa que vai passar por um processo de mudança, está sujeita a um tipo de fusão sendo elas classificadas em três partes tais como: concentração, cisão e incorporação. No Brasil essa união empresarial está bem presente.

### **Concentração**

Trata-se de duas empresas que se unem para formar uma terceira empresa, e elas juntam seus patrimônios e dividem entre os donos.

### **Cisão**

Cisão é quando a empresa A e a empresa B, se unem para formar a empresa E, bem diferentes da A e B, isso significa que uma sociedade transfere seu patrimônio para uma ou mais sociedades. Esta fusão vem para diminuir os custos do mercado e aumentar a qualidade do produto.

A cisão geralmente acontece quando uma empresa tem poucos sócios, para resolver os conflitos entre eles.

Existem dois tipos de cisão: a cisão parcial e a cisão total. A cisão parcial é quando uma parte do patrimônio da empresa é segregada isso significa que a empresa funciona com o restante. A cisão total onde o patrimônio é cindido deixando a empresa de existir, nesse caso é quando existe conflito entre os sócios ou quando as atividades são separadas e se um sócio não tem mais interesse pela sociedade.

## **Incorporação**

É onde uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que passa suas atividades, direitos e obrigações no art. 227 da lei 6404/76. Na incorporação a empresa deixa de existir e passa a ser uma única personalidade jurídica, isso acontece quando os dois nomes são fortes no mercado. A incorporação é a forma de aquisição onde há a intensão de unir as atividades da empresa, agregar os valores, aumentar a participação no mercado e reduzir os custos.

De acordo com BERTOLDI, (2006, p.333),

Ocorre a cisão com a transferência de parcela ou do total do patrimônio da companhia para uma ou mais sociedades já existentes ou constituídas para este fim. A cisão poderá ser parcial ou total. Será parcial quando ocorrer apenas parte do patrimônio da sociedade cindida, com a conseqüente redução do seu capital social na proporção do patrimônio transferido. Será total, no entanto, se todo o patrimônio da sociedade cindida for transferido para outras sociedades acarretando a sua extinção.

A cisão é a transferência das parcelas do patrimônio da empresa para uma ou mais sociedades, e esses procedimentos são legalmente previstos no art.223 a 224 da Lei 6404/76.

### **2.1 Etapas**

Para as empresas darem início ao processo de fusão é preciso que ela passe por algumas etapas. Para a empresa passar por toda a fase de fusão sem muitos problemas é preciso saber elaborar as estratégias, entender as negociações.

Neste tópico, está explicando algumas fases que normalmente as empresas passam antes das negociações e aprovação de alguns órgãos.

- Consultoria especializada

O primeiro passo a ser dado é contratar uma consultoria especializada, no momento em que os acionistas da empresa decidem fazer a venda total ou até mesmo uma parte do capital, é preparar a empresa para o processo de negociação.

- Avaliação da empresa

O primeiro fator a ser estudado com profundidade são os gastos, pois a avaliação da empresa é um processo fundamental antes de ocorrer à fusão.

Nesta etapa o assessor consegue avaliar o valor para o processo de venda.

- Avaliação dos investidores e compradores

No momento de decisão da venda da empresa, o comprador por muitas vezes não aceitará a sua melhor oferta, principalmente se ele souber que é o único comprador. É importante que o assessor saiba para qual a direção de mercado ele se mostra mais importante, para haver as negociações.

- Negociação

As negociações que foram desenvolvidas nas etapas anteriores são revisadas, neste processo e durante a avaliação a informação da empresa estará em provas, o assessor precisa conhecer com clareza a empresa e os setores para iniciar as negociações.

Assim a consultoria especializada em fusões trabalha junto ao cliente uma estratégia de negociação para o valor da empresa, valorizando a qualidade e os processos competitivos.

