

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho não posso deixar de lembrar todos os que me apoiaram na sua concretização. Por isso agradeço:

- Aos meus orientadores: Ao Professor José Carlos Nascimento por ter aceite dar o seu contributo e todo o apoio para a concretização deste projecto; ao Professor Eduardo Beira, por ter tido a responsabilidade maior na escolha deste projecto e de ter dado toda a colaboração necessária e imprescindível para que este projecto fosse concluído.
- À minha família e, em especial, à Fátima, Anabela e Carlos Miguel, por todo o apoio concedido.
- Ao Dr. Artur Santos Silva, Presidente do Banco BPI, por ter autorizado a disponibilização de elementos para a realização deste trabalho.
- A um conjunto de pessoas excepcionais com quem me cruzei na minha vida profissional, nas organizações onde trabalhei ou com as quais trabalhei, e que contribuíram para ser o que sou.
- Aos meus Amigos, por o serem...
- A todos os que acreditaram e contribuíram com o seu apoio, e, em particular, aos que disponibilizaram o seu tempo para a realização das entrevistas.

Sistemas de Informação, Modelos de Negócio e Processos de Fusão: Análise de um Caso – O Nascimento do Banco BPI (1998)

RESUMO

O presente trabalho diz respeito a um projecto de investigação que tem por foco as transformações verificadas a nível dos Sistemas de Informação (SI) de instituições bancárias submetidas a processos de Fusão e Aquisição (F&A). Esta investigação, que se inscreve numa abordagem interpretativista, tem como suporte fundamental o estudo do caso do processo de fusão de vários bancos conducente à criação de um grande banco nacional da actualidade: o Banco BPI. Neste processo de investigação são conciliadas diversas técnicas, que decorrem da minha qualidade de observador participante, se completam com a análise de um conjunto de documentos do processo e se consolidam num conjunto de entrevistas semi-estruturadas a actores de topo na condução daquele.

O Banco BPI, nasceu em Jan./1998, como resultado da transformação jurídica do ex-Banco de Fomento Exterior (BFE), naquela entidade e a posterior integração, por fusão, em datas diferentes, do ex-Banco Fonsecas & Burnay (BFB, Maio/1998), ex-Banco Borges & Irmão (BBI, Julho/1998- e ex-Universo Banco Directo (UBD, Dezembro/1998-, que tinha sido adquirido à Sonae - SGPS, em Junho/98. De referir, a este propósito, que a plataforma informática seleccionada para suportar os SI's dos vários bancos foi a do BFB pelo que, em Maio/1998, registou-se um movimento inverso da fusão jurídica, já que os SI's do BFE foram objecto de migração informática para a infra-estrutura tecnológica do BFB.

Para suportar este trabalho de investigação procedemos a uma revisão da literatura sobre as F&A's que ocorreram no sistema financeiro, desde o início da década de 80 até à actualidade, nos países mais desenvolvidos, nomeadamente, nos EUA e na Europa dos Quinze, focalizando a nossa atenção no papel que as TI/SI's desempenharam nesses processos, dada a sua qualificação como factor crítico de (não) sucesso nas F&A's que lhe tem sido atribuída por diversos académicos (Epstein 2005; Meckl, 2004; Jonhston et al., 1996) e consultores ou profissionais desta área (Åberg et al., 2004; Brown et al., 2003; McKinsey, 2001; Accenture, 2001, 2002a, 2002b; Popovich, 2001; KPMG, 1999).

Pela análise à literatura efectuada constatámos que estes processos se caracterizam por uma grande complexidade, especialmente no domínio das TSI's (Meckl, 2004) e exigem uma

gestão muito cuidadosa em diversas áreas sociais (mudança, cultura organizacional, recursos humanos, comunicação, liderança, reestruturação organizacional, etc.), assim como um planeamento detalhado do processo de integração, das rotinas de migração e implementação, baseado nas estratégias de negócios, processos de trabalho, necessidades dos sistemas e objectivos de sinergias (Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Brown et al., 2003; Accenture, 2001; KPMG, 1999; Jonhston et al., 1996) e controlo rigoroso de todas as fases do projecto, para que as mesmas sejam bem sucedidas.

No estudo do caso do Banco BPI foi analisado o contributo das diversas áreas para a obtenção do resultado final que considerámos altamente positivo, face à investigação realizada.

No âmbito desta tese de dissertação apresenta-se uma breve história de cada um dos bancos que deram origem ao Banco BPI (BFB, BBI, BFE e UBD), passando depois à descrição da trajectória de cada um deles até ao momento da fusão e integração operacional e identificando, seguidamente, os factores que estiveram na origem da escolha da plataforma informática do (BFB), para a qual migraram os outros sistemas de informação, e, também, a estratégia, modelos, métodos e técnicas utilizadas neste processo de fusão e integração dos SI's, a fim de garantir o sucesso da operação.

Analisa-se, igualmente, se este processo originou alguma ⁽¹⁾ mudança tecnológica; ⁽²⁾ alterações dos perfis profissionais do pessoal das TSI's; ⁽³⁾ quem foram os líderes e os actores principais; ⁽⁴⁾ como foi efectuada a gestão dos recursos humanos e, em especial, do pessoal das TSI's e ⁽⁵⁾ quem sobreviveu à reestruturação que está, normalmente, associada a estes processos.

Palavras-Chave: Fusões e Aquisições (F&A's), Tecnologias e Sistemas de Informação, Infra-estrutura Tecnológica, Liderança, Planeamento, Controlo, Cultura Organizacional, Recursos Humanos, Comunicação, Negócio.

Information Systems, Business Models and Merger Processes: a Case Study – the Foundation of the BPI Bank (1998)

ABSTRACT

The present work concerns an investigation project focused on the transformations verified at the level of the Information Systems (IS) of the bank institutions submitted to Mergers and Acquisitions processes (M&A). This investigation, which aims at being an interpretative one, is fundamentally based on the study of the merger process case of several banks, which led to the creation of a great national bank of the present times: the BPI Bank. In this process of investigation several techniques have come together, which derive mainly from my quality of participant observer, to which has been added the analysis of a set of documents related to the process and which have been consolidated by a number of semi-structured interviews of the top actors in the process.

BPI Bank was chartered on January 1998, as a result of the legal transformation of the former Banco de Fomento Exterior (BFE) in that entity and the later integration, by fusion, in different dates, of the former Banco Fonsecas & Burnay (BFB, May 1998), the former Banco Borges & Irmão (BBI, July 1998) and the former Universo Banco Directo (UBD, December 1998), which had been bought from SONAE – SGPS, in June 1998. It should be noted that the informatics' platform chosen to support the IS's of the several banks was originally the BFB one, and for this reason, in May 1998, the contrary movement of legal merger took place, since the BFE IS's were the target of a data migration for the technological infra-structure of the BFB.

To support this investigation work, we made a revision of the literature concerning the F&A's that occurred in the financial system from the beginning of the 80's until the present time, in the most developed countries, namely the USA and the Fifteen EU countries ; we focused our attention in the role played by the IT/IS's in these processes, due to their qualification as a critical factor in the (non)-success in the M&A's that has been attributed to them by several experts (Epstein 2005; Meckl, 2004; Johnston et al., 1996) and by several consultants and professionals of this area (Åberg et al., 2004; Brown et al., 2003; McKinsey, 2001; Accenture, 2001, 2002a, 2002b; Popovich, 2001; KPMG, 1999).

Through the analysis of the literature we found out that these processes are characterized by a great complexity, specially in the field of the TIS's (Meckl, 2004) and demand a very careful management in several social areas (change, organizational culture, human

resources, communication, leadership, organizational restructuring, etc.), as well as a detailed planning or the integration process, the migration and implementation routines, based on the strategies of business strategies, work processes, system needs and synergy objectives (Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Brown et al., 2003; Accenture, 2001; KPMG, 1999; Johnston et al., 1996) and the strict control of all process stages, in order that the same may be successful.

In the case study of the BPI Bank we analysed the contribution of the different areas to the accomplishment of the final result, which we considered highly positive in the light of the investigation carried out.

Within the scope of this thesis dissertation we present a brief history of each of the banks that gave origin to the BPI Bank (BFB, BBI, BFE e UBD), we then proceed to the description of the course followed by each of them until the moment of the fusion and operational integration; we then identify the factors that were decisive for the choice of the informatics' platform (BFB), to which the other systems of information migrated, and also the strategy, the models, the methods and techniques used in this IS's fusion and integration processes, in order to achieve the success of the operation.

We further analyse if this process caused any ¹⁾ technological change, ²⁾ the alterations of the professional profiles of the staff of the TIS's; ³⁾ who were the leaders and principal actors, ⁴⁾ how the management of the human resources, and, in special , of the staff of the TIS's took place and ⁵⁾ who survived the restructuring which is normally associated to these processes.

Keywords: Mergers and Acquisitions (M&A's), IT and Information Systems, Technological Infra-Structures, Leadership, Planning, Control, Organizational Culture, Human Resources, Communication, Business.

Índice

AGRADECIMENTOS	I
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, MODELOS DE NEGÓCIO E PROCESSOS DE FUSÃO: ANÁLISE DE UM CASO – O NASCIMENTO DO BANCO BPI (1998)	II
INFORMATION SYSTEMS, BUSINESS MODELS AND MERGER PROCESSES: A CASE STUDY – THE FOUNDATION OF THE BPI BANK (1998).....	IV
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	XI
CAPÍTULO 1.....	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 As fusões e as aquisições no sistema bancário.....	1
1.2 Definição e âmbito do problema	2
1.3 Objectivos de investigação.....	5
1.4 Organização da dissertação.....	6
CAPÍTULO 2.....	8
2 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SISTEMA BANCÁRIO.....	8
2.1 Evolução do sistema bancário no período 1980/2000.....	8
2.1.1 Introdução	8
2.1.2 A nível mundial	17
2.1.3 Portugal.....	21
2.2 Modelos, Métodos, Técnicas e Processos adoptados nas F&A's	26
2.3 O papel das TI/SI's nos processos de F&A's	33
2.4 Conclusões	40
CAPÍTULO 3.....	41
3. OBJECTIVOS, METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	41
3.1 Objectivos da Investigação	41
3.1.1 Introdução	41
3.1.2 Como, quem e quando foi definido o novo SI ?.....	42
3.1.3 Qual o papel das aplicações legado pelas entidades fundidas no novo sistema?	43
3.1.4 Qual o processo de gestão de recursos humanos associado, em especial aos SI's?	43
3.1.5 Quem sobreviveu à reestruturação associada?.....	44
3.1.6 Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?	44
3.1.7 O processo originou alguma mudança tecnológica?.....	44
3.1.8 Ocorreu alguma alteração dos perfis profissionais da equipa de sistemas de informação?.....	45
3.2 Metodologia e Desenho da Investigação	45
3.2.1 Sobre os Métodos	45
3.2.1.1 Método de investigação utilizado	45

3.2.1.2	Sobre as entrevistas	46
3.2.1.3	Sobre a análise do espólio documental.....	47
3.2.1.4	Sobre o papel do observador participante	50
3.2.2	Desenho da investigação.....	52
3.2.2.1	A reflexão e a preparação inicial do projecto	52
3.2.2.2	A preparação do trabalho de recolha de informação	52
3.2.2.3	Tratamento e análise da informação recolhida.....	53
3.2.2.4	Resultados apurados.....	53
CAPÍTULO 4.....		55
4.	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS BANCOS QUE DERAM ORIGEM AO BPIC ATÉ A DATA DA FUSÃO	55
4.1	BBI	55
4.1.1	Breve história/Modelo de negócio	55
4.1.2	Estrutura organizacional	57
4.1.3	Recursos humanos	59
4.1.4	Cultura organizacional associada	59
4.1.5	Modelo tecnológico	60
4.1.5.1	Evolução da arquitectura de informação até à fusão.....	60
4.1.5.2	Arquitectura da infra-estrutura tecnológica à data da fusão.....	65
4.1.5.3	Recursos humanos - Quadro de pessoal das TI/SI's.....	67
4.2	BFE	68
4.2.1	Breve história/Modelo de negócio	68
4.2.2	Estrutura organizacional	70
4.2.3	Recursos humanos	71
4.2.4	Cultura organizacional associada	71
4.2.5	Modelo tecnológico	72
4.2.5.1	Evolução da arquitectura de informação até à fusão.....	72
4.2.5.2	Arquitectura da infra-estrutura tecnológica à data da fusão.....	77
4.2.5.3	Recursos humanos - Quadro de pessoal das TI/SI's.....	78
4.3	BFB	78
4.3.1	Breve história/Modelo de negócio	78
4.3.2	Estrutura organizacional	80
4.3.3	Recursos humanos	81
4.3.4	Cultura organizacional associada	82
4.3.5	Modelo tecnológico	83
4.3.5.1	Evolução da arquitectura de informação até à fusão.....	83
4.3.5.2	Arquitectura da infra-estrutura tecnológica à data da fusão.....	86
4.3.5.3	Recursos humanos - Quadro de pessoal das TI/SI's.....	87
4.4	UBD	88
4.4.1	Breve história/ Modelo de Negócio.....	88
4.4.2	Estrutura organizacional	90
4.4.3	Recursos humanos	90
4.4.4	Cultura organizacional associada	90
4.4.5	Modelo tecnológico	91
4.4.5.1	Evolução da arquitectura de informação até à fusão.....	91
4.4.5.2	Arquitectura da infra-estrutura tecnológica à data da fusão.....	91
4.4.5.3	Recursos humanos – Quadro de pessoal das TI/SI's.....	92
CAPÍTULO 5.....		93
5.	DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE FUSÃO	93
5.1	Liderança global do processo	93

5.2	A selecção da infra-estrutura tecnológica e dos SI's do futuro Banco BPI.....	95
5.3	A escolha dos líderes do projecto e das equipas para o processo de integração informática.....	101
5.4	Planeamento das diversas fases do processo de integração informática.....	104
5.5	Gestão da Mudança	112
5.5.1	Planeamento da estrutura organizacional	112
5.5.2	Gestão da Comunicação	114
5.5.3	Gestão de culturas organizacionais.....	115
5.5.4	Recursos humanos	117
5.6	Resultados	121
CAPÍTULO 6.....		128
6.	ESTUDO DE CASO : O NASCIMENTO DO BANCO BPI: EXPLORAÇÃO E CONCLUSÕES.	128
6.1	Exploração dos resultados da investigação	128
6.1.1	Como, quem e quando foi definido o novo SI ?.....	130
6.1.2	Qual o papel das aplicações legado pelas entidades fundidas no novo sistema?	131
6.1.3	Qual o processo de gestão de recursos humanos associado, em especial aos SI's?	131
6.1.4	Quem sobreviveu à reestruturação associada?.....	133
6.1.5	Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?	133
6.1.6	O processo originou alguma mudança tecnológica?	134
6.1.7	Ocorreu alguma alteração dos perfis profissionais da equipa de sistemas de informação?.....	135
6.2	Conclusões	135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		137
ANEXOS.....		144
	Anexo I - Privatizações efectadas no sistema bancário português.....	145
	Anexo II – Lista dos actores principais do processo.....	146
	Anexo III – Modelo de entrevista semi-estruturada, identificação dos entrevistados e transcrição das entrevistas.	149
	Anexo IV – Espólio documental.....	204
	Anexo V – Lista de abreviaturas de entidades e de termos técnicos.....	209

Índice de Figuras

Figura 1.1 – <i>Timeline</i> da constituição e evolução do Grupo BPI.....	4
Figura 2.1 – Potencial de redução de custos de TI/SI's	13
Figura 2.2 - Evolução do nº. de bancos e balcões nos EUA (fonte: Koch et al., 2003).....	18
Figura 2.3 - Evolução sistema bancário europeu 1980-1996.....	20
Figura 2.4 -Evolução do nº. de balcões no sistema bancário europeu no período de 1994-96	21
Figura 2.5 - Previsão da proporção das despesas em SI/TI no total dos custos administrativos da banca em Portugal	25
Figura 2.6 – Esquema de planeamento da migração informática	27
Figura 2.7 - As principais fases de uma F&A	28
Figura 2.8 - Comparação das duas estruturas IT's com base no modelo de MIT's90	38
Figura 4.1 – Estrutura organizacional do BBI, antes da aquisição.	58
Figura 4.2 - Produtos/Serviços e aplicações de suporte.	65
Figura 4.3 – Infra-estrutura tecnológica do BBI, antes da fusão.	66
Figura 4.4 – Estrutura orgânica da DSI.....	67
Figura 4.5 – Estrutura organizacional do BFE, em Dez./1996.....	70
Figura 4.6 – Quadro das novas aplicações a desenvolver (Fonte: AA & Co, 1988)	74
Figura 4.7 - Produtos/Serviços e aplicações de suporte.	76
Figura 4.8 – Infra-estrutura tecnológica do BFE, antes da fusão.	77
Figura 4.9 – Estrutura orgânica do BFE	78
Figura 4.10 - Estrutura organizacional do BFB, em Dez./1997.....	81
Figura 4.11 - Infra-estrutura tecnológica do BFB em 1984.....	84
Figura 4.12 - Infra-estrutura tecnológica do BFB em vigor até 1997	84
Figura 4.13 - Produtos/Serviços e aplicações de suporte.	86
Figura 4.14 – Infra-estrutura tecnológica do Ex-BFB, antes da fusão.....	86
Figura 4.15 – Estrutura orgânica da DSI.....	88
Figura 4.16 - Estrutura organizacional.....	90
Figura 4.17 – Estrutura orgânica da DOSI do UBD.....	92
Figura 5.1 – Factores chave de sucesso nas F&A's	94
Figura 5.2 – Esquema de controlo de contas objecto de migração directa.....	107
Figura 5.3 – Cronograma de actividades dos Projectos Apolo 1, 2 e 3.	108
Figura 5.4 – Detalhe de actividades dos projectos Apolo 1, 2, e 3.....	109

Figura 5.5 – A organização na fase da integração	110
Figura 8.1 –Modelo de entrevista utilizado na audição de actores principais das TSP's intervenientes no processo.	150
Figura 8.2 – Lista dos elementos entrevistados e código das entrevistas	151
Figura 8.3 – Transcrição das entrevistas efectuadas a elementos chave.	203
Figura 8.4 – Espólio documental.....	204
Figura 8.5 – Lista de abreviaturas de entidades	209
Figura 8.6 – Lista de abreviaturas de termos técnicos.....	210

Índice de Tabelas

Tabela 4.1 - Principais indicadores do BBI em Dez./97.	56
Tabela 4.2 – Quadro de pessoal por categorias.....	59
Tabela 4.3 – Estrutura do quadro de pessoal por níveis de habilitações literárias.	59
Tabela 4.4 - Dimensão dos ficheiros das principais aplicações.....	67
Tabela 4.5 – Principais indicadores do BFE em Dez./97.	69
Tabela 4.6 – Quadro de pessoal por categorias.....	71
Tabela 4.7 – Estrutura do quadro de pessoal por níveis de habilitações literárias.	71
Tabela 4.8 – Principais indicadores do BFB em Dez./97.....	79
Tabela 4.9 - Quadro de pessoal por categorias.....	81
Tabela 4.10 - Estrutura do quadro de pessoal por níveis de habilitações literárias.....	82
Tabela 4.11 - Principais indicadores do UBD.....	89
Tabela 5.1 – Reformas antecipadas efectuadas em 1997 e 1998.....	119
Tabela 5.2 – Investimento informático associado à fusão.....	124
Tabela 5.3 – N.º. médio de contas e de transacções do BPIC.	126

Capítulo 1

1. Introdução

1.1 As fusões e as aquisições no sistema bancário

A realização de fusões e aquisições ¹ no sistema bancário (doravante F&A's, M&A “mergers and acquisitions” na literatura anglo-saxónica) e a consequente integração de sistemas de informação é uma tarefa complexa que, para ser bem sucedida, precisa de reunir talentos com capacidade para liderar o processo (Brown et al., 2003; Popovich, 2001; Anthes, 1998; Johnston et al., 1996), assim como o projecto de integração dos sistemas e da infra-estrutura tecnológica (Brown et al., 2003; Anthes, 1998; Johnston et al., 1996) , e ainda ter habilidade para a gestão de recursos humanos (Meckl, 2004; Astrachan, 2004; Brown et al., 2003; Sachs et al., 2001; Popovich, 2001; Accenture, 2001; Hoffman, 1998; Johnston et al., 1996), num clima de mudança e em que emergem novos padrões de comportamento e novas relações de poder.

Estes processos exigem, também, uma gestão muito eficiente das diferentes culturas organizacionais (Meckl, 2004; Brown et al., 2003; Clemente, 2002; Popovich, 2001; Anthes, 1998; Johnston et al., 1996), a fim de evitar conflitos entre os elementos do banco comprador e do adquirido e da comunicação interna e externa, a fim de limitar a perda clientes (Åberg et al., 2004; Clemente, 2002; Popovich, 2001; Anthes, 1998) que é normal nestes processos.

Nestes processos surgem, frequentemente, focos de turbulência que podem perturbar o processo operacional e que, no limite, poderão mesmo levar ao desenho de um novo processo com base num novo padrão de comportamento, em consequência, da interacção entre as pessoas. Surge neste caso, a auto organização da empresa e/ou do serviço, independentemente do líder da mesma, e a emergência de novos padrões de comportamento. Estas duas características são tratadas pelas ciências da complexidade em contextos organizacionais (Fonseca, 2002; Griffin, 2002; Streatfield, 2001; Stacey, 2001).