Esta etapa é conduzida por advogados e por contadores da empresa, para verificar as possíveis contingências. Se caso houver alguma contingência na empresa que não foi identificado no balanço, na parte final da negociação pode ser descontado do valor da empresa.

- A compra e venda das ações e a assinatura do acordo

É fundamental analisar o contrato de compra e venda das ações da empresa com detalhes, junto ao contrato social para que a empresa possa evitar problemas futuros entre os acionistas. Depois de varias negociações entre os acionistas, e assinatura do acordo ainda não pode se considerar o fim do processo de fusão, pois as empresas ainda passam por outro processo da aprovação de alguns órgãos competentes que são Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE), do Ministério da Fazenda, e depois pela Secretaria do Direito Econômico (SDE), do ministério da justiça, e os últimos pareceres que são do Conselho Administrativo da Defesa Econômica (CADE), que cadê dar a palavra final ou tem o poder de rejeitar ou impor as restrições.

## **2.2 Fatores de sucesso e insucesso**

Nas fusões e aquisições é normal que entre algumas situações haja algum conflito, pois as mudanças são fatores que em todo processo de fusão as empresas tem que passar. Neste caso as mudanças começaram no ponto de vista interno e por

natureza gera-se insegurança. É necessário que haja uma comunicação muito bem estruturada para alcançar seus objetivos e manter um bom relacionamento.

O bom relacionamento interno pode diminuir riscos de fracasso e ajudar na imagem e reputação de uma organização. Mesmo com esses cuidados as empresas podem chegar a alguns fatores de sucesso e insucesso, no processo de fusão entre as empresas como:

### **Fatores de Sucesso**

- Agir sempre com clareza na formulação das estratégias, e trabalhar a questão da redução de custos.
- O foco nos objetivos da empresa e na execução dos planos.
- Direcionar idéias após o processo de integração.
- Boa formação de uma equipe bem qualificada e estruturada.
- Um entendimento claro na fase das negociações.
- Formar os principais desafios no processo após a fusão.
- No processo de fusão os acionistas e os colaboradores da empresa estar bem envolvidos com a mudança.

### **Fatores de Insucesso**

- Se a empresa não se preocupar com a redução de custos, podem chegar os objetivos de longo prazo.
- Na fase de integração a falta de foco nos objetivos e na execução dos planos.
- Uma má preparação de uma fusão pode ser prejudicada se a equipe de trabalho não for bem estruturada, bem formada com pessoas qualificadas e preparadas para este processo.

- Se no processo de fusão os acionistas não estiverem completamente envolvidos no processo de mudança também pode ser motivo de causar insucesso.
- A falta de comunicação, a falta de liderança que dificulta a administração dos negócios, por isso os líderes tem que se comunicar-se de forma clara e com visão estratégica.
- A falta de clareza na formulação das estratégias, o mau entendimento das negociações.
- Se não houver a participação de todos os profissionais no processo de fusão, pode ser um grande fator de fracasso.

No ultimo tópico, será apresentada uma análise sobre como foi o processo de fusão do Banco Santander com o Banco Real, mostrando um breve histórico sobre o banco. O Banco antes da fusão das marcas criou uma estratégia de gestão que com isso ajudou o grupo a se unir. A meta do Santander é ser o principal banco múltiplo do Brasil em termos de lucratividade e reconhecimento de marca, conquistando a satisfação dos clientes, acionistas e funcionários. O Banco busca ser um banco de relacionamento e o principal de seus clientes de varejo e atacado com base em práticas sustentáveis, atendendo-os seu porto folio completo de produtos. O tipo de fusão nesse processo foi à incorporação, com a compra do banco o Real incorporou no Santander.

No próximo tópico vamos um breve histórico do Banco Santander.

### 3. UMA ANALISE DOS BANCOS SANTANDER E REAL

A história do Banco Santander começa no dia 15 de maio de 1957, quando a Rainha Isabel II assinou o real decreto que autorizou a constituição do Banco Santander. Desde as suas origens, este foi o banco aberto ao exterior, inicialmente ligado ao comércio realizado no porto de Santander, no norte da Espanha e na América Latina. O banco pertence ao grupo Santander de origem espanhola, na cidade de Santander, Cantábria.

Já está no Brasil desde o ano 1982, porém apenas depois de 9 anos que as operações do Santander *Investment* começaram. Com um pouco mais de 150 anos de atuação, o grupo sediado em Madri, na Espanha, está entre as maiores instituições financeiras do mundo por capitalização em bolsa. Por ser originário da cidade de Santander, na província de Cantábria, atua em muitos países e possui grande diversificação geográfica.

O seu lucro líquido nos nove primeiros meses de 2010 alcançou 8,0 bilhões de dólares. Em setembro de 2010, mantinha 13.907 agências, em torno de 176 mil funcionários, mais de 92 milhões de clientes, mais de 3 milhões de acionistas e volume de recursos administrados de 1877 bilhões de dólares. O Santander é o maior banco da zona do ouro, a sexta maior empresa do mundo, com isso sendo a quarta no setor bancário.

No ano de 2008, o grupo comprou a operação do Holandês ABN Amro Bank, o controlador do Banco Real, tornando-se o terceiro maior banco. O Santander é o

terceiro banco privado entre ativos do Brasil, e o primeiro banco entre os internacionais.

O grupo já teve mais de três aquisições, nos anos 50 houve a compra do Banco Central Hispanoamericano, essa negociação virou um cenário financeiro mundial. Em 1998, foi comprado o Banco Noroeste S.A, e em novembro de 2000, foi anunciada a compra do Banco do Estado de São Paulo S.A. – BANESPA. Esta fusão consolidou o Santander Banespa, como o terceiro maior banco privado entre os ativos com mais 8 milhões de clientes. O grupo desde 1997 vem mostrando a sua capacidade de fazer aquisições no Brasil. O banco foi avaliado pela auditoria Deloitte e pela entidade de certificação de qualidade SGS, ICS Portugal e recebeu em dezembro de 2010, a certificação EFR – Entidade Familiarmente Responsável, tornando-se assim na 1ª empresa em Portugal com esta certificação. A organização também teve a certificação de sistemas de Gestão e Qualidade e de Produtos e Serviços.

### **3.1 A missão do Banco**

A missão do banco define a inspiração o desenvolvimento e a atuação nos negócios. O Banco Santander Brasil tem a missão de ter a preferência de todos os seus clientes, serem um banco simples rentável e eficiente.

O Santander busca sempre melhorar a qualidade de tudo o que faz, conquistando o reconhecimento e a confiança de todos com uma equipe capaz que gosta de trabalhar junto e renovar idéias que satisfaçam os clientes.

O Banco tem o compromisso de ser o maior banco em satisfação dos clientes, o melhor em geração de valores para os acionistas, o melhor banco para se trabalhar e construir a marca mais conhecida do Brasil. A empresa Santander tem também a missão de criar vínculo de qualidade entre os funcionários, com os clientes e fornecedores para juntos buscarem idéias inovadoras.

O compromisso do Santander Brasil é uma visão de decisões e forma de fazer negócios e inspiração. Diferenciar dos competidores para juntos construir o Melhor Banco de País.

- Satisfação de seus clientes:

Os clientes satisfeitos são mais rentáveis, e para o banco isso é o seu melhor patrimônio e com clientes satisfeitos é que realizam os melhores negócios, e com isso é a melhor maneira de atrair novos clientes.

- Idéias inovadoras em gestão: A inovação não esta apenas em fazer negócios e sim um valor do seu jeito de ser e atuar no mercado e na empresa. Para que as idéias inovadoras sejam assimiladas e praticadas no dia a dia é preciso aprofundamento reflexão e troca de experiências.