De salientar ainda que, pese embora o facto deste fenómeno ter tido um grande desenvolvimento nos últimos 15 anos, período durante o qual se realizaram mais de 2000 F&A's de bancos nos EUA (Koch et al., 2003) e um número sensivelmente igual na Europa (B.C.E., 2000) não existe ainda muita literatura sobre a área específica que constitui

¹ Considera-se fusão a combinação societária de dois ou mais bancos e aquisição a compra de uma posição de controlo de um banco por outro banco.

Capítulo 1

o essencial do nosso trabalho de investigação – migração de sistemas e integração informática dos SI's de um banco na plataforma de outro – e a que está disponível é maioritariamente produzida por profissionais da indústria bancária (Hoffman, 1998; Anthes, 1998) ou por consultores (Åberg et al., 2004; Brown et al., 2003; Mckinsey (MGI), 2001; Accenture, 2001, 2002^a, 2002^b; KMPG, 1999), enquanto que a produzida por académicos é reduzida (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Johnston et al., 1996).

Como teremos a oportunidade de observar no capítulo 2 existe literatura abundante sobre esta área, mas que incide, fundamentalmente, sobre a análise económica e financeira das F&A's e, em particular sobre o objectivo central que está subjacente a estes fenómenos e que se traduz pela “criação de valor para o accionista”.

Este trabalho resulta da investigação em curso sobre “Sistemas de Informação, Modelos de Negócio e Processos de Fusão: Análise de um Caso – O nascimento do Banco BPI (1998)”, Começa-se por rever o conhecimento na literatura acerca de operações de F&A de bancos e consequentes questões organizacionais e de sistemas de informação, e de contextualizar a investigação em curso. O *timeline* deste processo e a integração dos SI's (sistemas de informação) do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB² para criar a plataforma do novo Banco BPI encontra-se definido na figura 1.1.

Para estudo deste caso recorreu-se a diversas fontes de informação (espólio documental, arquivos empresariais e entrevistas semi-estruturadas a diversos actores chave na área dos SI's), para além do conhecimento e da vivência directos, derivados de uma posição de observador participante no processo.

1.2 Definição e âmbito do problema

A investigação efectuada tem por foco as transformações verificadas a nível de sistemas de informação de instituições bancárias submetidas a processos de Fusão e Aquisição (F&A). Esta investigação que se inscreve numa abordagem interpretativista, tem como suporte fundamental o estudo do caso do processo de fusão de vários bancos, conducente à criação de um grande banco nacional da actualidade: o Banco BPI (doravante, BPIC),³ onde se explora uma das mais importantes sequências de operações

² BFB= Banco Fonsecas & Burnay; BFE= Banco de Fomento Exterior; BBI=Banco Borges & Irmão; UBD=Universo Banco Directo.

³ BPIC = Banco BPI (banco comercial de retalho).

F&A do sector em Portugal nas ultimas décadas e de que resultou um dos principais grupos financeiros no mercado português.

Neste projecto de investigação são utilizadas diversas técnicas de investigação que se iniciam na minha qualidade de participante, continuam na análise a um conjunto de documentos do processo e se consolidam num conjunto de entrevistas semi-estruturadas a actores de topo na condução do processo.

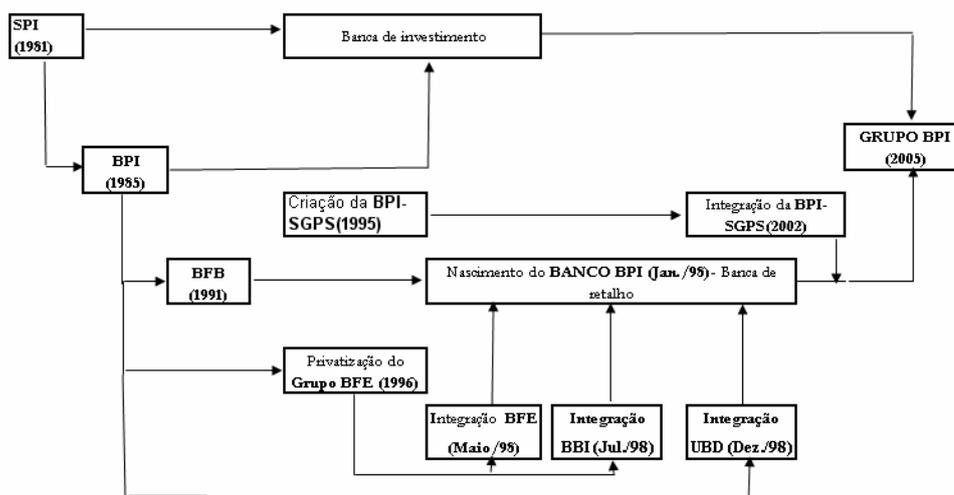
De referir, ainda, que participei neste processo, em dois momentos diferentes, i.e., primeiro como responsável da Direcção de Planeamento, Estudos e Contabilidade (DPEC) do ex-Banco Borges & Irmão (BBI) e, depois, como administrador do ex-Universo Banco Directo (UBD), com a responsabilidade dos pelouros de Sistemas de Informação, Organização, Operações e Contabilidade.

Com a investigação efectuada procurou-se identificar quais os modelos, metodologias e técnicas utilizados na gestão do processo, nomeadamente, nas áreas de clientes, recursos humanos, estrutura organizacional, gestão da mudança e processos operativos, tendo em vista a concretização das diversas operações de fusão e integração operacional com sucesso, i.e., sem perturbar o andamento do negócio. Pretende-se, no limite, aproveitar esta investigação para definir o benchmarking para futuras operações, deste género, no sector bancário.

O BPIC nasceu em Janeiro/1998, como resultado da transformação jurídica do ex-Banco de Fomento Exterior (BFE), naquela entidade e posterior integração, por fusão e incorporação, em datas diferentes, do ex-Banco Fonsecas & Burnay (BFB, 22/5/98), ex-Banco Borges & Irmão (BBI, 19/7/98) e ex- Universo Banco Directo (UBD, 11/12/98), que tinha sido adquirido à Sonae SGPS, em Junho/1998.

De referir, a este propósito, que a integração informática, ocorrida naquelas datas, utilizou a plataforma informática do ex-BFB como suporte pelo que, em Maio/98, este banco dilui-se juridicamente no BPIC (ex-BFE), mas, em termos informáticos, são os sistemas de informação deste que são integrados no ex-BFB.

Para melhor compreensão do processo apresenta-se de seguida o *timeline* da criação e evolução do Grupo BPI até ao momento actual.



Notas: SPI: Sociedade Portuguesa de Investimento.
 GRUPO BPI=BPI: Banco Português de Investimento, BPII+ BANCO BPI (retalho), (BPIC)

Figura 1.1 – *Timeline* da constituição e evolução do Grupo BPI

O Grupo BPI, teve a sua origem, no Porto, em 1981, através da criação da SPI (Sociedade Portuguesa de Investimento), por iniciativa do Dr. Artur Santos Silva (ASS) e alguns investidores nacionais, e mais tarde deu origem ao BPI (Banco Português de Investimento, SA, 1985). Em 1991 adquiriu o BFB, na sequência do processo de privatização promovido pelo Estado. Em 1995 foi criada uma holding (BPI-SGPS) que passou a controlar todas as sociedades do Grupo. A estrutura accionista desta *holding*, nesta altura, integrava, entre outros, o Grupo Itaú (Brasil) com 10,2%, o Grupo La Caixa (Barcelona, Espanha) com 9,9%, o Grupo segurador Allianz (Alemanha) com 8,9% e os Fundos de Investimento e Fundos de Pensões nacionais detinham cerca de 9% do capital. Em Outubro de 1996 o Grupo BPI adquiriu o Grupo BFE que, além do banco com o mesmo nome incluía, também, o BBI, no seguimento do processo de privatização do BFE, levado a cabo pelo Estado.

Em 2002, o BPI-SGPS incorporou o Banco BPI (BPIC) e, simultaneamente, o seu objecto passou a ser a banca comercial, adoptando a designação de Banco BPI e assumindo o papel de entidade de topo do Grupo. Assim, e, depois desta transformação, o Grupo BPI passou a deter dois bancos, ou seja, Banco BPI (cabeça do grupo e banco comercial de retalho (BPIC)) e o Banco Português de Investimento (investimento, doravante BPII),⁴

⁴ BPII= Banco Português de Investimento (banco de investimento).

além de outras sociedades (BPI Fundos, BPI Pensões, BPI Vida, Banco de Fomento de Angola, etc.).

1.3 Objectivos de investigação

Com o presente trabalho de investigação pretendemos responder, em primeira na análise, às questões levantadas na nossa proposta de dissertação (ver ponto 3.2) mas, a final, aproveitar a profunda investigação efectuada para efectuar uma aproximação ao desenho do modelo ideal que deve ser adoptado em futuras operações de F&A, em Portugal e eventualmente noutros países (ver ponto 6.2), privilegiando, naturalmente, o planeamento, implementação e controlo da fusão e integração informática de SI's de um dado banco noutra, ou seja, visa-se, no limite, definir o modelo e os factores críticos de sucesso que deverão ser considerados como um autêntico benchmarking em futuras operações do mesmo tipo.

Não é nossa pretensão ao apresentar esta solução, procurar, através do trabalho que nos propusemos, realizar, resolver definitivamente o problema do (não) sucesso das F&A's no sector bancário, do ponto de vista informático.

Pretendemos apenas salientar que existe espaço de investigação nesta área, tanto mais que, como já foi acima referido (ver ponto 1.1), existe ainda pouca investigação produzida pelo meio académico neste domínio, e este é um factor que limita bastante o estabelecimento de um modelo padrão definitivo para ser utilizado em futuras F&A's., dado que, já foi referido (ver ponto 1.1) apenas existem quatro estudos na literatura que abordam de forma específica e com algum detalhe o papel crítico que as TI/SI's têm no (não) sucesso da fusão e integração informática de SI's, como são os casos da fusão entre o Chase Manhattan Bank (CMB) e o JPMorgan (JPM), ocorrida em 2000, que deu origem ao JPMorgan Chase Bank (JPMC) – (Epstein, 2005; Brown et al., 2003) - e da fusão entre o Bank Austria (BA) e Creditanstalt (CREDALT) , realizada em meados de 2000 (Accenture,

Capítulo 1

2001) e que deu origem ao Bank Áustria Gruppe, e da fusão realizada entre um Banco Nacional e um Banco Regional australianos, efectuada em 1994 (Johnston et al.,1996).

1.4 Organização da dissertação

Neste ponto pretendemos, ainda que de forma sucinta, apresentar a estrutura e conteúdo do presente trabalho, no qual é possível identificar sete capítulos independentes entre si, mas formando um todo coeso, seguindo uma linha condutora que passa por um conjunto de reflexões iniciais, continua na análise dos resultados obtidos noutras F&A's e dos factores que as influenciaram e termina numa série de considerações finais e apresentação do modelo ideal para realização de outras operações deste género, assim como as perspectivas de desenvolvimento futuro da investigação nesta área.

O capítulo 1, introdutório, pretende contextualizar e enquadrar a temática de investigação, enuncia os principais objectivos que enquadraram o desenvolvimento do trabalho de investigação, fundamenta a escolha da abordagem à investigação e, finalmente, descreve a organização da dissertação.

No capítulo 2 procedemos a profunda revisão da literatura existente sobre esta matéria que, como já referimos, privilegia a análise económica e financeira de forma sistematizada e, na parte referente ao objecto específico do nosso trabalho de investigação – F&A's do ponto de vista das TI/SI's – tivemos que analisar centenas de artigos produzidos em revistas e jornais da especialidade (*Mergers and Acquisitions, European Banker, Journal of Banking and Finance, Euromoney, Financial Times, Bank Systems & Technology, Computerworld, Bank Technology News, etc.*) nos quais são relatados alguns procedimentos seguidos em diversas F&A's e citadas as opiniões de profissionais da indústria bancária e consultores que intervieram em diversos processos de F&A's no sistema bancário. A partir desta análise procurámos identificar os padrões de procedimentos e regras comuns que foram adoptados em várias F&A's que foram bem sucedidas, assim como tentámos identificar as causas que conduziram ao insucesso, do ponto de vista das TSP's, de muitas delas.

Como se poderá constatar no ponto 2 a percentagem de insucesso de F&A's, neste sector, supera largamente a de sucesso, mas não podemos deixar de ter presente que esta classificação é efectuada do ponto de vista financeiro, i.e., da “criação de valor para o accionista” do banco comprador.

No Capítulo 3 enunciámos os objectivos de investigação que nos propusemos atingir, assim como a metodologia de investigação que se baseou no Método de Estudo de Caso que vários autores consideram adequado a este tipo de investigação (Benbasat et al., 1987; Lee, 1991; Hartley, 1994; Klein e Myers, 1999 ; Walsham, 1995). Este método enquadra-se no paradigma de investigação interpretativista que, conjuntamente com o positivista e o crítico, constitui a totalidade das categorias de investigação definidas por (Myers 1997b), no seguimento de outros trabalhos relevantes efectuados neste domínio (Orlikowski e Baroudi, 1991). De salientar que, cada vez mais, a teoria interpretativista é uma das abordagens reconhecidas como válidas para a investigação de TSI's (Galliers, 1992), cuja utilização tem vindo a crescer, dado o seu carácter qualitativo, que se adequa perfeitamente à análise de fenómenos de natureza social, como é o caso em estudo. Neste capítulo está, igualmente, integrado o desenho da investigação que começou com a análise e classificação do espólio documental (anexo IV), prosseguiu com a realização de entrevistas a diversos actores chave do processo (figura 8.3) e o recurso à minha memória pessoal, decorrente da minha qualidade de observador participante (Sveiby, 1994).

No capítulo 4 procede-se à apresentação de uma breve história dos bancos que deram origem ao BPIC, assim como da sua estrutura organizacional, cultura e evolução das TI/SI's até à data da fusão, antes de se passar à análise de todo o processo de preparação da fusão e integração informática.

No capítulo 5 analisa-se o processo de preparação da fusão e integração informática, desde a escolha dos líderes do projecto, passando pela análise da fase de planeamento das alterações a introduzir nos SI's do BFB, testes, simulações das migrações de sistemas e implementação da integração informática, assim como o controlo rigoroso de todas as actividades deste processo complexo. Em paralelo, analisam-se todas as questões de natureza social associadas ao projecto (recursos humanos, culturas e reestruturações organizacionais), assim como a gestão da comunicação interna e externa, e quais foram os métodos e técnicas utilizados para diminuir a resistência à mudança dos trabalhadores e obter a sua adesão ao processo.

Finalmente, e como resultado do esforço produzido nos capítulos anteriores, o capítulo 8 apresenta e descreve os resultados obtidos e as principais contribuições do trabalho para a compreensão do fenómeno das F&A's, do ponto de vista informático, e propõe um modelo para ser adoptado em futuras operações deste género.

Capítulo 2

2 Revisão de literatura sobre fusões e aquisições no sistema bancário

2.1 Evolução do sistema bancário no período 1980/2000

2.1.1 Introdução

A realização de fusões ⁵ e aquisições (doravante F&A's, M&A's "mergers and acquisitions" na literatura anglo-saxónica) no sistema bancário e a consequente integração de sistemas é uma tarefa complexa que, para ser bem sucedida precisa de reunir diversos talentos com capacidade para liderar o processo, assim como o projecto de integração dos sistemas e da infra-estrutura tecnológica e ter habilidade para efectuar uma gestão de recursos humanos num clima de mudança e em que emergem novos padrões de comportamento e novas relações de poder.

Nestes processos surgem, frequentemente, alguns focos de turbulência que podem perturbar o processo operacional de uma empresa que, no limite, poderão levar ao desenho de um novo processo com base num novo padrão de comportamento, em consequência, da interacção entre as pessoas. Surge neste caso, a auto organização da empresa e/ou do serviço, independentemente do líder da mesma e emergência de novos padrões de comportamento. Estas duas características, fazem parte da ciência da complexidade que promove analogias sobre o processo de responsabilidade complexa nas organizações (Streatfield, 2001; Stacey, 2001; Sachs et al., 2001; Fonseca, 2002).

Estes processos também geram, normalmente, ansiedade entre as pessoas que pode ser aproveitada para o desenvolvimento do processo criativo das organizações.

Dos relatos efectuados por diversos responsáveis que participaram em dezenas de F&A's, nomeadamente nos EUA, ⁶ pode observar-se, em maior ou menor grau, a ocorrência de fenómenos no processo organizacional dos bancos, semelhantes aos que Streatfield (2001) identificou no seu livro e que são:

- i.) *Formação dinâmica de padrões de comportamentos evolutivos;*
- ii.) *Auto organização e emergência decorrente da interacção de múltiplos agentes;*
- iii.) *Interacção e relacionamento não linear de natureza política, social e cultural entre os agentes envolvidos;*

⁵ Considera-se fusão a combinação societária de dois ou mais bancos e aquisição a compra de um banco por outro.

⁶ Só na década de 90 ocorreram cerca de 2000, das quais 441, em 1994, e 500, em 1995.

- iv.) *Ansiedade de “não saber / conhecer / controlar” a trajetória previsível do processo;*
- v.) *Diálogo e conversas entre agentes como interações criadoras do sentido (significado) dos acontecimentos.*

Independentemente do planeamento rigoroso do processo de fusão, verifica-se, com frequência, a disrupção e a reconfiguração nos relacionamentos e padrões de poder informal, que Streatfield (2001) experimentou no processo de fusão em que participou, e que outros intervenientes em projectos do mesmo tipo na banca também sentiram, e que lhe pareceu uma auto organização na natureza e dependente do modo como as pessoas estabelecem as suas relações pessoais debaixo de altos níveis de incerteza.

Daí o paradoxo do (não) controlo nas organizações que se traduz pelo aparecimento de soluções alternativas ao processo desenhado previamente pelos líderes.

Muitos dos falhanços das F&A's tem sido originadas pela complexidade dos respectivos processos que, na maioria dos casos, foi desvalorizada pelos *Chief Executive Officer* (CEO's) dos bancos e pelos gestores de 1ª. linha (Clemente, 2002), que apenas tiveram a preocupação de fechar o negócio e não planeando, rápida e devidamente, as fases seguintes, nem assegurando o respectivo controlo. Daí, a semelhança, com o relato efectuado por Streatfield (2001) no “Paradoxo das Organizações”.

E não há qualquer dúvida que estes processos se revestem de grande complexidade, como é reconhecido por Björn Bergsson (Accenture, 2001), no relatório de F&A entre dois bancos austríacos e que se traduz na seguinte frase: *”Projectos com processos complexos, dependentes de um largo nº. de resultados parciais, exigem uma rigorosa e transparente gestão do projecto com base nas seguintes premissas: Tudo deve ser quantificado, pesado e medido”*.

Este fenómeno da disrupção e reconfiguração dos relacionamentos, nomeadamente com os clientes, verificou-se em muitas das F&A's, particularmente, nos EUA (Halliday, 1995; Banco Central Europeu (B.C.E.), 2000; Anonymus, 2004) e na Europa.

Pese embora o facto da nossa tese de dissertação se focar mais na áreas das TSI's dos bancos envolvidos em F&A's, é indiscutível que a gestão da mudança, principalmente ao nível de recursos humanos, e as novas relações de poder que se estabelecem venham a originar a emergência de novos padrões de comportamento nas empresas e o redesenhar dos processos, nomeadamente, a nível operacional.

Capítulo 2

A resistência à mudança pode ser um factor positivo nesse domínio , desde que bem aproveitado, como refere Mabin (2001) , que fez uma análise de caso sobre a fusão de dois bancos da Nova Zelândia.

Segundo este estudo as teorias tradicionais exigem alguns pré-requisitos para que a gestão da mudança seja bem sucedida, tais como: *visão, missão, cultura, comunicação, liderança forte e participação* (Schein, 1988; Handy, 1996; McAdams, 1996; Clemente, 2002; Epstein, 2005).

Paralelamente a estas teorias, outra surgiu nos últimos 20 anos, chamada teoria dos constrangimentos TOC), ⁷ (Goldrait, 1990b; Dettmer, 1997; Kendall, 1998; Scheinkopf, 1999), que considera que a resistência à mudança é necessária e é um elemento positivo em qualquer alteração de processo.

As novas relações de poder podem, eventualmente, subverter os acordos comerciais efectuados nas F&A's entre iguais, como foi o caso da fusão realizada, em 2000, entre o CMB, banco de investimento e de retalho, e o JPM, banco de investimento e consultor de negócios e empréstimos a países, que, pelos relatos efectuados em diversos jornais da especialidade ⁸ e pelas entrevistas efectuadas por Brown et al. (2003) aos responsáveis da integração de sistemas, terá corrido bem neste domínio, sendo considerado um caso de sucesso (Epstein, 2005), mas a nível de partilha do poder estará a correr mal, o que já originou a demissão de dois administradores de topo oriundos do JPM e diversos gestores de 1ª. linha, e estes a dedicaram-se exclusivamente aos negócios na Europa, a partir dos seus escritórios em Londres (Currie, 2001). As disfunções de relacionamento entre o banco adquirido e o adquirente são, muitas vezes, comparadas a um casamento por interesse (Dubinsky, 1999), em que o adquirido desempenha o papel da mulher apaixonada que deseja aspirar a um vida melhor, mas sem sacrifícios, que se podem traduzir pela frase "*Oh! Agora tenho de dormir com ele?*" (Dubinsky, 1999) e o adquirente responde "*Em amo-te - tu és perfeita - agora mudámos*" (Dubinsky, 1999).