- Funcionários, clientes e fornecedores: Este grupo é a grande chave do sucesso dessa organização é construído dentro e fora para conquistar o reconhecimento de seus clientes.

- A confiança é a base de todos os relacionamentos: Criar um ambiente de confiança é a base do relacionamento da empresa e esta confiança é construída por cada gesto, cada atitude, cada decisão em relacionamento interno e externo.

- O banco que colabora para o desenvolvimento sustentável da sociedade: A entidade constrói suas competências, suas idéias e iniciativas para uma vida sustentável. O compromisso Santander Brasil apresenta o caminho a ser percorrido, as inspirações estratégicas e os valores.

Os Valores Corporativos são:

- A liderança: Vocação de liderança em todos os mercados onde estão presentes, com as melhores equipes e constante foco em clientes e resultados.

- Dinamismo e Antecipação: Tem como iniciativa e agilidade para descobrir e explorar as oportunidades de negócios, antes de seus concorrentes, a flexibilidade de adaptação às mudanças do mercado.

- Fortaleza de balanço: A força de balanço é a força da prudência na gestão de riscos e as melhores garantias da nossa capacidade de crescimento e de geração de valor para os acionistas.

- Inovação: A procura de novos produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes e que permite obter o aumento de rentabilidade superior aos concorrentes.

- **Orientação ao cliente:** Os clientes são o foco da estratégia do banco, assim querendo melhorar a maneira continua a satisfação dos clientes com uma ampla oferta de produtos e serviços da melhor qualidade.
- **Ética profissional:** O cumprimento das Leis, dos códigos de Conduta e as normas internas, que exige de todos os profissionais do Santander trabalhar com máxima honestidade e transparência.

### **3.2 A fusão do Banco Santander e Real**

Em novembro de 2010, o Banco Real e o Banco Santander passaram por um momento importante com contagem regressiva para o processo de unificação de suas marcas. Em fevereiro de 2011, houve a migração do sistema do Santander no Real, o banco ganhou uma única identidade no visual de todas as agências do Brasil. A proposta foi criar um terceiro banco que aproveitasse o melhor dos dois bancos do mercado.

Compara-se a política do Real e do Santander, que olha o mercado e toma a decisão sobre o que fazer.

Com a compra das ações do Banespa em novembro de 2000, o Santander se posicionou de vez entre os maiores bancos do país. Em 2008 o grupo comprou a operação do ABN Amro Bank na América Latina, que controla o Banco Real e com isso tornou-se o terceiro maior banco do Brasil.

O Grupo Santander expandiu a sua presença em todo o mundo por meio da integração bem-sucedida de numerosos negócios adquiridos. Nas aquisições do banco, em especial no caso do Banco Real, o Banco Santander uniu o melhor de ambos os bancos em uma única instituição, escolhendo as melhores estratégias de negócios, pessoal-chave, tecnologia e processos para assegurar a combinação ótima para alcançar uma posição competitiva sustentável.

A meta do banco Santander é ser o principal banco múltiplo do Brasil em termos de lucratividade e reconhecimento de marca, conquistando a satisfação dos clientes, acionistas e funcionários. O Banco busca ser um banco de relacionamento e o principal de seus clientes de varejo e atacado com base em práticas sustentáveis, atendendo-os com seu portfólio completo de produtos.

Com mais de 150 anos de atuação, o Grupo Santander, sediado em Madri, em Espanha, esta entre as maiores instituições financeiras do mundo por capitalização em bolsa. Originário da cidade de Santander, que atua em muitos países e possui grande diversificação geográfica.

Em setembro de 2010, mantinha 13.907 agências, em torno de 176 mil funcionários, mais de 93 milhões de clientes, mais de 3 milhões de acionistas e volume de recursos administradores de 1877 bilhões de dólares. O lucro líquido nos nove primeiros meses de 2010 alcançou 8,0 bilhões de dólares.

O Santander é o maior banco da zona euro, a sexta maior empresa do mundo, sendo a quarta no setor bancário. No Brasil suas operações são de grande força para o grupo, representado 20% dos lucros ativos da empresa.

Uma das maiores fusões entre as empresas foi a negociação do setor bancário mundial que foi a transformação do Santander com o Banco Real, que concedeu o choque entre culturas.

Segundo FERNANDO MARTINS, da Vice Presidência Executiva de marca, Marketing e Comunicação Corporativa em entrevista, para a Revista Idéias Brasil Santander (2011.p.11) comenta que:

A unificação concretiza nossa proposta de unir o melhor dos dois bancos. Agora, teremos o mesmo nome, o mesmo logotipo e as mesmas práticas no nosso dia a dia. Isso reflete nossa trajetória, buscando ser o mais eficiente e o melhor Banco do país. Estamos demonstrando que a marca "Real" deixa de existir, mas continua vivo nas práticas do Santander". É uma etapa de conscientização para que a gente não rompa a ligação que as pessoas tinham com o Banco Real e deixe claro que os vínculos serão reforçados e continuaram mais vivos do que nunca.

A integração do Santander com o Real transcorreu de acordo com o previsto e com baixo impacto ao cliente. Esse resultado positivo dos dois bancos dá a convicção de um caminho certo para o melhor banco do país.

Com a fusão dos bancos a nova plataforma unificada o Santander teve mais agilidade no atendimento, e a mais ampla oferta de seus produtos e serviços.

Com o processo de unificação, o trabalho realizado foi surpreendente para toda a equipe depois de horas de planejamento, reuniões, desenvolvimento, capacitação e muita competência.

De acordo com as mudanças da nova plataforma o banco Real teve que trabalhar o relacionamento com os clientes, devido o choque entre as culturas.

A criação da nova imagem é crucial para uma empresa, primeiro por que o processo de fusão gera várias dúvidas e preocupações.

Alguns clientes assustaram com essa transformação do banco Real com o Santander, mas o cuidado com os clientes e a dedicação do grupo teve que ser bem trabalhada. Todo processo de fusão causa dúvidas devido as novas plataformas de sistemas, no caso do Santander os dois bancos uniram o que os dois têm de melhor para formar um só.

MARCELO ZERBINATTI, (2011, p. 11), Diretor da área de Projetos e Gestão de Mudanças, em entrevista cedida a Revista Idéias Brasil Santander relata sobre o momento da fusão:

Este é o momento em que estamos integrando o banco e isso nos permite dar mais um passo na construção do melhor banco no País. Agora, a representatividade da marca Santander se torna muito mais forte. O jeito de se relacionar e os valores do Banco Real que estavam vinculados a marca foram incorporados. Exemplo disso são os projetos diferenciados de um banco para o outro, como o Santander Máster, o Realmaster ainda melhor e os serviços Van

Gogh. Esse é um processo de entregar valor para os clientes gradualmente, e estamos no caminho certo.

Neste momento o Santander precisou de muita transparência e deixar claro o trabalho em equipe, para criar um momento de evolução para que o cliente não tivesse impacto.

O objetivo dessa incorporação de marcas foi construir um banco ainda melhor para os funcionários, os clientes, acionistas, fornecedores e para a sociedade. O banco investiu muito em tecnologia e treinamento em equipe, para que na fase de mudança todos estivessem bem preparados.

Com essa incorporação o banco abriu mais de 7 mil novas agências no Brasil, e com isso houve a contratação de muitas pessoas em vários cargos e varias funções.

Para os funcionários da instituição do Banco Real, houve bastante mudança em relação à tecnologia do novo sistema implantado. O sistema do Real era usado na divisão de três telas e já no sistema do Santander são usados dois tipos o TFC e o CY. Os dois bancos vêm de culturas bem diferentes, por isso os funcionários do Real tiveram que aprender o novo sistema e as normas do Santander.