Ainda de acordo com este artigo terá sido o problema das diferentes culturas existentes nos dois bancos, a nível de banca de investimento, que terá originado este mal estar, o que levou a que o JPM se transformasse num feudo do CMB, o que não era

⁷ Theory of constraints.

⁸ Euromoney (2001), Londres, Nov., Iss 391, pp. 98.

previsível no momento do anúncio da F&A , dado tratar-se de uma fusão entre iguais (Spiegel et al., 1996).⁹

A deficiente gestão de culturas por parte dos gestores responsáveis pelos processos de fusão tem sido apontada como um dos factores que têm levado ao insucesso de muitas F&A's, (Clemente, 2002; B.C.E., 2000, pp. 23), que poderá ser maior quando se fusionam entidades que operam em diferentes áreas de negócios, como foi o caso do CMB e do JPM, que deram origem a um novo banco designado de JPMorgan and Chase (JPMC).

Na análise de caso que faremos ao nascimento do BANCO BPI vamos tentar determinar, especialmente, se no domínio da *fusão e integração de sistemas de informação (SI's)* , se verificou um (in) sucesso, à luz dos critérios que têm sido adoptados a nível internacional (Epstein, 2005; Åberg et al., 2004; Accenture, 2001; KPMG, 1999) e, de uma forma mais genérica, o que é que ocorreu a nível global do processo (criação de valor para o accionista, presença no mercado, satisfação global dos clientes, aumento da eficiência e da produtividade, etc.).

A revisão de literatura efectuada sobre F&A's identifica o sucesso com base em rácios de custos/proveitos, indicadores de aumento de eficiência e produtividade e, mais importante de todos, a *criação de valor para os accionistas*, a qual é evidenciada pela cotação das acções do banco comprador e/ou resultante da fusão.

E convém referir, a este propósito, que a literatura existente sobre esta matéria produzida, quer por académicos quer por entidades ligadas à actividade bancária, classifica o sucesso ou falhanço das fusões, com base no critério de *criação de valor para os accionistas* (Scholtens et al., 2004; Sherman et al., 2004; Christofferson et al., 2004; Bieshaar et al., 2001; Bliss et al., 2001; Skapinker, 2000; B.C.E., 2000; Berger et al., 1997).

Com base neste critério o relatório do B.C.E. (2000), que analisou uma amostra de 2.153 entidades bancárias,¹⁰ fusionadas no período de 1995 até 30/6/2000, na Europa, concluiu que a maioria das F&A's estão longe de ter sido um sucesso, e estas conclusões

⁹ De acordo com estes autores as fusões podem ser classificadas da seguinte forma: (1) entre iguais "*merger of equals*"; (2) Aumento da quota de mercado (q.m.) no País (*Market extension*); (3) Aumento da q.m. no respectivo Estado (*in-market*); (4) Alargamento da linha de negócios (*Business Line Extension*). De acordo com a classificação perfilhada no relatório do B.C.E. (2000) as F&A's podem ser classificadas da seguinte maneira: (1) Entre bancos domésticos; (2) Entre bancos internacionais; (3) Conglomerados domésticos; (4) Conglomerados Internacionais. As fusões do tipo (1) e (2) ainda podem ser classificados entre bancos pequenos e bancos grandes (com activos superiores a 1 bilião de euros). Os conglomerados integram as F&A's entre p.e., bancos e seguradoras. Os tipos 1 e 2 da classificação do B.C.E. podem ser comparáveis aos n.ºs. 3 e 2 da classificação adoptada nos EUA.

¹⁰ Bancos comerciais e de investimento, corretoras, companhias de seguros, gestoras de fundos de investimento, gestão de fortunas, etc.

Capítulo 2

não se afastam muito daquilo a que se chegou nos EUA, como refere o próprio relatório do B.C.E. (2000), quando afirma:

- “...Muita literatura empírica é baseada na evidência dos EUA. Os poucos estudos efectuados na Europa, não se afastaram muito das mesmas conclusões”, (pp. 19);
- “...Existem divergências entre as conclusões da literatura económica e os pontos de vista expostos pela indústria bancária. Na indústria há um grande expectativa de obter economias de escala, como tem sido referido em vários estudos [...] as mais recentes pesquisas académicas indicam um aumento no limiar das economias de escala. As F&A's precisam de tempo para serem implementadas e para alterar as condições de mercado também é preciso algum lapso de tempo e, por isso, os dados usados no passado para estes estudos econométricos mostram esses efeitos com alguns anos de atraso. Como parece evidente na maioria dos casos de F&A's descritos por cada delegação ¹¹ a necessidade de muito tempo para implementação é mais aparente do que real. Usualmente um período mínimo de 2 ou 3 anos de diferimento é necessário para se fazer um julgamento do (in)sucesso da nova instituição), (pp. 22)”.

Naturalmente que a componente tecnológica tem um grande papel no (in) sucesso das F&A's, sendo considerada por alguns investigadores e consultores (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Åberg et al., 2003; Popovich, 2001; Accenture, 2001, 2002a, 2002b; KPMG, 1999; Anthes, 1998; Jonhston et al., 1996) um dos factores críticos de sucesso, como veremos mais adiante, mas é o resultado final que é destacado nos diferentes estudos de investigação, embora, nalguns casos o custo das novas tecnologias, potenciado pelos investimentos para fazer a transição do ano 2000, tenha surgido como um dos factores que estiveram na origem da fusão (Costanzo, 1998).

É o caso, p.e., da F&A entre o First Union Corp e o Core States, dos EUA, em 1996, em que o custo e a complexidade dos novos sistemas tecnológicos foi referido como um dos motivos que originaram a F&A, como se refere no estudo recentemente efectuado (Sherman et al., 2004), e em que é afirmado que o CoreStates teria de gastar 60 milhões de dólares para fazer o *update* dos seus sistemas para o ano 2000, o que não veio a suceder, dado que se fusionou com o First Union Corp., e este só gastou 10 milhões de dólares (Murray, 1997).

¹¹ Cada delegação relatou com algum detalhe um mínimo de 3 e um máximo de 5 casos que ocorreram nos seus países.

De facto as Tecnologias de Informação (TI's) /SI's foram um *driver* importante na actividade das F&A's, na década de 90, nos EUA, dado que desempenharam um papel importante na captura de benefícios, mas o impacto global na produtividade foi limitado pelo aumento de custos decorrentes da complexidade das TI's e um desvio significativo no tratamento de operações do seu *core business*, como é, p.e., o caso do tratamento de cheques (Mckinsey (MGI's), 2001, pp. 29).

Ainda de acordo com este relatório a redução de custo relacionados com TI/SI's resultantes de FA&'s, efectuadas entre bancos iguais, situaram-se entre 10 a 20% (figura 2.1) do total dos custos iniciais de TI/SI's dos dois bancos envolvidos na operação. O total de redução de custos (incluindo pessoal) situou-se no intervalo [15,25], (Mckinsey (MGI's), 2001, pp.29).

Apesar disto, as sinergias foram limitadas devido a uma pobre execução, complexidade das TI/SI's e limitada escala operacional de benefícios.

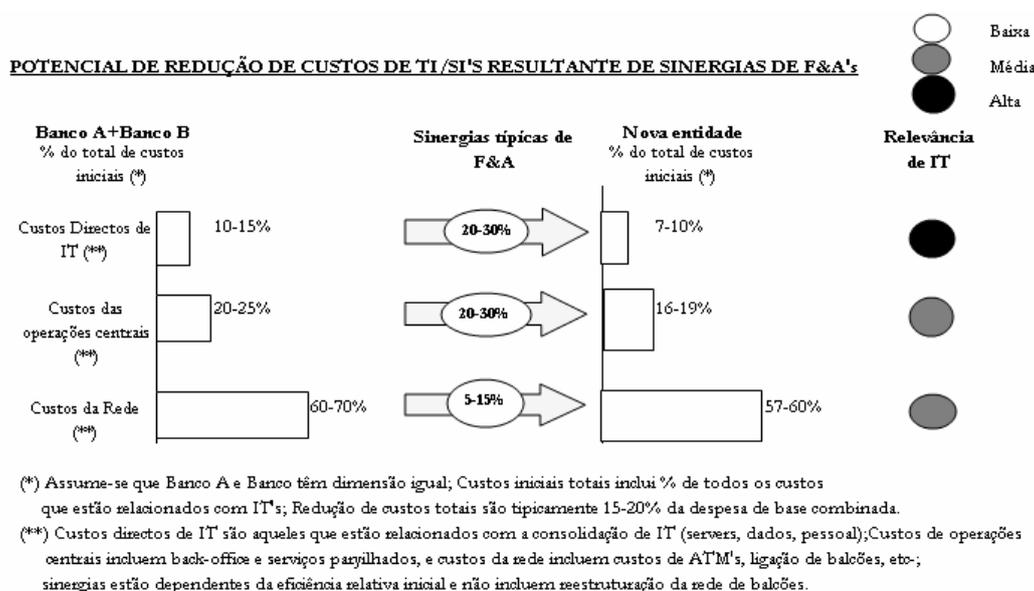


Figura 2.1 – Potencial de redução de custos de TI/SI's
 (Fonte: McKinsey Post-Merger Management (PMM) Practice)

E, neste domínio, ainda há que distinguir entre os estudos e opiniões emitidos por consultores (Mckinsey, KPMG, Accenture, AA & Co) que participaram nas F&A's e as pesquisas académicas que, apontam, em muitos casos, em sentido contrário daqueles.

Capítulo 2

Colin Price, partner da McKinsey, citado por Skapinker (2000) diz que “... *Muitas F&A’s falham devido a uma pobre implementação. E, metade dos falhanços devem-se ao facto dos gestores seniores não se aperceberem das diferentes culturas das empresas envolvidas*”. Acrescenta, ainda, que muitas F&A’s são baseadas na ideia de “*vamos incrementar os rendimentos*” mas para isso é preciso ter “... *em funcionamento uma equipa que efectue a gestão de todo o processo*”.

De referir, a este propósito, as explicações *standard* que têm sido dadas pela indústria de consultores para explicar os falhanços de muitas F&A’s e que são (Plender, 2000) :

- *Tendência para exagerar a previsão de redução de custos e ganhos de sinergia;*
- *Dificuldades de integração dos sistemas de informação e tecnologias;*
- *Falhanço na gestão de culturas dos dois bancos;*
- *Falhanço na motivação dos recursos humanos do banco adquirido.*

Sirower (2000), Professor visitante da Universidade de New York e consultor do Boston Consulting Group (B.C.G.) e autor do livro “*The Sinergy Trap*”, sobre F&A’s, citado por Skapinker (2000) diz que “...*65% das F&A’s falham e 35% são bem sucedidas, com base nas diversas observações (surveys) que têm sido realizadas*”.

E sucesso é aqui definido como “... *a combinação das duas entidades que poderá trazer melhor retorno para os accionistas, do que aquilo que ocorreria se as entidades continuassem a operar separadamente*”.

Estas opiniões são reafirmadas num importante estudo efectuado por Berger et al. (1997), o qual incidiu sobre 130 estudos de bancos de 21 países, realizados por autores diferentes, desde 1991 a 1997, e onde se procurou separar os bancos com boa performance daqueles que a têm deficiente e se analisou, também, as “boas práticas” das “más práticas” de gestão. Este estudo envolveu bancos comerciais, de depósitos e empréstimos, uniões de crédito e a área de seguros e foram analisados diversos aspectos da eficiência dos bancos em diversos domínios, ou seja: (1) F&A’s; (2) metodologias; (3) estrutura de mercado e concentração, etc.. O estudo não aponta tendências definitivas e diz que é preciso prosseguir na investigação e, também, faz referência às diferentes conclusões em que, nesta matéria, têm chegado os académicos, e os consultores e elementos das instituições financeiras.

De referir, a propósito das conclusões na área das F&A's, a opinião de Berger et al. (1997) que aponta para que “...a sabedoria convencional entre os consultores de bancos e a imprensa popular é a de que as F&A's podem ser e tem sido bem sucedidas na melhoria dos rácios de custos e eficiência de custos para uma pequeno número de empresas. Contudo, os estudos académicos não encontram normalmente qualquer melhoria em média. Isto resulta do facto dos rácios financeiros usados serem pré e pós fusão, tornando os efeitos na indústria bancária constantes ou numa mais sofisticada análise econométrica usando a fronteira das funções de custo (Berg,1992;Berger e Humphrey,1992b; Rhoades,1993; Peristiani,1997; DeYoung, 1997b)”.

Noutro estudo realizado pela KMPG, através de inquéritos telefónicos confidenciais efectuados a directores e gestores de mais de 700 companhias envolvidas em processos de F&A's, realizados entre 1996 e 1998, e publicado pela KMPG (1999) e na revista *Bank Director* (Anonymus, 2000), concluiu-se que 83% das F&A's foram mal sucedidas, dado que não criaram qualquer valor para os accionistas durante 3 anos, após a conclusão do negócio, e só 17% é que acrescentaram valor para o accionista nas empresas resultantes, relativamente às empresas originais. Para a obtenção destes resultados foi considerado o valor das acções dos bancos envolvidos antes e após a concretização da fusão.

O “benchmark” utilizado neste estudo da KPMG para avaliar o sucesso foi o da “criação de valor para o accionista” e foi definido pela Bloomberg. Este *benchmark* consistia na avaliação do valor da companhia resultante, decorrido um ano sobre a concretização do negócio, de acordo com as três categorias seguintes:

- *Destruição de valor;*
- *Nem destruição nem criação de valor;*
- *Criação de valor com sucesso.*

Na conferência realizada em Phoenix (2000) sobre F&A's, e em que estiveram presentes aqueles directores e gestores, o estudo foi partilhado com eles por Jane Jalenko (Anonymus, 2000), Directora de Banca e Finanças da KPMG para os EUA, tendo sido salientado que, de acordo com a opinião daqueles constantes do referido relatório, em 82% dos casos as fusões foram bem sucedidas, após a conclusão do negócio. Daqui resulta, logo de imediato, uma diferença de opiniões entre os intervenientes nos processos e as análises efectuadas por elementos exteriores e, particularmente, pelo mercado.

Capítulo 2

Esta aparente contradição terá tido a sua origem no facto de apenas 20% das opiniões emitidas por aqueles gestores considerar que o objectivo do negócio que esteve subjacente à F&A era a de “criar valor para o accionista”, enquanto que, p.e., 35% consideraram que o principal objectivo do negócio era o de “aceder a novos mercados”.

De referir, ainda, um estudo feito pelo banco Citigroup (Wighton, 2004) e que incidiu sobre uma amostra de mais de 200 negócios de F&A's, efectuadas nos EUA, nos últimos 12 anos, e que concluiu que, dois anos após a conclusão dos negócios, o preço das acções da empresa resultante e/ou integradora, tinha, em média, baixado 3%, relativamente aquele que existia antes de anunciado o negócio. Neste estudo, conclui-se que a maioria das aquisições, deste ponto de vista (criação de valor para os accionistas), destrói valor para os compradores.

Pode ser bom para os accionistas das empresas adquiridas (conclusão a que chegaram, também, outros estudos (Scholtens et al., 2004; Christofferson et al., 2004), para os executivos de 1ª. linha de ambos os lados e para Wall Street (Dow Jones e Nasdaq).

Porém, um estudo mais recente desenvolvido por dois académicos europeus (Altunbas et al., 2004), diverge ligeiramente desta tese, dominante na literatura dos EUA, e considera que poderão ocorrer retornos positivos quer para os accionistas do comprador quer do banco a adquirir (ver Cybo-Ottone e Murgia, 2000).

Com efeito, embora a literatura tradicional dos EUA tenha dificuldades em encontrar evidências da criação de valor para os accionistas do banco comprador, James e Ryngaert (Houston, 2001), citados por Altunbas et al. (2004), encontram essa evidência para alguns subconjuntos de F&A's .

O ênfase dado, neste ponto, aos critérios dominantes utilizados na literatura sobre F&A 's para medir o sucesso ou falhanço estas operações, não significa de maneira alguma, que na revisão de literatura não seja dada a importância devida ao planeamento do processo, à gestão de recursos humanos e de culturas diferentes e à área das TSI's (integração de sistemas e de infra-estruturas), que vários consultores e académicos e, principalmente, muitos intervenientes em dezenas de fusões nos EUA, consideram um factor crítico de sucesso (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Accenture, 2001, 2002a, 2002b; Popovich, 2001; KPMG, 1999; Anthes, 1998; Johnston et al.,1996).

Podem, pois, verificar-se, casos de sucesso na integração das TSI's, como foi o caso do JPMC, reconhecido já por académicos (Brown et al., 2003; Epstein, 2005) e elementos

exteriores ao banco, mas ter havido um decréscimo de valor para os accionistas, como aconteceu.

Poderíamos ilustrar esta situação com um exemplo do fenómeno desportivo, em que por vezes a equipa que melhor joga acaba por perder o jogo e o que fica para a história é resultado.

Como a nossa tese de dissertação incide, fundamentalmente, sobre a integração dos SI's de três bancos na plataforma informática de outro banco, em consequência da fusão jurídica operada entre os mesmos, considerámos oportuno, dar um panorama da evolução do sistema bancário em duas das regiões económicas com maior preponderância a nível mundial, através do qual se pode constatar que é neste sector económico onde se regista, certamente, o maior número de F&A's.

2.1.2 A nível mundial

Neste período assistiu-se a uma redução substancial do n.º de bancos nos EUA e na Europa Comunitária, e moderada no Japão e na América Latina.

De acordo com diversos autores (Altunbas et al., 2004; Jaber, 2004; Sherman et al., 2004; Koch et al., 2003; B.C.E., 2000) as F&A's realizadas procuram alcançar alguns dos seguintes objectivos:

- **Aumentar a Quota de Mercado;**
- **Penetrar em novas áreas de negócio;**
- **Aceder a uma linha de produtos/serviços mais diversificada;**
- **Obter economias de escala; Redução de custos operacionais;**
- **Obter maior ROE;**
- **Obter maior dimensão.**

A concretização destes objectivos visa, no limite, a criação de valor para os accionistas.

Tendo em consideração este objectivo principal, uma parte muito significativa dos estudos e investigações realizados, considera que a maioria das F&A's foi um insucesso (Epstein, 2005; Christofferson et al., 2004; Jaber, 2004; Sherman et al., 2004; Bieshaar e tal., 2001; B.C.E., 2000; Skapinker, 2000; Anonymus, 2000; KPMG, 1999; Berger et al., 1997) mas, tendo em atenção outros dados (ROE, redução de custos operacionais, aumento da eficiência, etc.), outros estudos apontam para alguns sucessos, como é caso do estudo

Capítulo 2

empírico efectuado por Haynes et al. (1999), sobre 93 F&A's, ocorridas no Reino Unido, entre 1981-1993.

Durante a década de 90 registou-se nos EUA uma verdadeira febre de F&A's (figura 2.2), que conduziu a uma redução substancial do nº. de bancos de 14.434, em 1980, para 8.080 em Dez./2001. Em Dez./2004 o nº. de bancos situou-se nos 7.630 de acordo com as estatísticas do Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC).

Descrição	Anos									
	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2001
Balcões	10.556	15.872	21.839	30.205	38.738	43.293	50.406	56.512	64.079	64.087
Bancos	13.126	13.544	13.511	14.384	14.434	14.417	12.347	9.942	8.315	8.080

Figura 2.2 - Evolução do nº. de bancos e balcões nos EUA (fonte: Koch et al., 2003)

Para esta evolução concorreu, não só o crescimento muito forte da economia americana durante a década de 90, assim com o levantamento, nos meados desta década, das restrições que existiam para abertura de bancos e agências em Estados diferentes¹² daquele em que um banco tinha a sua sede.

Durante os anos 90 o nº. de F&A's nos EUA, situou-se em cerca de 2.000 e no período de 1983-1994 atingiu 3.100, tendo as falências, neste período atingido cerca de 1.200 bancos (Koch et al., 2003). Os factores que terão contribuído para o incremento das F&A's, durante a década de 90, foram, segundo o FDIC (Anonymus, 1999), os seguintes:

- i.) *Desregulação;*
- ii.) *Pressão competitiva;*
- iii.) *Oportunidade de realização de sinergias;*
- iv.) *Avaliações do mercado;*
- v.) *Mudança tecnológica;*
- vi.) *Globalização e Incentivos de Gestão.*

¹² Riegle-Neal Interstate Branching and Efficiency Act, tornou-se efectivo em Junho de 1997 (Koch et al., 2003).

Pela análise que Koch et al. (2003) realizaram a diversas operações, constataram que as economias de escala se conseguiram, predominantemente, nos grandes bancos, enquanto que nos pequenos não foi muito evidente a redução de custos.