Para os clientes também houve mudança, todas as contas do Real foram migradas a Santander, as normas do Real deixaram de existir e passaram para Santander, por isso as agências do antigo Banco Real tiveram que trabalhar muito com os clientes a questão do relacionamento, pois para o cliente poderia ser difícil ele se acostumar com a mudança.

A criação de uma nova imagem é crucial para uma empresa, primeiro por que o processo de fusão gera varias dúvidas e preocupações. Qualquer fusão é o choque entre culturas, no caso Santander.

FERNANDO MARTINS, (2011.p.12), Vice Presidência Executiva de marca, Marketing e Comunicação Corporativa, ainda, em entrevista, diz que:

O cliente não esta interessado em ver quantos computadores o banco tem, se ele é o primeiro colocado no mercado ou se as reservas chegaram a um bilhão de reais, ele quer saber qual vai ser a relação dele com a instituição, a campanha da integração tinha que ser leve, para que os clientes do Real aceitassem o Santander. Estamos unindo as práticas, hábitos e valores do Banco Real ás inovações que o cliente admira no Santander, para construir um banco cada vez melhor para nossos clientes.

Com essas incorporações o banco teve que trabalhar muito a questão do relacionamento, com a economia globalizada as incorporações estão em busca de novas oportunidades de negocio, isso virou uma prática cotidiana em concentração empresarial, consistem nas atividades de fusões de negócios, aquisições de novas companhias.

O Santander consegue sempre cumprir seus objetivos com o engajamento de cada um de seus funcionários, a equipe sempre trabalha o relacionamento não só dos clientes e sim também do relacionamento interno entre a empresa e funcionário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término do trabalho espera-se que os objetivos iniciais tenham sido atingidos, já que há possibilidades de ampliar a referida pesquisa dentro de outra ótica.

No decorrer deste procuramos explorar a potencialidade do método de casos, por meio de observação e análise dos dados pesquisados, demonstrando e descrevendo uma experiência na empresa Banco Santander, relatando as dificuldades, sucessos, bem como registrando algumas recomendações para o futuro. Nosso desejo foi estabelecer uma série de cuidados a serem seguidos, passo a passo, para desenvolver o trabalho de estudo de caso com certo rigor científico. Trata-se de uma espécie de roteiro que procuramos seguir no desenvolvimento de nossas pesquisas e que, acreditamos, poderá ser valioso para outros pesquisadores que pretenda utilizar tal metodologia em seus trabalhos. O que interessa nesse tipo de trabalho são as possibilidades que possam existir e emergir, a partir do caso que apresentamos.

O esforço inicial da revisão da literatura sobre a temática estudada, não foi tão simples tendo em vista certa escassez de autores sobre o assunto em pauta.

Primeiro, com a estratégia escolhida foi possível nortear nossa pesquisa, já que acreditamos que o estudo, aplicação dos passos levantados no decorrer deste trabalho permitiram atingir nossos objetivos.

Segundo, o trabalho pode servir de subsídio para outros pesquisadores, que poderão utilizar o material nele contido como ponto de partida para trabalho científico.

Gostaríamos, ainda de esclarecer que a empresa analisada poderá recorrer do trabalho para fazer as devidas alterações que julgar necessárias. Portanto,

acreditamos que abrimos uma nova discussão sobre uma temática tão relevante quanto as das fusões.

Discutiu-se, outrossim, por alguns autores a exequibilidade, ou seja como as organizações utilizam as ferramentas administrativas para colocar em prática as fusões.

Outro fator importante foi à revisão da literatura, quando foi amplamente discutida por vários autores, embasando assim toda pesquisa e discussões favoráveis e outras contrárias.

Aém disso, discutimos a importância das fusões no processo de globalização o que nos levou a um melhor entendimento sobre o assunto.

Pudemos, assim, observar pelos dados obtidos que os clientes conhecem a importância da empresa Santander e nela acreditam.

Vê-se, no decorrer desse trabalho, a importância das disciplinas de administração durante o curso quando estamos realizando o trabalho de conclusão, pois facilita o entendimento do contexto analisado.

Assim sendo, foi possível despertar por meio da pesquisa, o interesse pelos conceitos e definições de fusões e descrevê-los no referido trabalho. Em que pese o desconhecimento do futuro e as incógnitas do presente, o trabalho pode trazer grande contribuição para aqueles que se interessarem sobre o assunto.

Por fim, podemos concluir que o estudo demonstrou que as empresas que concretizaram as fusões, anseiam um espaço nessa nova economia e sabem que precisam investir cada vez mais em treinamento e capacitação de seus colaboradores para que as fusões e aquisições não virem um pesadelo e decretem a falência do conglomerado. Cremos que, teorizando, observando e analisando a empresa Santander, conseguimos alcançar as metas propostas.

## REFERÊNCIAS

BERTOLDI, Marcelo Marco. **RIBEIRO, Márcia Carla Pereira. Curso Avançado de Direito Comercial.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

BIBLER, Richard S. O processo de Aquisição – **Um programa para o sucesso. Guia da Ernst & Young para Adm.. De Fusões e Aquisições.** Rio de Janeiro: Editora Record, 1995.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**, 9ª edição. São Paulo: *Prentice Hall*, 2003.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. – **Marketing**-São Paulo: Makron Books, 2001.

KEY, Stephen L.G. **Guia da Enst & Young para Administração De Fusões e Aquisições.** 2ª edição, Rio de Janeiro: Record, 1995.

MARTINS, Fernando; ZERBINATTI, Marcelo. **IDÉIAS BRASIL SANTANDER.** São Paulo, ano 03, n. 33, 2011.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Curso Teórico e prático de Direito Societário.** Rio de Janeiro: Forense, 2008.

PETERS, Tom. **Reimagine! Excelência nos negócios numa era de desordem.** São Paulo: Fortuna, 2004

A importância da marca numa fusão. Disponível em: <http://mundodomarketing.com.br/reportagens/marca/19740/a-importancia-da-marca-uma-fusao.html>. Acesso em 15 de abril de 2012.

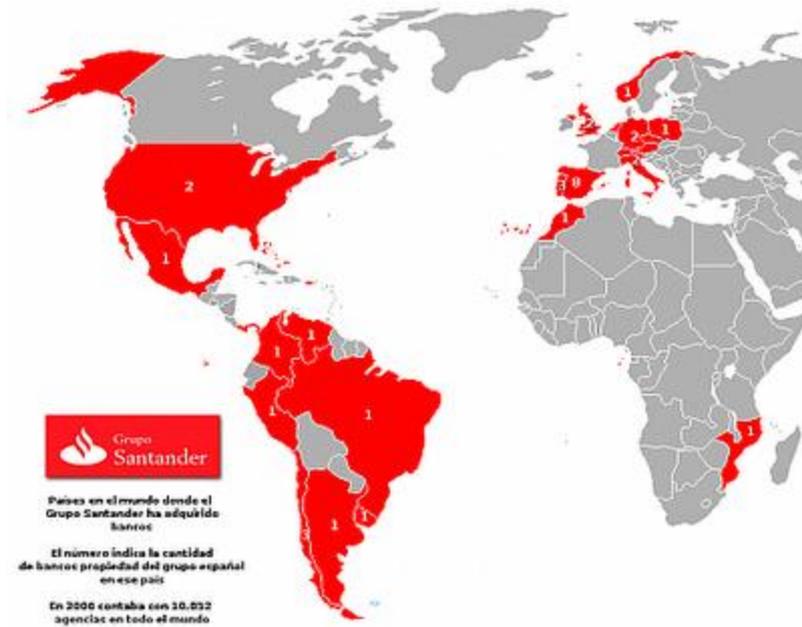
Estratégia e planejamento. Disponível em: [http://www.militelli.com.br/biblioteca/noticias/f\\_biblioteca\\_noticia3.htm](http://www.militelli.com.br/biblioteca/noticias/f_biblioteca_noticia3.htm). Acesso em 05 de março de 2012.