Verifica-se aqui, um pouco, o fenómeno observado, na Europa, por Molineux (1999) na observação que fez de cerca de 29 F&A's ocorridas entre 1987 e 1997, aspecto que foi corroborado na análise de 52 F&A's verificadas entre 1994 e 1998 e que foram objecto de análise por dois investigadores holandeses e um belga (Huzinga et al., 2001).

Observando os dados do EUA verifica-se que, na década de 90, se acelerou a concentração do sector, em consequência de F&A's, a que não será certamente estranha a redução de custos obtida pela utilização de canais alternativos ao balcão, como se poderá observar pelos números que a seguir se apresentam.

De 1994 a 1998, a utilização da Internet aumentou cerca de 43% por ano, os “call center” (banca telefónica) cerca de 10%, as ATM's cerca de 12% e os balcões tradicionais cerca de 1%. O custo de cada transacção era muito diferenciado, embora favoreça sempre os novos canais. Em média, uma transacção feita ao balcão custava cerca de 2,5 USD; a mesma transacção efectuada por via Internet custa menos de 20 cêntimos (Silva, A., 1999).

De referir, a este propósito, que alguns dos bancos de maior dimensão ¹³ chegaram a adquirir, nesta época, mais de 70 bancos de menor dimensão, durante treze anos, tendo naturalmente, a integração de sistemas corrido bem, no domínio das TSI's, dada a experiência adquirida, logo nas primeiras integrações, que funcionaram como um autêntico *benchmarking*, de acordo com a referência feita por Austin Adams, CIO do First Union Corp, na entrevista concedida a Anthes (1998).

Para além dos objectivos atrás referidos, algumas F&A's nos EUA, foram despoletadas pelos elevados investimentos que alguns pequenos bancos teriam de realizar para fazer a adaptação dos seus sistemas de informação à transição para o ano 2000 (Sherman et al., 2004; Anthes, 1998), mas, também, tem sido invocada uma outra causa e que se prende com as compensações (prémios de desempenho) que têm sido dadas aos CEO's (Grinstein et al., 2004; Bliss et al., 2001; Anonymus, 1999) e que tendem a subir com o aumento da dimensão do banco.

Na Europa também se registou na década de 90 uma grande actividade no domínio das F&A's. como se pode observar na figura 2.3 e que traduz uma redução de cerca de 1.800 bancos no período entre 1980/96 em 14 países da Europa.

¹³ First Union Corp (EUA).

Número de Bancos no Sistema Bancário:1984-1996					
País	1984	1989	1992	1994	1996
Austria	1257	1240	1104	1053	1019
Bélgica	165	157	157	147	141
Dinamarca	231	233	210	202	197
Finlândia	644	552	365	356	350
França	358	418	617	607	570
Alemanha	3025	4089	4200	3872	3674
Itália	1137	1127	1073	1002	937
Holanda	2079	1058	921	744	658
Noruega	248	179	158	153	153
Portugal	18	29	35	44	51
Espanha	369	333	319	316	313
Suécia	176	144	119	125	124
Suíça	581	631	569	494	403
Inglaterra	598	551	518	486	478
Total	12870	12730	12357	11595	11064

Figura 2.3 - Evolução sistema bancário europeu 1980-1996
(adaptado de Molineux, 1999)

Neste período e, em consequência da expansão da rede comercial, registou-se um aumento significativo do nº. de balcões (figura 2.4), ou seja:

Número de Balcões no Sistema Bancário:1984-1996					
País	1984	1989	1992	1994	1996
Austria	4.005	4.378	4.667	4.683	4.694
Bélgica	23.502	19.211	16.405	17.040	10.441
Dinamarca	3.515	3.182	2.358	2.245	2.138
Finlândia	2.886	3.528	3.087	2.151	1.785
França	25.490	25.634	25.479	25.389	25.434
Alemanha	35.752	39.651	39.295	48.721	47.741
Itália	13.045	15.683	20.914	23.120	24.406
Holanda	5.475	8.006	7.518	7.269	7.219
Noruega	1.940	1.796	1.593	1.552	1.503
Portugal	1.469	1.741	2.952	3.401	3.842
Espanha	31.876	34.511	35.476	35.591	37.079
Suécia	3.083	3.302	2.910	2.998	2.527
Suíça	3.874	4.245	4.169	3.821	3.543
Inglaterra	21.853	20.419	18.218	17.362	16.192
Total	179.749	187.276	187.033	197.337	190.540

Figura 2.4 -Evolução do n°. de balcões no sistema bancário europeu no período de 1994-96
(adaptado de Molineux, 1999)

Por outro lado e, de acordo com o relatório do B.C.E. (2000), registaram-se 2.153 F&A 's, entre instituições de crédito dos 15 países da UE, durante o período de 1995 até 30/6/2000,das quais 1.807 foram entre bancos do mesmo país.

2.1.3 Portugal

No início dos anos 80 o sistema financeiro português era constituído por 18 bancos (ver figura 1.4), dos quais cinco eram filiais de bancos estrangeiros e os restantes (13) eram bancos de capitais públicos, na sequência da nacionalização efectuada em 1975, durante a Revolução de Abril. Em 1989 (ver figura 2.3), o n°. de bancos aumentou mais onze unidades, em consequência de abertura de mais filiais de bancos estrangeiros e do aparecimento de cinco novos bancos portugueses, ou seja:

- *Banco Português do Investimento (1985) – Em consequência da transformação da Sociedade Portuguesa de Investimento em banco e com a liderança do Dr. Artur Santos Silva (ASS);*

Capítulo 2

- **Banco Comercial Português (1986)** – Banco constituído por um conjunto de accionistas portugueses, dos quais se destacava Américo Amorim (30%) e que passou a ser liderado pelo Eng.º Jorge Jardim Gonçalves(JJR);
- **Banco Internacional de Crédito (1986)** – Liderado pelo Dr. Ricardo Espírito Santo (RES) e que marca o regresso da família Espírito Santo a Portugal;
- **Caixa – Banco de Investimento (1987)**;
- **BANIF – Banco Internacional do Funchal (1988)** – Em consequência da transformação da Caixa Económica do Funchal em Banco. Liderado por Horácio Roque.

Saliente-se que estes três banqueiros (JJR, ASS e RES) foram os actores principais do sistema financeiro português desde meados da década de 80 até ao ano corrente. Em consequência da sua visão e acção os bancos que lidera(ra)m, contribuíram de forma significativa para a inovação de produtos/serviços que, foi suportada, pelo desenvolvimento da área das TI/SI's e que colocaram a banca nacional ao nível da banca europeia, neste domínio.

Até ao fim da década de 90 foram criados mais alguns bancos com capitais portugueses (Finibanco, 1990; Banco de Investimento Imobiliário, 1993; Banco Finantia, 1993; Banco ESSI, 1993; Banco Português de Negócios, 1993; Banco 7 e Crédibanco, 1994; Banco Efisa, 1994; Banco Privado Português, 1996; Interbanco, 1996; Banco Alves Ribeiro, 1997; etc). No entanto, o grande aumento verificado no n.º de bancos tem a sua origem na abertura de Sucursais de bancos estrangeiros.

Por outro lado e, em consequência, das privatizações a que se seguiram F&A's, desapareceram os seguintes bancos:

- **BBI+BFE+BFB+UBD (1998)** - integrados no Banco BPI;
- **BPA+BPSM+Banco Mello (2000)** - integrados no BCP;
- **BNU (2001)** - integrado na CGD;
- **Crédito Predial Português ((CPP)+ BTA (2004)** - integrados no Banco Santander Totta ;
- **Credibanco (2004)** - integrado no BCP.

Na década de 80, o Sistema Financeiro Português era extremamente regulamentado, com taxas de juro, de câmbio e preços fixados administrativamente, e com oferta de crédito pelo sistema bancário limitada (Silva, A., 2002). Constituído essencialmente por bancos públicos, o sistema bancário apresentava então alguns problemas estruturais, desde elevados níveis de sinistralidade a reduzidos níveis de eficiência e baixa produtividade (Silva, A., 2002).

Os bancos detidos pelo Estado assumiam cerca de 95% dos activos do sector, enquanto os bancos estrangeiros representavam cerca de 2,5%.

Ainda, em 1985, o sistema bancário evidenciava uma produtividade relativamente baixa, havendo cerca de 40 empregados por balcão, o que reflectia baixos níveis de informatização do sector.

No final de 2000, esta média baixou para 11 empregados por balcão e em 1997 este indicador -14 - era já inferior à média europeia - 20-, o que reflecte diferenças significativas na estrutura de distribuição dos vários países e diferenças de dimensão dos próprios balcões.

Para isto contribuiu de forma significativa a tecnologia que influenciou de forma determinante a actividade bancária, na medida em que permitiu um forte desenvolvimento dos sistemas de informação (SI's) e da gama de produtos, ao mesmo tempo que influenciou decisivamente a utilização de novos canais de distribuição, do que resultou uma profunda alteração dos contornos das economias de escala.

Por outro lado, o desenvolvimento de canais de distribuição de custo mais baixo impulsionou a racionalização das estruturas humanas.

Para o futuro Silva, A. (2002), considera na mesma comunicação que “...O desafio tecnológico é dos mais importantes na medida em que implica redesenhar processos e serviços, com vista a proporcionar mais eficiência e qualidade”.

Por outro lado, a rede de balcões foi ampliada pelos investimentos em ATM's. Em 1990 Portugal apresentava 0,06 ATM por cada 1000 habitantes, quando em 1997 havia mais de 1 ATM por cada 2000 habitantes, rácio que posicionava o sector bancário português entre os mais avançados da Europa - em 1997 o nº. de ATM' s por habitante, em Portugal ,excedia já em 30% a média europeia (Silva, A., 2002).

Capítulo 2

O progresso tecnológico no sistema financeiro português é, também, salientado, por Pereira (1999), Presidente da CMVM, na época, na sua comunicação na conferência do ISEG e FEP, em 1999, quando afirma:

- “...Merece ser sublinhada a relevância crescente para o mercado de capitais da tecnologias da informação e das telecomunicações, com reduções de custos e as amplas possibilidades que proporcionam, desde a difusão da informação ao funcionamento dos sistemas de transacção e de liquidação, à prestação dos serviços financeiros e ao exercício da própria supervisão”; e,
- “No contexto das tecnologias aplicadas ao funcionamento dos mercados, merece uma palavra especial a Internet, já hoje bem presente na área financeira, mas com grandes potencialidades de aplicação no futuro”.

A conclusão semelhante chegou também Barata (1996) que, no âmbito da sua tese, entrevistou e realizou questionários junto de 14 Presidentes de Bancos nacionais, Directores da DOI (Organização e Informática), Marketing, Planeamento e Contabilidade, Financeira, Comerciais e gerentes e elementos dos balcões sobre a importância que as TI/SI tinham na sua actividade.

Ainda no âmbito desta tese realizou pelo método DELPHI um questionário, junto de especialistas da banca da área das TI/SI, investigadores e consultores da empresas de TI/SI, nos quais procurou identificar quais os factores que iriam influenciar a mudança do sector até ao fim do ano 2000.

E questionados relativamente à principal determinante da dinâmica de inovação na indústria bancária até ao final do século, os resultados apontaram para os seguintes factores:

- *A Dinâmica da Concorrência/Rivalidade* : 44,44 %
- *A Tecnologia (“Technology-Push”)* : 33,33 %
- *A Procura dos Clientes (“Demand-Pull”)* : 22,22 %.

No âmbito do mesmo estudo também foi destacado que a Inovação Tecnológica em SI/TI seria o 5º. factor com maior força para promover a mudança tecnológica até ao final do século, em Portugal.

De realçar ainda, no âmbito deste estudo, a previsão efectuada pelos Presidentes e Directores das DOI para os gastos com as TI/SI em 2000 (Figura 2.5), relativamente a 1996, ou seja:

	(-5%)	(+5%-10%)	(+10%-15%)	(+15%-20%)	(+20%)
% de respostas					
1996		11,1	77,8	11,1	
2000		11,1	11,1	77,8	

Figura 2.5 - Previsão da proporção das despesas em SI/TI no total dos custos administrativos da banca em Portugal
(Fonte: Barata , 1996)

Os resultados obtidos revelam um tendência para o aumento de despesas com “*intensidade em sistemas*”, embora os níveis superiores do escalão “15%-20%”, constituam um desafio e uma meta dificilmente alcançável por muitos bancos portugueses (Barata, 1996). Esta previsão de aumento de investimento na área das TSI’s para 2000, estaria certamente influenciada pelo custos a efectuar com a transição do milénio.

Também a investigação levada a cabo por Mendes et al. (1999) admite que as F&A’s efectuadas na década de 90 tiveram um maior impacto nas economias de escala do que as da década anterior e que isto poderia ser explicado pelo progresso tecnológico (Berger e Mester, 1997).

Em Portugal, esta comparação não pode ser feita, dado que as F&A’s só tiveram lugar na década de 90, e, só em 1989, é que se iniciaram as privatizações dos bancos que tinham sido nacionalizados em 1975, na sequência da Revolução de Abril, como se pode observar pelo quadro constante no anexo I.

A 1ª. fusão jurídica, informática e operacional que ocorreu em Portugal foi a do Banco BPI, no 1º. semestre de 1998 e resultou da fusão do BFB, BFE e BBI, a que se juntou, no final do ano, o UBD e que foram integrados na plataforma informática do BFB e que passaram a operar sob a mesma marca (BPI).

Só em 30/6/2000 é que o BCP incorporou por fusão o BPA, embora os SI’s do BPA tenham sido integrados na plataforma do BCP em Junho/97. Esta operação não tem, porém, a complexidade das F&As, dado que não ocorreu um esvaziamento das contas do BPA e a sua migração para o balanço do BCP, o qual só ocorreu em 30/6/2000. Prova

Capítulo 2

evidente da complexidade que envolvem estes processos é o facto da fusão jurídica do BPSM e do Banco Mello no BCP, não ter ocorrido, em simultâneo, com a integração informática, como aconteceu no caso do Banco BPI. Com efeito, a fusão jurídica por incorporação do BPSM e do Banco Mello ocorreram, respectivamente, em 4/9/2000 e 30/6/2000, enquanto que a integração informática ocorreu, respectivamente, em Abril/2001 e Out./2000.

O mesmo fenómeno registou-se na fusão jurídica ocorrida entre a CGD e o BNU, que teve lugar em 23/7/2001, enquanto que a integração informática só ocorreu em 1/6/2002.

2.2 Modelos, Métodos, Técnicas e Processos adoptados nas F&A's

A unanimidade de opiniões entre académicos, profissionais e consultores está longe de ser pacífica, relativamente a estas questões, mas todos convergem no sentido de considerar que, depois de feito o anúncio da F&A, é preciso gerir a integração sem perder de vista as sinergias que se podem obter. Para isso é preciso que, rapidamente, se identifiquem os produtos principais, as plataformas dos sistemas, os *gaps* dos produtos/serviços, as rotinas de migração, objectivos para com os clientes e se defina um detalhado plano de migração para ser seguido meticolosamente pela equipa de integração (Åberg et al., 2004).

Uma rápida integração pode aumentar as sinergias, mas tipicamente conduz a uma perda de, pelo menos, 8% da base de clientes (Åberg et al., 2004). Estes podem enfrentar disrupções de serviço ou perder informação das suas contas. Pelo contrário, uma integração lenta, pode causar menos stress aos empregados e clientes, mas ser mais dispendiosa e prolongar indefinidamente a realização de sinergias (Åberg et al., 2004).

A preparação do plano de migração pode ter lugar de acordo com o esquema genérico definido na figura 2.6 (Åberg et al., 2004) e numa F&A entre iguais poderá ser utilizada uma ferramenta para analisar as duas configurações de TSP's, de acordo com a tipologia definida no esquema do MIT'90s (Morton,1991) e que é adaptada do esquema organizacional de Mintzberg's (1979a) e que foi utilizado na análise de caso de F&A entre dois bancos australianos (Jonhson et al., 1996) como se poderá observar na figura 5.1. Um modelo semelhante ao referido na figura 2.6 foi utilizado na fusão entre o Bank da Áustria (BA) e o Creditanstalt (CREDALIT), que teve lugar em 2000, e foi assessorada por cinquenta consultores da Accenture (2001).

APROXIMAÇÃO SISTEMÁTICA PARA A DEFINIÇÃO DO ESQUEMA DE MIGRAÇÃO ÓPTIMO

Contexto de integração	Planeamento de tecnologia, produtos e clientes			Captura de sinergias
	Entradas	Iterações	Saídas	
1. Objectivos da fusão	1. Identificar produtos principais, gaps de produtos e segmentos de clientes		1. Plano de Migração	1. Racionalização da rede de distribuição
2. Estratégia de marcas			2. Impacto de Val	2. Consolidação da gama de produtos
3. Balanço de poder entre tecnologia, produtos e unidades de negócio	3. Preparar a comunicação aos clientes		3. Economias de escala no processamento e no suporte	
4. Condições necessárias para obter a aprovação da ent. reguladora	2. Definir rotinas de migração		4. Gap para fecho de projectos	4. Racionalização de economias de marca
5. Segmentação de clientes esperada e seu destino			5. Rotinas de migração	5. potenciação do cross-selling da gama de produtos
O que precisamos de saber antes de começar as negociações	+	Metodologia rigorosa para desenvolvimento e avaliação de opções	=	Sequência baseada na melhoria do valor das parcerias

Figura 2.6 – Esquema de planeamento da migração informática

(Adaptado de "Taming postmerger IT integration", Åberg et al., McKinsey Quartely)

Diversos autores (Johnston et al., 1996; Anthes, 1998; Accenture, 2001; Popovich, 2001; Brown et al., 2003; Åberg et al., 2004; Meckl, 2004; Epstein, 2005) consideram que o modelo ideal, com base no pressuposto de que se trata de uma F&A entre iguais, para gerir um processo com sucesso, exige o seguinte conjunto de requisitos:

- i.) *Definição de uma estratégia para o negócio;*
- ii.) *Seleção do(s) líder(es) do processo;*
- iii.) *Identificação dos “Centros de Excelência” de cada banco;*
- iv.) *Seleção dos melhores executivos de cada banco;*
- v.) *Avaliação e seleção do conjunto de produtos/ serviços, de sistemas de informação e da infra-estrutura tecnológica que servirão o banco resultante;*
- vi.) *Comunicação rápida aos clientes e empregados da decisão de fusão;*
- vii.) *Planeamento detalhado dos processos de migração e integração dos sistemas de informação, com definição de data de início e de conclusão de cada parte do projecto e do upgrade da nova infra-estrutura tecnológica;*
- viii.) *Seleção do Comité de Acompanhamento Permanente do processo;*
- ix.) *Constituição do Comité de TI’s que englobe os melhores quadros de cada banco e os elementos de topo de cada área de negócio;*
- x.) *Constituição das diversas equipas de TSI’s que desenvolverão e adaptarão os diversos sistemas e nomeação do respectivo responsável;*
- xi.) *Gestão das diferentes culturas dos dois bancos e definir um plano para implementação da cultura do novo banco e/ou marca;*

Capítulo 2

- xii.) *Definição de um plano de incentivos e de carreiras a fim de motivar todos os recursos humanos, nomeadamente, daqueles que integram o banco que foi adquirido;*
- xiii.) *Definição da nova estrutura organizacional;*
- xiv.) *Gestão eficiente do processo.*

Estes são os requisitos fundamentais para que uma F&A possa vir a ter sucesso.

Naturalmente que, muito destes factores são críticos para o êxito do processo e daí que sejam objecto de planos mais detalhados. É o caso, p.e., do planeamento da migração e integração informática, da gestão dos recursos humanos e das diferentes culturas e da selecção do conjunto de produtos e serviços que vão permanecer no novo banco.

De acordo com Meckl (2004), muitas F&A's falham devido à sua grande complexidade e que um modelo genérico para lidar com as dificuldades de vária ordem não existe. Daí que tenha definido um modelo, que considera de aplicação genérica, que designou de *“process oriented M&A project management”*.

Como se pode observar pelo diagrama contido na figura 2.7 este modelo divide-se em três fases e contempla, em linhas gerais, todo o processo, desde o momento em que uma dada entidade pensa adquirir outra empresa.

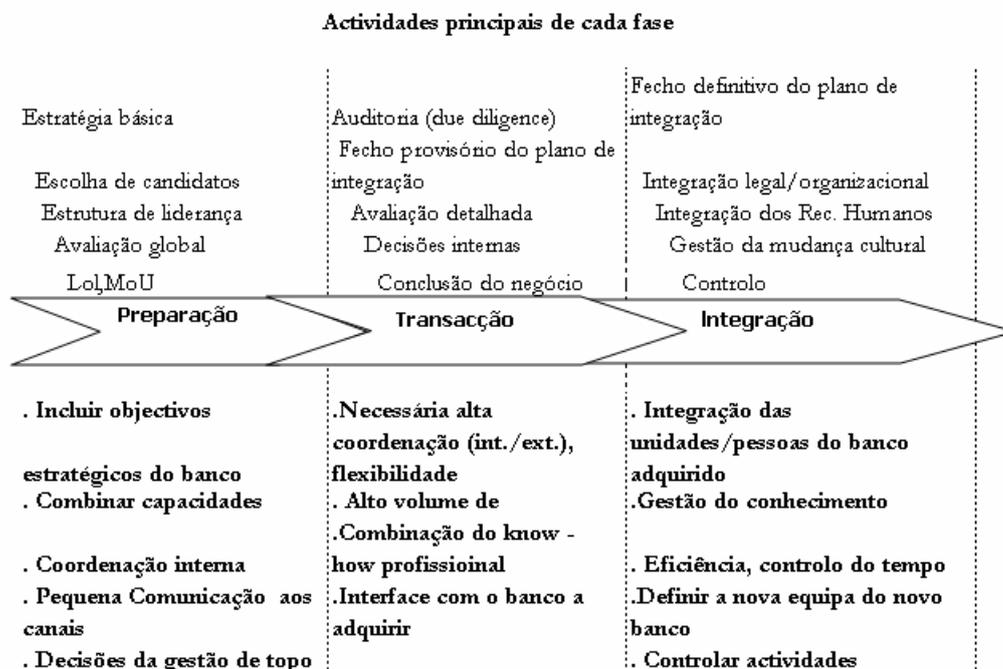


Figura 2.7 - As principais fases de uma F&A
(adaptado de Meckl, 2004)

Na figura 5.5 pode observar-se o diagrama das acções fundamentais a desenvolver na fase de integração (Meckl, 2004). Embora mais sintético este modelo não se afasta muito daqueles que outros autores (Accenture, 2001; Brown et al., 2003; Åberg et al., 2004) defendem. De diferente, este académico, apenas refere que a gestão eficiente de todo o projecto é fundamental, atenta a sua complexidade, aspecto que outros (académicos e consultores) têm desprezado.

Considera ainda que, dada a integração de profissionais, oriundos de várias áreas, no projecto de F&A, é preciso garantir alta qualidade nas decisões que vão sendo tomadas pela combinação de resultados e entradas de actividades simples. Para atingir esses objectivos, tem que se lidar com três campos principais da gestão, ou seja: Estrutura, Recursos Humanos e Responsabilidades.

No campo da estrutura a tarefa mais importante é desenvolver a macro e micro organização do projecto. A macro organização envolve acordos com as equipas e sub-equipas, enquanto a micro organização cobre o fluxo de trabalho dentro do projecto.

Na área dos recursos humanos (RH) torna-se necessário a alocação de recursos, em quantidade e qualidade suficiente, para desenvolver as diversas tarefas.

As responsabilidades resultam da síntese da estrutura e dos RH, através da atribuição de competências aos vários membros do projecto na dependência das suas posições na organização e das suas tarefas dentro do projecto.

O empenhamento do CEO e dos gestores de 1ª. linha, também, são essenciais para o sucesso do processo e, especialmente, os três actores chave que abaixo se indicam que, de acordo com a opinião de Art Gillis, consultor de tecnologia bancária e Presidente da Computer Based Solutions, Inc, Dallas, citado por Anthes (1998), devem possuir os seguintes atributos:

- *“...O líder do projecto de TSI's deve ter o talento de um líder militar e a autoridade de um CEO. Se ocorrer algum problema, ele deve ter a possibilidade de ter de imediato acesso ao telefone vermelho para chamar o CEO e, se for caso disso, o Conselho de Directores”;*
- *“...Um gestor sénior das IT's, que deve saber desenhar o quadro azul da nova arquitectura. Ele pode ser olhado como alguém excêntrico, mas ele é um génio. Ele conhece o seu trabalho”;*
- *“...Um arquitecto sénior de negócio que deve ser uma pessoa que, p.e., sabe como escolher um sistema para empréstimos comerciais”.*

Capítulo 2

Muitos falhanços nas F&A resultam da falta de liderança forte por parte do CEO e dos gestores de 1^a. linha durante a fase posterior à fusão. Para evitar estes torna-se necessário que aqueles elementos tenham em consideração os cinco factores críticos de sucesso identificados por Clemente (2002), ou seja:

- i.) *Estabelecer rapidamente a visão e o sistema de valores do banco;*
- ii.) *Proteger e assegurar a partilha da informação;*
- iii.) *Efectuar a comunicação do facto aos clientes;*
- iv.) *Ser o líder dos líderes;*
- v.) *Promover activamente a nova cultura.*

Alguns estudos têm apontado para uma taxa de insucesso de 70% nas F&A's (Epstein, 2005) embora a análise das causas de tal fracasso seja muitas vezes superficial e as medidas para avaliar o sucesso sejam fracas.

Este académico fez uma investigação exaustiva da F&A entre o JPMorgan e o Chase Manhattan Bank, em 2000, e identificou seis factores chave de sucesso, que podem ser utilizados para avaliar qualquer F&A, e o seu impacto de longo prazo na rentabilidade.

Os seis determinantes do sucesso das F&A's (Epstein, 2005) são:

- i.) **Visão estratégica e ajustamentos a efectuar** – *As lideranças das duas empresas devem analisar cuidadosamente a visão estratégica e os ajustamentos que cada companhia deve efectuar dentro daquela visão, e sua compatibilidade em termos de culturas, sistemas e processos;*
- ii.) **Estrutura do negócio** – *O sucesso da F&A exige uma atenção a dois aspectos do negócio: prémio a pagar e financiamento da aquisição;*
- iii.) **Auditoria (due diligence) da entidade a adquirir** – *As equipas de auditoria devem integrar elementos das duas entidades que devem avaliar o balanço e a possibilidade de efectuar ajustes organizacionais, fusionar culturas, sistemas tecnológicos e recursos humanos;*
- iv.) **Planeamento pré F&A** – *A preparação durante o período que antecede o anúncio da F&A é vital para o sucesso e é crítica para que os accionistas vejam o negócio com confiança. A nova equipa de líderes deve ser de imediato seleccionada e as orientações para o pessoal de nível imediato devem ser muito bem estabelecidas. Numa F&A entre **iguais** a escolha do novo CEO e do Conselho de Administração pode ser particularmente difícil, criando*

hostilidades e consumindo muito tempo. A partilha de responsabilidades entre líderes pode ser uma solução, mas a partilha de poder cria os seus próprios desafios, incluindo uma falta de clareza no topo da organização;

- v.) **Integração pós fusão** – *As empresas muitas vezes destroem as F&A's durante o processo de integração. Se os 4 factores chave anteriores forem bem executados a empresa está bem posicionada para o sucesso da F&A. A estratégia de ambas para a nova empresa e o processo de integração deve ser claro e a nova estrutura organizacional deve ser muito bem definida. Durante esta fase os processos incluem gestão de RH, operações técnicas e relações com clientes, as quais devem ser cuidadosamente combinadas e decisões importantes devem ser tomadas;*
- vi.) **Factores externos** – *É um factor que não é controlável pela empresa adquirente. A mudança de condições económicas (desaceleração da economia) pode introduzir novas dinâmicas no emprego e na retenção de clientes que podem não ter sido previstas. Na avaliação de muitas F&A's, contudo, os efeitos dos factores externos devem ser pesados cuidadosamente, especialmente nos casos dos factores económicos. Numa economia forte, uma pobre F&A pode parecer como bem sucedida, enquanto uma grande F&A pode parecer um falhanço devido a fracas condições económicas.*

Embora tenham existido aspectos positivos e negativos na fusão que deu origem ao JPMC, Epstein (2005) considera que a nova entidade realizou bem os seis factores críticos que determinam o sucesso das F&A's.

De salientar que, na área tecnológica, a integração não enfrentou problemas operacionais significativos, não existiram atrasos significativos e não houve perda de clientes, apesar do nº. massivo de aplicações e alterações nos CPD's envolvidos. A satisfação dos empregados atingiu os 68%, de acordo com inquéritos internos realizados e os gestores seniores reportaram uma fusão bem sucedida das culturas e o rápido desaparecimento de “*nós vs. eles*” no banco resultante.

Não existe incompatibilidade entre estas conclusões de Epstein (2005) e a opinião emitida por Currie (2001), dado que aquele investigador concluiu que o banco JPMC tinha um grande conjunto de talentos, apesar de ter perdido mais pessoal de topo do que o esperado durante o processo de integração (PMI).

Capítulo 2

Como podemos constatar não há grande diferença entre os diversos autores relativamente aos requisitos que devem integrar o modelo para gerir com sucesso o processo de uma F&A..

Um dos requisitos fundamentais, citado por quase todos os autores, é a gestão eficiente dos recursos humanos.

E, neste aspecto, valerá a pena referir os dez princípios enunciados por John Guettler (Anonymus, 1996), reformado do banco Fourth Financial Corp, onde trabalhou 19 anos e, do qual foi, durante 8 anos, Vice Presidente Executivo e Director de Recursos humanos e que participou em dezenas de F&A's.

Com efeito, aquele banco, durante o período de 1986/96, adquiriu 55 pequenos bancos com sucesso, tendo Guettler participado em quase todas as F&A's, nas quais diz ter aprendido bastante a gerir os RH que, segundo ele, necessitam de serem envolvidos no processo de F&A, preferencialmente, desde o início, o que lhe permitiu enunciar as seguintes dez regras básicas, ou seja:

- i.) Comunicar a F&A o mais cedo possível e, depois, continuamente;*
- ii.) Lembrar que há vida para além do banco;*
- iii.) Remover a incerteza tão depressa quanto possível;*
- iv.) Seleccionar os melhores dos melhores;*
- v.) Não se devem fazer promessas que não possam ser cumpridas;*
- vi.) Envolver os RH nas reuniões, desde o momento em foi feito o anúncio da F&A;*
- vii.) Lembrar aos empregados os maiores conceitos: trabalho, salário, benefícios e crédito para serviço;*
- viii.) Tratar os empregados do banco adquirido com gentileza, respeito e dignidade;*
- ix.) Reconhecer e estar alerta para a depressão, angústia, protesto, negação e controlo pessoal;*
- x.) Manter uma atitude positiva e ajudar os outros a fazer o mesmo.*

A gestão eficiente dos RH nos processos de F&A é um factor muito valorizado por diversos intervenientes nesta matéria (consultores, profissionais bancários e académicos) mas considerámos pertinente citar a opinião de Guettler, dada a sistematização de princípios alcançada neste domínio.

Depois de apresentado o contexto geral dos processos de F&A, vamos no ponto seguinte dar o principal enfoque ao papel das TI/SI's nos processos de F&A que, como já foi acima referido, é, na opinião de diversos autores, um dos factores chave de sucesso.

2.3 O papel das TI/SI's nos processos de F&A's

Como já foi referido a integração das TI/SI's é considerada um dos factores críticos de sucesso (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Accenture, 2001, 2002a, 2002b; Popovich, 2001; ; KPMG, 1999; Anthes, 1998; Johnston et al.,1996) nos processos de F&A, dado que são um poderoso instrumento para atingir outros objectivos que estão subjacentes ao processo, ou seja:

- *Manutenção da base de clientes dos dois bancos;*
- *Suporte à actividade comercial e de marketing;*
- *Redução de custos operacionais/ Aumento de produtividade/ Economias de escala;*
- *Criação de valor para os accionistas;*

Os factores fundamentais que poderão determinar o sucesso da integração das TI/SI's entre dois bancos são os seguintes:

- *Seleção de um líder para comandar o projecto de integração da área das TSI's;*
- *Constituição de um Comité de TSI's para acompanhar o projecto;*
- *Seleção dos melhores técnicos de cada banco para integrar as diversas equipas;*
- *Seleção do líder de cada uma das equipas;*
- *Avaliação da infra-estrutura tecnológica e dos SI's de cada banco;*
- *Seleção da infra-estrutura e dos SI's (aplicações) a adoptar no banco resultante da F&A;*
- *Planeamento detalhado do processo de integração, das rotinas de migração e implementação, baseado nas estratégias de negócio, processos de trabalho, necessidades dos sistemas e objectivos de sinergia;*
- *Optimização dos SI's (aplicações) que vão prevalecer no futuro banco e actualização da infra-estrutura;*
- *Gestão das culturas organizacionais dos dois bancos;*
- *Gestão da mudança organizacional;*

Capítulo 2

- *Abertura de linhas de comunicação controladas;*
- *Definição da nova estrutura organizacional;*
- *Captura de conhecimento, através da retenção do pessoal chave das TSI's do banco adquirido;*
- *Controlo rigoroso de todas as fases do processo;*
- *Implementação da integração;*
- *Consolidação de operações na área das TSI's;*

Estes são os factores críticos de sucesso na área das TSI's para que o processo venha a ter êxito. A rapidez na concretização deste plano é, também, um aspecto decisivo para a obtenção do sucesso, como refere Popovich (2001), membro do *Information Systems Program Office da Dow Chemical & Co, Midland*, que tem estado envolvido no planeamento, concepção e implementação de programas para F&A's, e que criou um modelo para a área das TSI's, que designou de "IT M&A Critical Success Factor Model".

Este modelo tem subjacente uma fusão entre iguais ou bancos de dimensão semelhante.

A técnica, normalmente, utilizada para a retenção dos elementos chave da área das TSI's é a de atribuição de incentivos financeiros, integração na nova estrutura organizacional e perspectivas de carreira.

Apesar deste cuidado, a revisão da literatura, neste domínio, evidencia, a saída de um n.º significativo de quadros com qualidade.

Quando estamos, porém, perante a aquisição de um banco mais pequeno, actuando na mesma área de mercado, por um banco de maior dimensão e que, eventualmente, já tenha realizado diversas aquisições, como foi o caso p.e., do First Union Corp (Hoffman, 1998), poderão existir algumas diferenças para este modelo e que se traduzem, nomeadamente, pela menor utilização de técnicos de TI/SI's do banco adquirido, supressão das aplicações e não selecção dos produtos/serviços que aquele comercializava.

Dada a consecutiva aquisição de bancos (cerca de 70 em 13 anos) o First Union Corp tinha equipas dedicadas a estas tarefas que tinham uma infra-estrutura tecnológica própria e aplicações para efectuar o teste de SI's replicados.

Alguns dos factores críticos de sucesso foram referidos na entrevista que Austin Adams, Vice Presidente Executivo do First Union Corp e responsável pela automação do

Grupo, que participou em mais de 70 F&A's, durante 13 anos, concedeu Hoffman (1998), na qual refere que, as duas coisas mais importantes numa F&A são:

“... ”

- i.) *Focar a atenção no pessoal do banco que vai ser integrado. Depois é a estrutura, o processo e a crispação do processo de tomada de decisão. Muitos bancos têm falhado por não ter adequadamente reconhecido e identificado os talentos de TSI's dentro da sua própria organização e do banco que foi adquirido. Dez dias depois do anúncio duma F&A, nós promovemos uma reunião entre o pessoal sénior da área das TSI's dos dois bancos. Nós preferimos ouvir directamente deles, em vez de escutar atrás das portas, quão bons eles são. Nós tentamos fazer-lhes ver o seu valor, mesmo que os seus sistemas sejam para abandonar;*
- ii.) *A segunda sugestão é avançar para a selecção de sistemas o mais rápido possível. As pessoas preferem ter más notícias do que não ter nenhuma notícias”.*

Apesar da muita experiência adquirida, neste domínio, este banco, teve problemas nesta área com os clientes, em Abril/98, quando adquiriu o CoreStates Financial Corp, de Filadélfia, e tentou transferir os clientes deste banco para um novo ambiente designado de Banco Futuro, cuja mudança abrupta confundiu e irritou os clientes, que abandonaram o banco em nº. superior ao normal (Hoffman, 2004).

E, foi por esta razão que, quando em Abril/2001, este banco, numa F&A entre iguais, se fusionou com o Wachovia Corp decidiu realizar uma integração por fases (estado), que teve início naquela data e se concluiu em Agosto/2003.

Como estes dois bancos estavam implantados em diversas regiões, decidiram fazer a integração de sistemas estado a estado.

De acordo com Jean Davis (Hoffman, 2004), Vice Presidente do Wachovia para as TSI's, comércio electrónico e operações, a “...rápida integração do CoreStates tinha sido o cerne do problema ..” pelo que, em vez de fusionar os sistemas e operações dos dois bancos no prazo de um ano, como seria normal numa fusão entre dois grandes bancos, optaram por um esforço de integração metódico que teve lugar durante 2,5 anos. O objectivo foi deixar mais tempo para testes dos sistemas, prevenindo disrupções operacionais e mantendo a satisfação dos clientes.

Esta F&A envolveu a integração combinada de 800 SI's no novo Wachovia Corp, que tratavam os RH, contas correntes e data marts. O critério utliizado pelas equipas conjuntas de TSI's dos dois bancos para a selecção da melhor aplicação foi o da rapidez, i.e., o

Capítulo 2

sistema que processasse a informação em menos tempo era o escolhido. Quanto à infraestrutura tecnológica foi escolhida a do Wachovia, apesar de já ter 5 anos, e a do First Union, que tinha uma grande experiência na banca de retalho, ter começado a usar-se 6 meses antes do negócio da F&A estar acordado.

Pese embora o facto de já ter 5 anos de existência o sistema tecnológico do Wachovia estava estabilizado e, no domínio das operações *online*, era um dos mais fortes dos EUA, pois era dos poucos bancos que oferecia aos clientes a imagem dos cheques *online*.

Trabalhavam na área das TSI's dos dois bancos cerca de 4.500 trabalhadores. Durante o período de integração o novo banco teve muito cuidado para reter os melhores executivos, inclusive os da área das TSI's. Apesar disso, cerca de 200 trabalhadores desta área, repartidos igualmente entre os dois bancos de origem (50%/50%), saíram do banco desde o anúncio da F&A..

Esta integração traduziu-se pela conversão de 11.500.000 contas, 4.500 ATM's, 2.600 balcões e 75.000 garantias e o novo *site*, que foi criado pelo novo Wachovia, passou a oferecer serviços *online* a 6.000.000 de clientes.

Needham, G.T. (Hoffman, 2004), analista da indústria bancária do Tower Group, Massachusetts, considera que o prolongado esforço de integração na área das TSI's correu muito bem e podia ser considerado como “...*uma referência para futuros negócios*” e que “...*Numa perspectiva de mercado o Wachovia focou-se nos clientes, com pequeno impacto e poucas perdas junto destes*”.

Esta excepção à regra da rapidez de integração ficou a dever-se, como referiu Jean Davis, à elevada dimensão dos bancos, factor que parece, também, estar presente na nova F&A entre o JPMC (N. York) e o Banco One (Chicago),¹⁴ anunciada em Março/04⁵⁰ e que só se concretizará em 2007 (Ramsaran, 2004), dado estarmos na presença de dois grandes bancos que integram 140.000 trabalhadores, admitindo-se, desde já, um corte de 10.000 postos de trabalho. O objectivo desta fusão é a redução de custos (pessoal, IT's, estrutura, etc.).

Segundo Susan Landry (Ramsaran, 2004), Vice Presidente e directora de investigação da Gartner Inc., o que estará aqui em causa, mais do que um problema de integração de sistemas e tecnologias, é a da estratégia para as TSI's para o futuro banco, dado que o JPMC, após a fusão efectuada entre o CMB e o JPM, em 2000, efectuou um contrato de

¹⁴ Que também já integrou cerca de 40 bancos. Por isso mesmo, tinha equipas de TSI's dedicadas a projectos de integração.

outsourcing com a IBM para a infra-estrutura tecnológica e os sistemas (Brown et al., 2003), tendo cerca de 3.000 trabalhadores das áreas das TSI's passado a trabalhar na IBM.

O novo banco passar-se-á a chamar JP Morgan Chase & Co (Ramsaran, 2004) e, entretanto, o JPMC nomeou para Vice Presidente para a área das finanças, riscos e tecnologia, Donald H. Layton, que terá a coadjuvá-lo o Vice Presidente David Coulter ¹⁵ (Willman, 2001).

Sob a orientação destes dois administradores funcionará uma equipa de IT's de ambas as instituições que incluirá Austin Adams (Bank One) e John Schmidlin (JPMC), respectivos CIO's dos dois bancos que, como já acima foi referido, já conduziram diversas integrações no First Union Corp e no JPMC, respectivamente.

Foi acima referido que o critério de selecção das aplicações na fusão ocorrida entre o First Union Corp e o Wachovia foi o da rapidez de execução do processamento. No entanto, na F&A entre iguais, que teve lugar, em 1996, entre o CMB e o Chemical Bank (Anthes, 1998) as 2.500 aplicações dos dois bancos foram agrupadas em 67 grupos relacionados logicamente e depois a escolha processou-se de acordo com os seguintes seis critérios:

- i.) *Capacidade para suportar novas escalas, manipular grandes volumes de dados;*
- ii.) *Capacidade para suportar e manter-se sempre em funcionamento;*
- iii.) *Capacidade funcional;*
- iv.) *Possibilidade para se manter durante o longo prazo de acordo com as estratégias dos bancos;*
- v.) *Disponibilidade de talentos para suportar as aplicações;*
- vi.) *Custos para conversão, operação e manutenção.*

Estas avaliações de sistemas (*technology due diligence*) numa F&A entre iguais deve ser executada por “*experts da área de IT'S e não por advogados ou financeiros*”, de acordo com Joe Boiven, ¹⁶ citado por Anthes (1998).