Globalização e as empresas transnacionais. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI136745-EI7095,00.html>. Acesso em 05 de março de 2012.

Site visitado:

WWW.Santander.com.br. Acesso em 19 de abril de 2012.

# Anexos



**FIGURA 1: Mapa Mundial do Banco: O Santander atua em diversos Países**  
**Fonte:** <http://www.tudoemfoco.com.br/santander-real.html>

A large crowd of people, mostly men and women, wearing red shirts, are shown from the chest up. They are all smiling and waving their hands. The crowd is dense and fills the entire frame. In the center, there is a white rectangular box containing text. At the bottom of the crowd, there is a semi-transparent white box with text.

**Missão Santander Brasil**

Ter a preferência dos nossos clientes  
por ser o banco simples e seguro, eficiente e rentável,  
que busca constantemente melhorar a qualidade de tudo o que faz,  
com uma equipe que gosta de trabalhar junto  
para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos.

 **Santander**

Cada um de nós está representado pelos 1.200 funcionários  
desta foto tirada durante a Semana Santander.

**FIGURA 2: Mural sobre a missão do banco.**

**Fonte:**

[http://www.ri.santander.com.br/web/conteudo\\_pt.asp?tipo=200&idioma=0&conta=28](http://www.ri.santander.com.br/web/conteudo_pt.asp?tipo=200&idioma=0&conta=28)



**FIGURA 3: Sobre a unificação das marcas: O processo de Integração alcança mais uma etapa e caminha para construir o melhor banco do País.**  
**Fonte:** <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2010/11/estou-convencido-de-que-a-estabilidade-vai-seguir-diz-presidente-mundial-do-santander-3098154.html>



**FIGURA 4: Antes e depois da unificação: A nova fachada das agências do novo banco.**

Fonte: <http://www.publistorm.com/quando-a-marca-e-substituida/>



**Missão** - ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organização que junto conosco contribuam para a evolução

**Missão** - desenvolver e consolidar uma franquia financeira líder no Brasil, por meio da criação de valor para os acionistas, clientes, funcionários e comunidades onde operamos

**Visão** - Um novo Banco para uma nova sociedade. A sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nós, como organização e como indivíduos somos agentes dessa evolução.

**Visão** - O maior Banco para a sociedade. Ser a opção mais fácil e mais rápida no mundo contemporâneo que exige velocidade em processos e facilidade de acesso.

**Valores** - respeito, disciplina, engajamento, sustentabilidade, profissionalismo e atendimento personalizado.

**Valores** - liderança, dinamismo, antecipação, fortaleza de balanço, inovação, orientação ao cliente, ética profissional.

**Comunicação** - valoriza o sucesso de clientes e funcionários a partir da adoção de valores passados pelo banco e pela utilização de serviços do Real.

**Comunicação** - se apóia na utilização de pessoas famosas como jogadores de futebol e artistas para apresentarem suas soluções de serviços

**FIGURA 5: Missão dos bancos Real e Santander.**

Fonte: <http://digestordeideias.blogspot.com/feeds/posts/default>



**FIGURA 6:** A idéia do grupo é construir o melhor banco dos país em satisfação de seus clientes.

**Juntos Valorizando Idéias por uma vida Melhor!**

Fonte: <http://www.tudoemfoco.com.br/fusao-banco-real-santander.html>



**FIGURA 7: Mural do JUNTOS FAZENDO ACONTECER: Confiança e engajamento na construção de uma plataforma.**

Fonte: <http://alanabrinker.wordpress.com/2010/11/22/fusao-organizacional-como-fica-a-cultura-o-case-real-santander/>