Como se sabe, na F&A ocorrida, em 2000, entre o Chase e o JPMorgan foi o Comité de IT's (Brown et al., 2003), que englobava os melhores elementos de IT's dos dois bancos

¹⁵ Que resignou como Presidente do Bank Of America, em 1998, depois de descobrir perdas inesperadas de 1,4 biliões de dólares, após a F&A com o NationsBank;

¹⁶ Presidente da Global Millennium Foundation, Ottawa.

Capítulo 2

e os executivos da 1ª. linha de negócio, que teve de escolher, entre as milhares de aplicações, quais as que eram para manter e as que eram para abandonar.

Naturalmente que, nem sempre é possível escolher a melhor aplicação dos dois bancos (“*best of breed*”), numa fusão entre iguais, se existir incompatibilidade entre as duas infra-estruturas tecnológicas.

Foi o que aconteceu na F&A, iniciada em 1991 e concretizada em 1994, entre o Banco Nacional da Austrália, com sede em Sydney, e um Banco Regional, com sede em Melbourne, e que foi objecto de um análise de caso por parte de dois académicos (Johnston et al., 1996), da Un. de New South Wales, Austrália

Na verdade, enquanto o Banco Nacional tinha uma infra-estrutura tecnológica centralizada, equipada com um IBM, o Banco Regional tinha uma infra-estrutura descentralizada equipada com múltiplas plataformas (ICL, IBM, Honeywell, etc.) e com a decisão de poder delegada, o que tornava a integração muito complexa.

Esta F&A, arrastou-se durante três anos devido às diferentes perspectivas que existiam nos dois bancos sobre a importância das TSI's, como se poderá verificar na figura 2.8, agravada com a rivalidade tradicional existente entre Sydney e Melbourne.

Características	Máquina burocrática de IT's do Banco Nacional	Estrutura divisional de IT's do Banco Regional
Estratégia	Foco nos custos;objectivo das IT's centrado na eficiência	Foco na adição de valor;objectivo centrado na eficácia do negócio
Estrutura	Centralizada;burocrática	Descentralizada;profissional
Gestão de processos	Formal;ênfase no controlo hierárquico;mecânica;prémios por categoria; standards de IT	Flexível;ênfase no poder das pessoas; orgânica;prémios com base na performance;serviço de IT
Sistemas	Plataforma simples dominante;standards comuns de IT's;arquitectura simples	Múltiplas plataformas;sistemas incompatíveis;arquitectura complexa
Desempenhos/Talentos	Staff com longo tempo de serviço;recrutamento interno e desenvolvimento; ênfase na categoria	Mobilidade do staff; recrutamento externo e desenvolvimento; ênfase no mérito

Figura 2.8 - Comparação das duas estruturas IT's com base no modelo de MIT's90

(Adaptado de Johnston et al., 1996)

A incompatibilidade entre as duas configurações ajuda a explicar a dinâmica do processo de integração de IT's. O planeamento estratégico para as IT's depois da compra do Banco Regional pelo Nacional previa duas etapas no processo. Primeiro, seria estabelecida uma ponte técnica entre os dois bancos, mantendo-se as duas configurações, e o processamento de operações em separado, que era uma forma temporária de “coexistência”. Segundo, uma nova configuração baseada no modelo do “*best of breed*” seria desenvolvido. Mais tarde, contudo, este modelo foi abandonado e um modelo de “absorção” foi adoptado tendo os sistemas regionais sido todos convertidos para o Banco Nacional.

O modelo de absorção só foi adoptado depois de grande tensão e crispação entre as equipas de TSI's dos dois bancos que, no seu relacionamento, adoptavam uma atitude de “*nós vs. eles*”.

Estes dois académicos sublinham, também, aquilo que foi por nós referido no ponto 2.1.2, i.e., “*..que em geral a literatura sobre F&A's foca-se nos aspectos financeiros do processo de aquisição, muito mais que no subsequente processo de integração. Mesmo aqueles investigadores que estudaram a integração organizacional pós-aquisição, poucos são os que examinaram a integração das TSI's no contexto estratégico e organizacional. Em vez disso, eles focam-se nos aspectos da cultura e da comunicação (e.g. Mirvis e Marks, 1992), diferentes estratégias de integração (e.g. Haspeslagh e Jemison, 1991), ou analisam o ajuste estratégico e organizacional genérico dos parceiros da F&A (Jemison e Sitkin, 1986). Uma excepção é a recente investigação sobre planeamento estratégico para a integração das TSI's (Main e Short, 1989; Buck-Lew e al., 1992b; Meriali e McKiernan, 1993).*

Onde as F&A's de TSI's são discutidas é tipicamente na indústria e nos jornais profissionais, onde se focam os aspectos técnicos da integração e normalmente trata-se as TSI's de forma isolada do seu contexto organizacional (e.g. Violano, 1990; Rubin, 1992; Day, 1994) . Nessa literatura, os problemas de integração nas F&A's são normalmente catalogados como incompatibilidade técnica entre sistemas (e.g. Rosenberg, 1987; Johnson, 1989, Kubilus, 1991). Não tem havido investigação que integre os aspectos estratégico, organizacional e técnico.”.

Apesar, deste artigo ter sido publicado, em 1996, continua actual, porque como poderemos constatar pela leitura anterior, poucos estudos, elaborados por académicos (Epstein, 2005; Meckl, 2004), apareceram, depois disso, nessa área. Não estamos a incluir, neste número, naturalmente, os estudos de caso e as opiniões formuladas, quer por profissionais da indústria bancária quer por empresas de consultoria, que têm vindo ai

Capítulo 2

intervir em muitas F&A's neste domínio (McKynsey, Accenture, BCG, KPMG, Gartner Group, etc.).

2.4 Conclusões

Face ao disposto nos dois pontos anteriores, podemos concluir que a área das TSI's são um dos factores críticos do sucesso num processo de F&A, que, por seu lado, depende de outros factores importantes, ou seja;

- i.) A escolha dos líderes do projecto;*
- ii.) A selecção dos melhores técnicos de cada banco;*
- iii.) A gestão cuidada das culturas organizacionais e a implementação da nova cultura;*
- iv.) A selecção das melhores aplicações e da melhor infra-estrutura tecnológica;*
- v.) O alinhamento com a estratégia do negócio;*
- vi.) Gestão da mudança e definição da nova estrutura organizacional na área de TSI's;*
- vii.) O planeamento rigoroso de todas as fases de integração.*

Estas são as tendências que se têm verificado na F&A's realizadas nos últimos anos nos EUA, Europa, Austrália e Japão, para referir as áreas económicas com maior desenvolvimento a nível mundial.

Mais adiante, quando fizermos a análise de caso do Banco BPI verificaremos se estes factores estiveram (ou não) presentes nessa F&A

Capítulo 3

3. Objectivos, Metodologia e Desenho da Investigação

3.1 Objectivos da Investigação

3.1.1 Introdução

Como já foi referido no capítulo dedicado à revisão de literatura os processos de F&A's procuram alcançar alguns objectivos que têm subjacente uma determinada visão estratégica de desenvolvimento do negócio.

Feita a avaliação (*due diligence*) e tomada a decisão de avançar com a F&A, o seu êxito fica dependente do sucesso que venha ser obtido nalgumas áreas chave (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Clemente, 2002; Popovich, 2001; Anthes, 1998; Johnston et al., 1996), entre as quais destacámos as seguintes:

- i.) *Estrutura da liderança;*
- ii.) *Planeamento, Implementação e Controlo da Integração das TI/SI's;*
- iii.) *Gestão da mudança cultural;*
- iv.) *Gestão da integração dos recursos humanos;*
- v.) *Gestão da estrutura organizacional.*

Todos estes factores são críticos para que o sucesso possa ser atingido, mas neste tipo de indústria em que, por um lado, o volume de transacções diário ultrapassa, nalguns casos, o milhão (eset2),¹⁷ e, por outro, a concorrência é muito forte, os bancos não podem correr o risco de serem confrontados com um fracasso na migração e integração dos SI's do banco adquirido, dado que a ocorrência dessa eventualidade, além de poder causar grave dano financeiro e de imagem, pode provocar uma fuga de clientes para a concorrência. Daí o papel crucial que a integração das TI/SI's desempenham na obtenção do sucesso numa F&A.

É com base neste enquadramento que realizámos a investigação sobre a criação do novo Banco BPI (1998), em consequência da integração dos SI's do ex-BBI, ex-BFE e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB centrando, no entanto, a nossa análise na parte tecnológica.

¹⁷ A CGD realiza uma média de 35 milhões de transacções por mês, de acordo com informações prestadas em conferência de imprensa, realizada em 11/7/2005, por Isabel Barreto, Responsável pela divisão de canais electrónicos da CGD.

Capítulo 3

O objectivo principal da investigação que nos propusemos desenvolver nesta tese é a de, por um lado, tentar determinar se o estudo de caso em análise foi (ou não) uma operação bem sucedida, à luz dos critérios definidos e adoptados por académicos e consultores (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Clemente, 2002; Popovich, 2001; Accenture, 2001, 2002a, 2000b; KPMG, 1999; Anthes, 1998; Johnston et al., 1996) a nível internacional para avaliação de outras F&A's e, por outro lado, extrair conhecimento sobre o modelo, metodologia, políticas e gestão do processo nas diversas vertentes – tecnológica, organizacional e social, nomeadamente, no que respeita aos recursos humanos e à comunicação para o interior e exterior do banco – que deverão ser adoptados em futuras F&A's, a fim de ser assegurado que novos projectos de integração informática, na indústria bancária, se desenvolvam sem grandes problemas e sejam bem sucedidos.

Assim esperamos que as respostas que vão ser dadas, no capítulo 6, às questões que a seguir se apresentam, permitam retirar ilações sobre os procedimentos a adoptar em processos semelhantes, a fim de que o êxito venha a ser assegurado.

Desejamos ainda que o resultado da nossa investigação que, tanto quanto sabemos, é pioneira nesta área das fusões e integrações informáticas, na indústria bancária, em Portugal, possa vir a ter alguma utilidade, quer para os meios académicos quer para os profissionais que, no futuro, tenham de actuar neste campo.

3.1.2 Como, quem e quando foi definido o novo SI ?

Relativamente a esta questão pretende-se saber se a selecção do novo SI e da nova infra-estrutura tecnológica foi precedida (ou não) de uma fase de avaliação prévia das potencialidades das TI/SI's dos três bancos (BFB, BBI e BFE) que, teriam, à partida, as mesmas condições para suportar os futuros SI's de todos os bancos e se os critérios que estiveram subjacentes a este processo de escolha foram técnicos, políticos ou logísticos e se a selecção efectuada (não) foi apoiada por algum consultor externo.

Investigar-se-á, também, “quem” esteve envolvido nesta selecção, i.e., se a escolha foi objecto de uma decisão unilateral por parte do Conselho de Administração (CA) do BPI-SGPS ou se, em alternativa, só foi tomada, depois de auscultadas as opiniões dos principais líderes das áreas de negócio, tecnologias e sistemas de informação e operacionais, como é habitual numa fusão entre iguais.

Relativamente ao “quando” analisar-se-á, fundamentalmente, o *timing* da decisão, i.e., se esta arrastou demasiadamente ou se, pelo contrário, foi rápida, a fim de evitar o aumento de ansiedade e de aumento da resistência à mudança, por parte dos trabalhadores dos bancos atingidos, que são típicos destes fenómenos.

Investigar-se-á, também, em que medida é que esta decisão determinou e condicionou a reestruturação organizacional das diversas áreas dos bancos e , em particular da área das TSI's.

3.1.3 Qual o papel das aplicações legado pelas entidades fundidas no novo sistema?

Na resposta a esta questão analisar-se-á o papel que foi destinado às aplicações dos bancos (BBI, BFE e UBD) que foram integrados na plataforma informática do BFB. Procurar-se-á saber, nomeadamente, se o banco resultante (Banco BPI) criou (ou não) os mecanismos que permitam consultar essa informação para responder a questões relacionadas com outras entidades (Tribunais,¹⁸ Banco de Portugal, CMVM, etc.).

Nessa análise não poderá deixar de estar presente um dos métodos de selecção de aplicações utilizado em algumas F&A's, i.e., o de “absorção” que, como se verificou na revisão da literatura (ponto 2) , apenas é usado quando estamos perante uma aquisição de um banco de menor dimensão por outro maior, o que não foi o caso, que estamos a investigar.

3.1.4 Qual o processo de gestão de recursos humanos associado, em especial aos SI's?

Na análise a esta questão investigar-se-á qual a estratégia que foi utilizada na gestão desta área tão sensível e crucial para o êxito de uma F&A, e, se a gestão de recursos humanos utilizada no processo de fusão dos quatro bancos (BFB, BBI, BFE e UBD), teve (ou não) em linha de conta os dez princípios fundamentais, definidos por Guettler (1996) e considerados como um dos factores essenciais para a obtenção de sucesso numa F&A.

Analisar-se-á, também, nesse ponto, em que medida é que o lançamento de mais dois projectos de TSI's – introdução do euro e preparação da transição do milénio-, logo

¹⁸ Processos em contencioso.

Capítulo 3

depois, da data de fusão e integração informática, contribuíram (ou não) para facilitar a gestão dos RH do pessoal das TSI's do ex-BBI (sede no Porto e que foi o mais sacrificado).

3.1.5 Quem sobreviveu à reestruturação associada?

Relativamente a esta questão procurar-se-á saber quem é que conseguiu sobreviver à reestruturação que está, inevitavelmente, associada a este tipo de processos.

Analisar-se-á, especialmente, quais as implicações que a centralização em Lisboa da nova plataforma informática teve na capacidade de sobrevivência dos trabalhadores e se a libertação de recursos humanos foi realizada com critérios de mérito e justiça relativa ou se, pelo contrário, houve alguma tendência para favorecer os trabalhadores identificados com o comprador.

3.1.6 Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

Quanto a esta questão serão identificados os principais líderes do projecto e o papel que desempenharam, a fim de que esta operação fosse bem sucedida.

Naturalmente que um processo desta complexidade e dimensão teve a participação de muitos protagonistas, quer na área das TSI's quer nas áreas de negócio e operacionais, como se poderá observar no quadro constante no anexo II (lista de actores do processo e a função que desempenharam).

Será, igualmente, identificada, qual a estratégia adoptada na gestão de conflitos entre serviços, departamentos e pessoas e, se essa técnica foi (ou não) bem conseguida de forma a não perturbar o andamento do processo.

3.1.7 O processo originou alguma mudança tecnológica?

A resposta a esta questão será analisada no capítulo 6, no qual se procurará aprofundar se ⁽¹⁾ houve alguma mudança tecnológica e, ⁽²⁾ na eventualidade de ter existido, qual a dimensão da mesma. Investigar-se-á, também, se o processo (não) teve algumas implicações na oferta de produtos/serviços do novo banco e, em particular, se ocasionou a perda de alguma vantagem competitiva para a concorrência.

3.1.8 Ocorreu alguma alteração dos perfis profissionais da equipa de sistemas de informação?

Outro dos objectivos de investigação desta análise de caso é verificar se ocorreu (ou não) alguma alteração dos perfis profissionais do pessoal das TSI's ou se, pura e simplesmente, apenas se registou um rejuvenescimento de quadros. Analisar-se-á, igualmente, se a opção por “uma plataforma, um sistema” (não) reduziu o quadro de pessoal das TSI's que integravam os três bancos. A resposta a esta questão e às questões anteriores será dada no capítulo 6.

3.2 Metodologia e Desenho da Investigação

3.2.1 Sobre os Métodos

3.2.1.1 Método de investigação utilizado

A metodologia utilizada nesta investigação fundamentou-se basicamente no método de estudo de casos, que é um método muito adoptado nas investigações de carácter quantitativo e qualitativo.

Este método utiliza múltiplas fontes de informação (e.g., entrevistas, análise documental, observação directa, arquivos e artefactos físicos) e é considerado um dos mais adequados na investigação das ciências sociais, na quais se enquadram as TSI's .

Este método tem sido considerado viável na investigação dos fenómenos sociais ligados às TSI's, especialmente por dois motivos (Benbasat et al., 1987):

- i.) *O investigador pode estudar as TSI's no seu ambiente natural, avaliar o state-of-art e generalizar teorias a partir da prática;*
- ii.) *O método permite ao investigador responder a questões do tipo “como?” e “porquê?”, procurando assim entender a natureza e complexidade das TSI's.*

Para além deste investigador, outros autores (Lee, 1991), (Hartley, 1994), (Klein e Myers, 1999) e Walsham (1995) consideram, também, que este método é um dos instrumentos mais adequados para a realização de investigações na área das TSI's, nomeadamente, quando o fenómeno em estudo é relativamente novo e as soluções

Capítulo 3

apresentadas para esta área específica - *fusão e integração dos SI's de um banco na plataforma informática de outro* -, quer por académicos, quer por consultores, são ainda mais recentes que o referido fenómeno, e, ainda não foram consagradas, a nível internacional, pelos meios académicos.

Este método enquadra-se no paradigma de investigação interpretativista que, conjuntamente com o positivista e o crítico, constitui a totalidade das categorias de investigação definidas por (Myers, 1997b), no seguimento de outros trabalhos relevantes efectuados neste domínio (Orlikowski e Baroudi, 1991). De salientar que, cada vez mais, a teoria interpretativista é uma das abordagens reconhecidas como válidas para a investigação de TSI's (Galliers, 1992), cuja utilização tem vindo a crescer, dado o seu carácter qualitativo, que se adequa perfeitamente à análise de fenómenos de natureza social, como é o caso em estudo.

Com efeito, a fusão e integração dos SI's de um dado banco na plataforma informática de outro, sendo um problema técnico de grande complexidade é, também, um problema com grandes implicações sociais, nomeadamente, a nível de recursos humanos, quer na área das TSI's quer nas outras áreas dos bancos envolvidos, como tivemos, aliás, a oportunidade de constatar através da revisão da literatura efectuada.

3.2.1.2 Sobre as entrevistas

O modelo de entrevista adoptado foi o semi-estruturado, de acordo com a figura 8.1 constante do anexo III.

As entrevistas com os principais actores do processo, com responsabilidades na área das TSI's, tiveram uma duração compreendida entre 30 a 55 minutos, foram gravadas (áudio) e transcritas (figura 8.3) . Na figura 8.2 do anexo III poder-se-á observar as siglas dos principais actores entrevistados e as funções que desempenhavam na época dos acontecimentos.

Tal como noutros trabalhos (Sveiby, 1994) o modelo de investigação adoptado combina parte de abordagem etnográfica (observador participante), parte de “action research” (vista “á posteriori”) e ainda técnicas inspiradas nos modelos de investigação da história (para uma discussão da importância e papel do método do caso na historiografia actual (Mattoso, 1997).

Com este tipo de investigação procurámos conhecer a opinião de actores chave do processo, pertencentes à área das TSI's e da Direcção da Organização (DORG) e, particularmente, a sua perspectiva sobre o modo como o mesmo decorreu, quer globalmente, quer nas diversas áreas subjacentes (*gestão da mudança, das diferentes cultura organizacionais, de recursos humanos, dos conflitos, da estrutura organizacional e operacional, da comunicação interna e externa, etc.*).

A selecção dos entrevistados obedeceu aos seguintes critérios;

- i.) *Integravam a equipa que liderava o projecto;*
- ii.) *Eram originários quer dos bancos integradores e/ou compradores (BFB, BPII), quer dos bancos a integrar (BBI, BFE);*

Este método de investigação permitiu-nos complementar a análise efectuada ao espólio documental recolhido, que cobre totalmente todas as fases do processo, com excepção, naturalmente, de algumas decisões estratégicas do Conselho de Administração que não figuram nas actas do espólio recolhido.

3.2.1.3 Sobre a análise do espólio documental

O material recolhido para investigação inclui todos os documentos elaborados na fase de preparação da fusão e integração informática até à sua respectiva implementação, assim como as análises aos problemas operacionais no pós-fusão.

Esta documentação cobre um período de cerca de 24 meses, i.e., desde Jan./97 (em que participei numa reunião com o Dr. Paulo Rodrigues da Silva, na altura, responsável da DSI do BFB e em que fui informado que se estava a pensar um sistema único para os três bancos) e Dez./98 (integração do UBD) e compreende 110 documentos com cerca de 2.000 páginas (anexo IV), produzidos pelas diversas equipas que integraram os projectos desde a fase de planeamento, definição, implementação da migração informática e respectivo controlo.

Este espólio documental que integra, fundamentalmente, os seguintes tipos de documentos:

Capítulo 3

- i.) *Documentos técnicos sobre a estrutura e modo de funcionamento das aplicações principais dos três bancos (BFB, BBI e BFE);*
- ii.) *Actas das reuniões realizadas sob a supervisão do líder do projecto (Dr. António Viana Baptista), com frequência semanal desde Jan./98 até Julho/98, com todos os outros intervenientes do processo (Administradores e Directores de 1.ª linha das áreas de negócio, estrutura organizacional, TSI's, suporte operacional, auditoria, financeira, contabilidade, recursos humanos, etc.) e nas quais era feito o ponto de situação do andamento dos diferentes projectos (Apolo, 1,2, e 3) e analisadas as alterações a introduzir nalguns processos e tomadas alguma decisões sobre os produtos/serviços a oferecer aos clientes e aqueles que eram para abandonar;*
- iii.) *Resultados de testes efectuados em diversas aplicações (SI's) do BFB para verificar se as alterações introduzidas estavam a funcionar bem, assim como das diversas simulações realizadas para testar as rotinas de migração e integração informática;*
- iv.) *Inventário de contas dos três bancos antes e depois da fusão, depois de serem eliminadas contas comuns de clientes nos diversos bancos;*
- v.) *Actas das reuniões realizadas na SIBS¹⁹ para preparação do processo de uniformização das transferências electrónicas dos três bancos;*
- vi.) *Preparação das acções de formação que foram ministradas a cerca de 1.900 administrativos da área de balcões e de suporte operacional a fim de se adaptarem à nova plataforma de front-office (STAR).*

Para além, desta informação, relacionada basicamente com o processo de preparação da fusão e integração informática foi, também recolhida informação sobre os seguintes aspectos:

- i.) *Infra-estruturas tecnológicas do BFB, BBI e BFE, antes da decisão de fusão e integração informática no BFB;*
- ii.) *Inventário e características dos SI's (aplicações) utilizados pelo BFB, BBI, BFE e UBD;*
- iii.) *Quadro de pessoal dos três bancos existente na área das TSI's, antes do início do processo;*
- iv.) *Planos de desenvolvimento das TSI's do BBI e BFE para o período de 1988/1996.*

¹⁹ Como é sabido, em Portugal, a SIBS funciona como órgão centralizador e distribuidor destas transferências entre bancos, em articulação com o Banco de Portugal (Bdp), de modo a ser efectuada a respectiva compensação (débito e/ou crédito a favor de cada um dos bancos, junto da conta que cada um destes tem no Bdp para este efeito).

De salientar ainda que a informação referida no parágrafo anterior contempla as seguintes fases típicas de um processo de F&A, ou seja:

- i.) *Definição de uma estratégia para o negócio;*
- ii.) *Seleção do (s) líder(es) do processo;*
- iii.) *Avaliação e seleção do conjunto de produtos/ serviços , de sistemas de informação e da infraestrutura tecnológica que iria servir o futuro Banco BPI;*
- iv.) *Comunicação rápida aos clientes e empregados da decisão de fusão;*
- v.) *Planeamento detalhado dos processos de migração e integração dos sistemas de informação, com definição de data de início e de conclusão de cada parte do projecto e do upgrade da nova infra-estrutura tecnológica;*
- vi.) *Optimização dos SI's (aplicações) que iriam prevalecer no Banco BPI (Ex-BFB);*
- vii.) *Seleção do Comité de Acompanhamento Permanente do processo;*
- viii.) *Constituição das diversas equipas de TSI's que desenvolveram e adaptaram os diversos sistemas e nomeação do respectivo responsável;*
- ix.) *Gestão das culturas dos três bancos e definição de um plano para implementação da cultura do novo banco e da marca (BPI, flor de laranjeira);*
- x.) *Definição de um plano de incentivos e de carreiras a fim de motivar todos os recursos humanos, nomeadamente, daqueles que integravam o banco que foi adquirido;*
- xi.) *Definição da nova estrutura organizacional;*
- xii.) *Gestão da mudança organizacional;*
- xiii.) *Abertura de linhas de comunicação controladas;*
- xiv.) *Optimização dos SI's (aplicações) que não prevalecer no futuro banco e actualização da infraestrutura;*
- xv.) *Gestão das culturas organizacionais dos dois bancos;*
- xvi.) *Captura de conhecimento, através da retenção do pessoal chave das TSI's do banco adquirido;*
- xvii.) *Controlo rigoroso de todas as fases do processo;*
- xviii.) *Implementação da integração;*
- xix.) *Consolidação de operações na área das TSI's;*
- xx.) *Gestão eficiente do processo.*

Capítulo 3

3.2.1.4 Sobre o papel do observador participante

Acompanhei este processo como participante, na qualidade de primeiro responsável da Direcção de Planeamento, Estudos e Contabilidade (DPEC) do BBI, função que exercia, desde 1987 e, conseqüentemente, cabia à Direcção de que eu era responsável, validar e garantir que todos os valores migrados directamente de cada aplicação do ex-BBI (empréstimos, crédito em c/ corrente, dep. à ordem e a prazo, carteira de títulos de cada cliente, etc.) tivessem correspondência nos valores relevados contabilisticamente a nível do Razão.

Como referiu um dos actores principais (JG, eset4) da área das TSI's, esta era uma das três vertentes aonde não se podia correr o risco de se registar qualquer fracasso, dado que tal poderia afectar a imagem do banco e provocar uma fuga de clientes para a concorrência se, depois da migração informática, surgisse alguma queixa daqueles relacionada, eventualmente, com a inexactidão do seu património bancário ou se as contas não estivessem bem e/ou não fossem certificadas por auditores externos. Daí que, uma equipa pertencente à minha área estivesse presente nas diversas simulações do BBI, a fim de validar os resultados obtidos.

Acresce que iniciei a minha carreira no BBI, como analista/programador na área da informática, tendo sido o responsável pela concepção de três aplicações (gestão de pessoal e vencimentos, contas correntes e contabilidade) cuja estrutura se manteve até à data da fusão, embora tenham sofrido naturalmente, ao longo dos anos, diversas actualizações, efectuadas por outros colegas que passaram a ser responsáveis por aqueles SI's, depois da minha saída da Direcção de Informática (1979).

Estas referências têm o objectivo de tornar claro que, naquela época, a minha qualidade de observador tinha um sentido puro e simplesmente profissional, dado que não estava no meu horizonte vir a efectuar uma investigação sobre o processo em que estava envolvido como participante. Tal não me impediu de colaborar activamente no mesmo e fazer constantes reflexões sobre o que observando, algumas das quais fiz chegar à administração, e perspectivar o impacto que algumas medidas teriam no conjunto do novo banco.

Refira-se, ainda, que cerca de 20 dias antes de se concretizar a fusão e integração informática do BBI, fui nomeado administrador do UBD, que tinha sido adquirido pelo

BPI-SGPS em 29/6/98, a fim preparar a fusão e integração informática, que veio a ocorrer em 11/12/98, tendo ficado responsável pelos pelouros da DOSI, DCT e DOP²⁰.

Tal condição não me impede, porém, de fazer um julgamento imparcial das opções tomadas, neste domínio, tentando contrariar o velho adágio popular que diz “*..que ninguém é bom juiz em causa própria..*”

Para tal vou recorrer à opinião de entidades externas, nomeadamente, auditores internacionais (KPMG, Arthur Andersen, BBDO e Ernest & Young) que conseguiram realizar as diversas auditorias completas e anuais efectuadas às contas do BBI, num prazo mais curto do que aquele que, normalmente, gastavam noutros bancos nacionais, segundo a opinião expressa variadas vezes por aqueles.

Ora como se sabe a realização de uma auditoria geral, implica o cruzamento de diversas informações entre as diversas aplicações e o seu registo geral (contabilidade), de acordo com solicitações daqueles auditores, o que obrigava a que os SI's do BBI tivessem alguma flexibilidade para rapidamente responder aos pedidos daqueles.

Em síntese, poderá ocorrer algum enviesamento na formação da opinião mas, em contrapartida, verifica-se um enriquecimento da investigação não só pelo “*Know-how*” detido, como pela melhor percepção dos problemas.

De referir, a este propósito, que nas entrevistas realizadas aos diversos intervenientes do processo, nomeadamente aos originários do BFB e BBI (iguais), nota-se que, embora com alguma elegância, ninguém deixou de “*puxar a brasa para a sua sardinha*”, i.e., todos procuravam justificar as vantagens das soluções existentes nos respectivos bancos de origem, pelo que haverá que aplicar a teoria interpretativista em toda a sua extensão, para “ler” o conteúdo daquelas.

Aliás, alguns dos entrevistados, não deixaram de referir que, só agora, i.e., praticamente sete anos após a fusão e integração informática é que maioria das pessoas passou a adoptar a nova cultura do BPI, como sua, deixando de fazer referências do tipo “*nós.vs.eles*”.

²⁰ DOSI= Direcção de Organização e Sistemas de Informação; DCT=Direcção de Contabilidade; DOP= Direcção de Operações.

Capítulo 3

3.2.2 Desenho da investigação

3.2.2.1 A reflexão e a preparação inicial do projecto

Para o desenvolvimento deste projecto de investigação recorri a três fontes de informação essenciais, ou seja: espólio documental (ed) , entrevistas semi-estruturadas (eset's) e à minha memória pessoal.

Na escolha das pessoas para serem entrevistadas, procurei seleccionar elementos das TSI's e da DORG que estiveram envolvidos directamente no projecto e, no caso dos elementos das TSI's, integraram mesmo a equipa que liderou o projecto.

O primeiro passo dado foi o de inventariar todo o espólio documental, tendo-se seguido a análise exaustiva de toda a documentação relacionada com os projectos Apolo 1 , 2 e 3,²¹ que me permitiu obter o seguinte conhecimento;

- i.) Identificação das diversas fases do projecto;*
- ii.) Identificação dos diversos problemas ;*
- iii.) Identificação de alguns aspectos a esclarecer nas entrevistas semi-estruturadas;*

Seguidamente, comecei a estudar a documentação disponível de acordo com os objectivos de investigação definidos e a estrutura do trabalho.

3.2.2.2 A preparação do trabalho de recolha de informação

A preparação do trabalho de recolha de informação consistiu, na identificação de toda a informação relacionada com os projectos de integração informática, mas, também, da informação relativa à infra-estrutura tecnológica e aos SI's dos três bancos principais existentes antes do anúncio da fusão, a fim de se poderem efectuar comparações de performance que pudessem, de alguma forma, justificar a opção tomada.

Esta documentação foi facultada por alguns elementos das TSI's do ex-BBI e ex-BFE (Dr. Gui Pacheco, Dr. Carlos Maldonado, Dr. José Faria e Engº. Abílio Pinho).

O espólio documental relacionado com os projectos de integração foi facultado pelo Carlos Munhá (BFB) (2º. elemento da hierarquia da DSI a seguir ao Dr. JVS).

²¹ Que realização a integração informática do BFB/BFE (Apolo 1), do BFB/BBI (Apolo 2) e do BFB/UBD (Apolo 3).

3.2.2.3 Tratamento e análise da informação recolhida

Como já foi salientado, a informação recolhida foi inicialmente inventariada e depois objecto de uma análise exaustiva, a partir da qual se procurou estruturar as diversas fases do projecto e identificar as questões que justificavam uma maior atenção na investigação.

A análise dos documentos do espólio documental e, particularmente, das actas das reuniões com todos os elementos participantes no processo, suscitaram algumas questões que procurámos esclarecer através da realização das entrevistas estruturadas a um ex-administrador e outros actores principais da área das TSI's e da equipa de controlo do projecto de integração.

3.2.2.4 Resultados apurados

Da investigação efectuada no estudo destes casos, concluímos que a integração de SI's numa infra-estrutura tecnológica comum é um factor crítico do (não) sucesso, que para ter êxito, deve ter uma forte liderança, acompanhada de um bom planeamento e controlo de todo o projecto, assim como os melhores talentos na área das TSI's, e uma gestão rigorosa das culturas organizacionais, na qual os recursos humanos merecem lugar de destaque.

Assim, e, tendo em conta, por um lado, toda a informação recolhida (espólio documental, entrevistas semi-estruturadas e memória pessoal) e, por outro, a metodologia e o desenho de investigação adoptado, considero que a informação é suficiente para inferir os seguintes resultados:

- i.) *Identificar as diferenças entre os procedimentos adoptados nos diversos domínios (tecnológico, gestão da mudança, gestão de recursos humanos, gestão de culturas organizacionais, captura de conhecimento, comunicação interna e externa, etc.) entre a F&A em estudo e aqueles que têm sido definidos internacionalmente para que uma F&A seja considerada como bem sucedida;*
- ii.) *Classificar este processo em termos de sucesso (Excelente, M. Bom, Bom, Razoável, etc.);*
- iii.) *Definir a partir deste processo um modelo que, na nossa opinião, possa ser aplicado, com sucesso, e passe a funcionar como benchmark em futuras F&A's.*

Capítulo 3

Atingidos estes objectivos, consideramos que estaremos a dar um contributo importante para a investigação nesta área das TSP's e, em particular, da que está relacionada com F&A's.

Capítulo 4

4. Evolução histórica dos bancos que deram origem ao BPIC até a data da fusão

4.1 BBI

4.1.1 Breve história/Modelo de negócio

O BBI era um banco, com sede no Porto, cuja origem remonta a 1884, através da constituição da Casa de Câmbios Borges & Irmão, pelos irmãos Borges, originários de Tábua, e que, em 1937, se transformou em Banco.

Estes banqueiros, de origem rural, definiam o rumo dos negócios (estratégia), participavam com os empregados na gestão do quotidiano e contavam com clientes tão fiéis como aqueles que em período de crise generalizada e dia de corrida às caixas do seu balcão principal, ajudaram a contrariar esse movimento, acorrendo a depositar ostensivamente quantias avultadas (Sousa, F., 1984).

Citámos este pormenor histórico porque marcou profundamente a cultura organizacional do Banco (do Norte) ²² e pode ajudar-nos a compreender e interpretar algumas reacções verificadas aquando da fusão, quer de parte significativa dos trabalhadores, quer de muitos clientes (empresas e particulares), principalmente, da zona norte, que não se reviam na nova marca BPI.

O BBI foi, até 1975, um banco privado que foi nacionalizado, nesse ano, e que foi dominado a 100% pelo Estado até 1988, data em que este cedeu ao BFE 50% da sua participação que, em 1991, passou para 100%.

²² Que se traduzia pela existência de ambiente familiar entre os cerca de 3.200 trabalhadores, que não era incompatível com manutenção de uma estrutura fortemente hierarquizada, em que todos os seus elementos (desde o Director, passando pelo gerente, até ao Chefe de Secção) eram avaliados pelo (não) cumprimento dos objectivos (trimestrais ou anuais) e, recompensados, em função do seu desempenho.

Capítulo 4

O BBI que, em 1984, antes do aparecimento de bancos privados (BPI e BCP, em 1985) ocupava a 4ª. posição no *ranking* nacional, quer a nível de depósitos quer do crédito concedido, apresentava em Dez/97 (R & C, 1997), antes da fusão , os seguintes indicadores:

PRINCIPAIS INDICADORES DA ACTIVIDADE GLOBAL		
<u>De dimensão (em milhares de euros)</u>		Obs.
. Activo Liquido	4.860.062	
. Crédito s/ Clientes (Bruto)	1.808.172	
. Débitos p/ com Clientes	3.605.082	
. Capitais Próprios e Equiparados	258.173	
. Cash-Flow do Exercício	75.777	
. Lucro do Exercício	20.595	
. N.º. de Efectivos	3.217	a)
. N.º. De Balcões	191	b)
<u>Direcção de Sistemas de Informação</u>		
. N.º. de Efectivos	121	
a) Dos quais 3.065 em Portugal.		
b) Dos quais 181 em Portugal, 9 em França e 1 nas Ilhas Cayman.		

Tabela 4.1 - Principais indicadores do BBI em Dez./97.

Nesta época o único canal de distribuição a particulares e empresas utilizado para a realização de negócio era a rede física de balcões, através da qual os agentes comerciais procediam à venda de produtos (*Crédito, Depósitos, PPR, Fundos de Investimento, Cartões de Crédito/Débito, etc.*) e serviços (*compra e venda de cambiais, transacções em bolsa, etc.*).

Esta actividade era complementada, naturalmente, com as visitas que os agentes comerciais faziam regularmente às empresas e seus colaboradores (oferecendo crédito ou serviços e captando depósitos ou outras aplicações financeiras).

Nesta fase o BBI tinha 36 ATM's internos (ligados à rede da SIBS), localizados nos balcões de grande movimento e que permitiam, fundamentalmente, fazer levantamentos e

requisição de cheques e com os quais se pretendia aliviar a pressão sobre os caixas dos balcões.

O modelo de negócio de intermediação financeira assentava, nesta fase, exclusivamente, naquela rede de vendas que contava, para o efeito, com um sistema de informação de elevado potencial, quer a nível de apoio à decisão (fundamental, na concessão de crédito, tendo em vista a minimização do risco), quer a nível do controlo das operações.²³

De salientar, ainda, que, nesta época, o banco era o 1º. na captação de remessas de emigrantes, tendo, em França, a maior rede de agências dos bancos portugueses.

4.1.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do BBI antes da aquisição pelo BPI (24/10/1996) compreendia os seguintes órgãos:

DESIGNAÇÃO	SIGLA
Conselho de Administração	CA
Direcção Comercial Norte	DCN
Direcção Comercial Grande Porto	DCGP
Direcção Comercial Grande Lisboa	DCGL
Direcção Comercial Sul	DCS
Direcção de Estrangeiro	DE
Direcção de Marketing	DMK
Direcção de Operações	DOP
Direcção de Contabilidade	DCT
Direcção de Contencioso Norte	DCTN
Direcção de Contencioso Sul	DCTS
Direcção de Planeamento e Estudos Económicos	DPEE
Direcção Administrativa e de Património	DAP

²³ A reconciliação de contas entre o ficheiro do Razão e os ficheiros de suporte (aplicações) era feita automaticamente, diariamente, e qualquer diferença ou má contabilização por parte dos serviços tinha que ser imediatamente justificada. De acordo com a opinião de diversos auditores internacionais (AA & Co, KPMG, Ernest & Young e BDO Binder) frequentemente transmitida ao autor e aos seus colaboradores mais directos, o BBI possuía dos mais poderosos sistemas de controlo de toda a Banca, o que lhes permitia realizar uma auditoria completa às contas em 15 dias, enquanto que noutros bancos esse prazo variava de 1 a 2 meses.

Capítulo 4

Direcção de Recursos Humanos	DRH
Direcção de Auditoria e Inspeção	DAI
Direcção de Organização e Informática	DOI
Direcção Financeira	DF

Figura 4.1 – Estrutura organizacional do BBI, antes da aquisição.

Depois da aquisição as Direcções Comerciais ficaram, poucos meses depois e antes da fusão jurídica, sob o comando do mesmo Director para os três bancos (BFB, BBI e BFE) e foram arrumadas de acordo com a segmentação de negócios que existia no BFB, ou seja:

- Direcção de Particulares e Pequenos Negócios (Norte e Sul)
- Direcção de Médias Empresas (Norte e Sul)
- Direcção de Grandes Empresas (Norte e Sul)

A DPEE foi fusionada com a DCT, passando a designar-se DPEC. A DOP ficou sob a supervisão do mesmo Director para os três bancos, assim como a DF. A DOI foi separada tendo os seus elementos sido integrados em três direcções diferentes (DSI, DORG e DTI) ²⁴ sob o comando de três Directores diferentes, oriundos do BPPI, BFB e BFE. Por seu lado, a DMK, foi integrada numa Direcção de Marketing para o Grupo que integrava os três bancos sob a Direcção de um elemento oriundo do BPPI. A DAP do BBI e do BFE ficaram, também, sob o comando de um elemento do BFB que, dirigia a Direcção de Recursos Materiais (DRM) deste banco.

Foram criadas, entretanto, três novas Direcções, subordinadas a um Director Comum aos três bancos, para as seguintes áreas de negócio:

- Direcção de Crédito à Habitação
- Direcção de Financiamento à Construção
- Núcleo de Crédito ao Consumo

²⁴ Direcção de Sistemas de Informação, Direcção de Organização e Direcção de Tecnologias de Informação.

4.1.3 Recursos humanos

Em 31/12/97 (Relatório e Contas [R & C], 1997) o n.º de efectivos, distribuído por grandes categorias era o seguinte:

A estrutura por níveis de habilitações literárias na mesma data (Balanço Social (BS), 1997) era a seguinte:

Quadros Superiores	115
Outros quadros	976
Administrativos	2.126
Total	3.217

Tabela 4.2 – Quadro de pessoal por categorias

Descrição	Estrutura (%)
Ensino Superior	13,7
Ensino Secundário	37,9
Ensino Básico (3º ciclo)	36,4
Ensino Básico (1º. e 2º. ciclos)	12,0
Total	100,0

Tabela 4.3 – Estrutura do quadro de pessoal por níveis de habilitações literárias

O nível etário médio situava-se nos 46 anos. Em Dez./98 (BS, BPIC, 1998) após a fusão dos quatro bancos, o nível etário situou-se nos 43,8 anos e, em Dez./2004, era de 40 anos e o peso dos colaboradores com habilitações de nível superior era de 40% (R & C, 2004).

4.1.4 Cultura organizacional associada

Segundo Streatfield (2001) cultura é “...um conjunto de soluções adoptado por um grupo de pessoas para enfrentar problemas específicos colocados por situações que eles enfrentam em conjunto”.

Para a grande maioria dos trabalhadores do BBI o banco era considerado como se fosse a sua segunda família, pelo que a cultura organizacional evidenciava esse facto e traduzia-se pela existência de uma cultura de solidariedade muito forte entre todas as

Capítulo 4

peçoas para enfrentar as dificuldades e encontrar soluções para os problemas a nível profissional, social e cultural (Barros, A. F. , 1994).

Prova evidente desse clima de solidariedade era a existência de um Fundo de solidariedade social, que tinha sido criado na década de 60 por um conjunto de trabalhadores, cuja adesão era livre e que era alimentado por quotizações mensais e que foi extinto por liquidação, em 2003, tendo os fundos existentes à data sido distribuídos pelos sócios do ex-BBI. Outro exemplo ilustrativo desta cultura familiar é o Grupo Desportivo e Cultural dos Empregados do BPIC que tem, neste momento, cerca de 10.000 sócios e resultou da fusão dos Grupos do Ex-BBI, Ex-BFB e ex-BFE e integração do pessoal do BPII, por imposição do C.A., e que é liderado, maioritariamente , por elementos oriundos do ex-BBI, quer no Norte quer no Sul, e, nas manifestações desportivas ou culturais (concertos, festas de Natal, passeios de reformados, caminhadas na serra, viagens (País e Estrangeiro), rallies, etc.), ainda são os elementos do ex-BBI que marcam mais presença.

De salientar, ainda, que a auto estima dos colaboradores do BBI à data da aquisição (Out./96) do Grupo BFE (BFE+BBI), que era dominado a 100% pelo Estado, era elevada, depois da passagem do Dr. Miguel Cadilhe (1993/96) pela presidência do grupo, em que se assistiu a uma inversão da tendência a nível organizacional, operacional e informática a favor do BBI, após ano e meio de contacto com a realidade das duas empresas, pese embora o facto do BBI ser detido a 100% pelo BFE.

Outro aspecto a destacar nesta cultura era a lealdade e o respeito profissional que existia entre os trabalhadores, o que não invalidava a competição saudável entre todos para uma melhor progressão na carreira, com base no mérito, e respeitando os mais elementares princípios éticos.

4.1.5 Modelo tecnológico

4.1.5.1 Evolução da arquitectura de informação até à fusão

O BBI iniciou o tratamento automático das operações em finais de 1968, nos seus dois Centro de Processamento de Dados ²⁵ (CPD'S) localizados em Porto e Lisboa, respectivamente, os quais estavam equipados com computadores IBM 360/30 da 3ª. Geração, com 32 KB de RAM (mais tarde aumentada para 64 KB), assim como 7 unidades

²⁵ Na altura designados de centro electrónico de dados.

de leitura/gravação de disco magnéticos modelo IBM 3330, com capacidade de 7 MB, 5 unidades de leitura/gravação de banda magnética, leitores de cartões e de fita perfurada de papel ²⁶ e duas impressoras rápidas.

Nesta época, este era o equipamento com tecnologia mais avançada e que tinha sido adoptado por quase todos os Bancos, com excepção do BNU que tinha adquirido um equipamento UNIVAC. Neste aspecto o BBI estava a acompanhar, em termos de TT's , o que existia de mais moderno instalado na concorrência.

Nessa época, o processamento de dados era efectuado em processo diferido (batch), ²⁷ durante a noite, em cada um dos CPD's que serviam, respectivamente, a Zona Norte (Balcões de Coimbra para cima) e Zona Sul (Balcões de Coimbra para baixo), sendo emitidas listagens, com a posição diária de cada cliente, ²⁸ que durante a manhã e antes da abertura de cada balcão, eram distribuídas por estes, através de frota automóvel própria que efectuava uma série de circuitos planeados.

Era esta mesma frota que todos os dias, depois do fecho dos balcões ao público, recolhia os documentos das transacções (depósitos, cheques, letras, transferências, etc.) e os transportava para a DOP, ²⁹ a fim de serem recolhidos em suporte magnético próprio que depois era entregue no CPD respectivo para processamento e enviados para a telecompensação bancária, através do Banco de Portugal (Bdp).

O software que suportava estas aplicações foi desenvolvido internamente, nas linguagens de programação Assembler e Cobol.

Até meados da década de 70 poderíamos enquadrar os sistemas informáticos na categoria da 1ª. era (Ward *et al*, 1990), dado o facto de integração entre eles ser praticamente nula.

²⁶ Que permitiam ler fita perfurada da Olivetti, Burroughs, etc.

²⁷ O departamento de operações que fazia a recolha de operações (terminais, fita perfurada de papel e cartões) chegou a ter 500 trabalhadores (300 no Porto e 200 em Lisboa).

²⁸ Naturalmente que, nesta fase, não existia, consolidação automática da informação, o que obrigava a algum cuidado por parte dos comerciais de cada uma das zonas, que sabiam que tinham clientes de âmbito nacional.

²⁹ Que trabalhava, naturalmente, em turnos, que se prolongavam até à meia-noite, a fim de assegurar todo o processo, já que a informática assegurava o funcionamento do CPD 24 horas por dia. Entre as operações que estes serviços recolhiam encontrava-se o grande volume de cheques trocados nas Câmaras de Compensação do Porto e Lisboa, de clientes do BBI, depositados noutros bancos, tarefa que foi aliviada, a partir de 1978 com a introdução dos OCR's (*leitores ópticos*), que passaram a permitir a leitura óptica dos cheques. Actualmente e, como é sabido, este processo está altamente simplificado, dado que os cheques acima de um dada quantia já não são trocados, valor esse definido periodicamente no circuito interbancário (truncagem), hoje de 5.000 euros, fazendo-se a compensação através da SIBS, com intervenção do BdP, que envia a cada um dos bancos, durante a noite, os ficheiros com a identificação e valor dos respectivos cheques, a fim de serem debitados na conta do cliente.

Capítulo 4

Em 1976 os CPD's foram equipados com CPU's IBM 370 e com unidades de disco 3390 e foi, neste ano, que se disponibilizaram as primeiras transacções *online* e que se traduziram pela consulta de saldos (Dep. /Ordem e Dep./Prazo) e as transacções de lançamento de Dep./Ordem associadas aos movimentos por caixa, depósitos e levantamentos, cativos e descobertos, assim como a elaboração de extracto de conta para o cliente (EXT2).

Para isso a IBM disponibilizou o software CICS,³⁰ sistema que permitia gerir o acesso e o manuseamento interactivo dos dados (leitura, edição e gravação, o controlo das unidades de processamento e das unidades de armazenamento, dos terminais dos utilizadores), entre outras.

Esta experiência incluía-se no projecto de teleprocessamento que tinha sido desenhado pela DI (Direcção de Informática) e passou a produzir, diariamente, a primeira informação de apoio à decisão, o *boletim de disponibilidades e responsabilidades do cliente* (consagrado, internamente, com o nome de BLT) para os dois balcões que estavam nessa altura em *online* (Sede, Rua Sá da Bandeira, Porto, e Bonjardim, Porto) e que foi progressivamente alargado a todo o Banco e a todas as aplicações (activas e passivas) e que era um importante documento de apoio à tomada de decisão na concessão de crédito, pois resumia a situação patrimonial³¹ (e, mais tarde, extrapatrimonial e interbancária) de cada cliente.

Nos finais da década de 70, intensificou-se o processo de transacções *online*, o qual se traduziu, nomeadamente, pela realização da operação de constituição, renovação e liquidação de Dep. A Prazo (transacções DPD e DPDT) e de diversos tipos de extractos de conta para o cliente e para os diversos Serviços.

Por esta altura já poderíamos catalogar o sistema de informação do BBI na categoria IS3 (Carvalho, 2000), dado o facto de já existir uma integração elevada entre os diversos subsistemas (Crédito, Depósitos, Recursos Humanos, Contabilidade Geral, Estatísticas Monetárias e Financeiras, etc.)

³⁰ Customer Information Control Service.

³¹ Responsabilidade patrimonial, em termos de contabilidade bancária é a responsabilidade (débitos) directa perante o Banco. A extrapatrimonial inclui, também, as garantias prestadas pelo Banco a pedido do cliente e a favor de terceiros, p.e., perante uma autarquia para licenciamento e conclusão de uma obra e que, em caso de incumprimento, o Banco terá de honrar o valor da garantia (indemnização), ficando, no entanto, com o direito de regresso, perante o cliente. Interbancária é a responsabilidade (dívidas) do cliente perante outros bancos do sistema financeiro.

Em 1984, o BBI explorava no CPD do Porto dois sistemas IBM S/370, modelo 4341 (ed, doc. 80). Em 1985, foi instalado mais um sistema IBM S/370 (ed, doc. 81), modelo 4381, com sistema operativo VSE sobre VM que ofereciam ambientes *online* CICS sobre a rede de telecomunicações SNA. Um dos 4341 foi libertado com a instalação do 4381 e foi enviado para o CPD de Lisboa, juntamente com outro hardware, para aí instalar o centro réplica do Porto. O CPD de Lisboa estava equipado com um sistema CDC (Control Data), modelo Cyber 700. No início da década de 90 a infra-estrutura tecnológica (ed, doc. 1b) tinha a seguinte composição:

- *Sistema Central IBM –3090–15 T– dedicado à gestão de todo o processo online ;*
- *Sistema Central IBM –9121-411- dedicado a processos diferidos (batch) envolvendo também o de backup e alternativo;*
- *Terminais de acesso e linhas de comunicação;*
- *Computadores Pessoais.*

Nesta fase as operações já estavam todas centralizadas no CPD do Porto tendo, entretanto, sido encerrado o CPD de Lisboa (1993).

Como foi acima referido, no domínio do software aplicativo, a maior parte foi desenvolvida internamente, sobretudo no que dizia respeito aos processos comuns e gerais do Banco. Assentava em software IBM para tratamento *online* (VTAM;CICS) e em linguagens de programação universais: *Assembler e Cobol*, fundamentalmente, para os programas aplicativos.

De igual modo, a escrita e guarda dos dados no Sistema Central assentava em tecnologia VSAM, utilizando programação (MVS) licenciada pela IBM, base para o subsistema de gestão de armazenamento (*Storage Management Subsystem*) e a construção dos dados em ficheiros (*data sets*) de acesso directo, sequencial e sequencial Indexado.

O desenvolvimento praticado no âmbito dos computadores pessoais baseava-se, sobretudo, no Sistema Operativo Windows e produtos associados – *Word, Excel, Access, Power Point, etc.* - e, em produtos ou programas adquiridos no exterior e quando produzidos internamente utilizando as linguagens de programação Cobol, C, Basic e Visual Basic.

Capítulo 4

De salientar ainda os processos aplicativos que eram universais - disponíveis para todo o Banco ou Grupo Bancário – e os processos de âmbito departamental – restritos no seu funcionamento à actividade de uma Direcção, Área ou Departamento.

Apresentamos seguidamente os principais produtos/serviços comercializados pelo BBI (ed, doc. 1a) , antes da fusão e integração informática, e as respectivas aplicações de suporte.

PRODUTOS/SERVIÇOS	APLICAÇÕES DE SUPORTE
0. - Clientes	Clientes
1.- Operações Passivas	
1.1 – Depósitos à ordem	Depósitos à ordem
1.2 – Dep. a Prazo e de Poupança	Depósitos a Prazo
1.3 – Compensação de Cheques	Telecompensação (SIBS)
2. - Outros Produtos Financeiros	
2.1 – Títulos	Títulos
2.2 - Fundos	Títulos
2.3 – Bilhetes do Tesouro	BT's (Aplicação Local)
2.4 – Seguros de Capitalização	Títulos
3. - Operações Activas/Responsabilidades	
3.1. – Empréstimos C/ Plano Financeiro	Empréstimos c/ Plano Financeiro
3.2. – Empréstimos S/ Plano Financeiro	Empréstimos s/ Plano Financeiro
3.3. – Créditos em Contas Correntes	Créditos em Contas Correntes
3.4 - Garantias e Avals	Garantias e Avals
3.5 – Créditos Abatidos ao Activo	Créditos Abatidos ao Activo
3.6 - Efeitos Comerciais	Desconto de efeitos comerciais
4. - Estrangeiro	
4.1 - Cheques em M.E. e em escudos	IPACRI
4.2 – O/Pag. de e p/ Estrangeiro	IPACRI
4.3 – Operações Documentárias	IPACRI
4.4 – Financiamentos Externos	IPACRI
4.5 – Operações Especiais	IPACRI
4.6 – Outras Operações	IPACRI
4.7 – Bancos Nacionais e Estrangeiros	IPACRI
5. - Meios de Pag./Prest. de Serviço	
5.1. – Cartões	Aplicação de cartões
5.2. - Transferências	Transf. Elect. Interbancárias (TEI's)

5.3. – Prest. Serv. Clientes (PSC's)	Aplicação de PSC's
5.4. – Term. de Pag. Autom. (TPA's)	Aplicação Multibanco
5.5 – Banca Electrónica	Aplicação B.E.
6.- Contabilidade	Contabilidade
7.- Central de Balanços	Central de Balanços
8. - Outros Serviços	
8.1. – Aplicações de natureza Departamental	Imobilizado, Gestão de Pessoal, Recuperação de Crédito, Emigração Economato, Controlo de Gestão

Figura 4.2 - Produtos/Serviços e aplicações de suporte.

De entre estes os diversos subsistemas de informação destacámos os Dep./Ordem,³² Dep./Prazo e os Empréstimos, pela sua relevante importância na actividade do banco.

Alguns destes produtos eram tratados no âmbito do sistema central - Estrangeiro - e outros no âmbito de sistemas locais, como é o caso do Imobilizado e da Gestão de Recursos Humanos.

Nesta fase já poderíamos enquadrar o sistema de informação existente, como pertencente à 3ª. era de Ward (1990)³³ ou catalogá-lo como IS3 (Carvalho, 2000).

Em síntese, poderemos concluir que apesar da contenção dos seus investimentos anuais em TI/SI's (em média cerca de 5% da totalidade de custos operacionais até 1992), valor que aumentou ligeiramente, durante o mandato do Dr. Miguel Cadilhe (1993/1996), o BBI foi dos primeiros bancos portugueses (1976) a ter experiências bem sucedidas de processamento de operações em *online* (Dep. a Prazo).

4.1.5.2 Arquitectura da infra-estrutura tecnológica à data da fusão

A infra-estrutura tecnológica do BBI (ed. doc. 1b) que estava em funcionamento antes da fusão jurídica e da migração dos seus sistemas de informação para a plataforma

³² Com efeito com este sistema inoperacional o risco de levantamentos a descoberto (sem cobertura de saldo) na conta é muito grande.

³³ “Sistema de Informação Estratégico”.

Capítulo 4

informática do Ex-BFB (na altura já designado de BANCO BPI) é apresentada de seguida na figura 4.3.

Local	CPU Modelos IBM	Discos	Sistema Operativo	Rede de comunicações	Bases de Dados	Produto Gestão de Produção
Porto	IBM-9276-R32 (65 MIPS)	135 Gbytes	IBM/MVS versão 4.3	IBM/SNA	VSAM/DB2	IBM-OPC

Segurança	Monitores de Teleprocessamento (ambiente online)	Linguagens de Programação	Tapes/Robot	Gestão de Tapes	Balcões: Front-Office- rede SNA/X25
RACF	IBM/CICS	Assembler/ Cobol	Robot Stk	CA1	Nixdorf/Unix/Intel (*)

(*) – Cerca de 40% dos balcões com Nixdorf e 60% com Unix/Intel (software semixware).

Figura 4.3 – Infra-estrutura tecnológica do BBI, antes da fusão.

Esta infra-estrutura servia toda a rede de balcões localizada em Portugal continental e nas Ilhas da Madeira e dos Açores e recebia diariamente as transferências de emigrantes que eram transmitidas pelo CPD da Sucursal de França (Paris) e suportava todos os SI's referidos no ponto anterior.

A Sucursal de França estava equipada com um IBM AS/400 e possuía as suas aplicações específicas que estavam subordinadas às regras definidas pelo Banco de França, nomeadamente, a nível de Plano de Contas, que apresentava pequenas diferenças para o POCSBP.³⁴

Nesta plataforma eram processadas diariamente cerca de 200.000 transacções que produziam alterações no seguinte conjunto de contas:

³⁴ Plano Oficial de Contas do Sistema Bancário Português.

APLICAÇÕES	Nº. DE CONTAS
Depósitos à Ordem	620.000
Depósitos a Prazo	425.000
Empréstimos	110.000
Aplicação de Fundos	97.000

Tabela 4.4 - Dimensão dos ficheiros das principais aplicações

(fonte: ed, doc. 10i e 10j)

4.1.5.3 Recursos humanos - Quadro de pessoal das TI/SI's

A estrutura orgânica da DSI do BBI (ed, doc. 10g), no final de 97, era a seguinte:

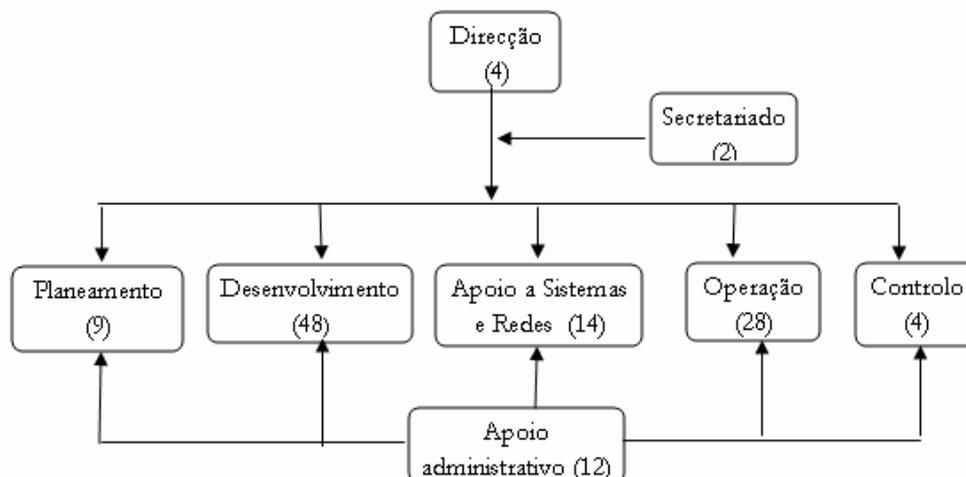


Figura 4.4 – Estrutura orgânica da DSI.

Em 31/12/97, cerca de 20% do total dos trabalhadores (121) pertencentes à DSI tinham, em média, 25 anos de actividade na respectiva área, ou seja, pertenciam aquela área, praticamente, desde o início do arranque informático no banco (Nov./68). Por outro lado cerca de 18% possuía formação a nível superior e os restantes 82% formação secundária, sendo a média etária de 34 anos. De salientar, ainda, que cerca de 50% do pessoal que integrava esta área, tinha um antiguidade no banco de cerca de 25 anos, o que significa que grande parte das pessoas que tinham entrado nesta área, tinham sido recrutadas internamente.

Capítulo 4

Aquele total (121) não incluía 14 trabalhadores ligados à impressão e *finishing* (envelopagem) que estavam integrados na DAP.

De destacar, neste domínio, a dificuldade de acesso à formação para actualização deste pessoal em novas técnicas ou produtos, devido ao facto dos serviços de informática estarem concentrados no Porto.

4.2 BFE

4.2.1 Breve história/Modelo de negócio

O BFE era um banco de fomento de investimento, com sede em Lisboa, e 100% de capitais públicos, cuja origem remonta a 1960,³⁵ que tinha condições para efectuar todas as operações bancárias mas que, até ao início da década de 90, se limitou a fazer operações de captação de depósitos, concessão de crédito às grandes empresas públicas (EDP, CP, TAP, GALP, CTT, PT, etc.) e apoio à criação de novas empresas.

Só no início da década de 90 é que se passou a dedicar ao crédito à habitação, crédito a médias empresas e ao desconto comercial de letras.³⁶

³⁵ Através da transformação do Fundo de Fomento Nacional em Banco, passando, em 1989, a chamar-se Banco de Fomento Exterior. Na sua génese o banco tinha uma participação privada mas, em 1975, foi nacionalizado passando, desde aí, a empresa pública.

³⁶ Para isso e como não tinha software adequado, estas operações eram processadas no CPD do ex-BBI.

O BFE apresentava, em Dez/97 (R & C, 1997), antes da fusão, os seguintes indicadores:

PRINCIPAIS INDICADORES DA ACTIVIDADE GLOBAL		
<u>De dimensão (em milhares de euros)</u>		Obs.
. Activo Liquido	4.529.255	
. Crédito s/ Clientes (Bruto)	1.243.836	
. Débitos p/ com Clientes	1.618.194	
. Capitais Próprios e Equiparados	694.965	
. Cash-Flow do Exercício	42.249	
. Lucro do Exercício	14.346	
. Nº. de Efectivos	1.242	a)
. Nº. De Balcões	50	b)
<u>Direcção de Sistemas de Informação</u>		
. Nº. de Efectivos	69	c)
a) Dos quais 1.118 em Portugal.		
b) Dos quais: Portugal=40; Angola=6; Moçambique=2; Madrid=1; Ilhas Cayman=1.		
c) em 31/12/96 (balanço social)		

Tabela 4.5 – Principais indicadores do BFE em Dez./97

O canal de distribuição que era utilizado para a realização de negócio era a rede física de balcões, através da qual os agentes comerciais procediam à venda de produtos (*Crédito, Depósitos, PPR, Fundos de Investimento, Cartões de Crédito/Débito, etc.*) e serviços (*compra e venda de cambiais, transacções em bolsa, etc.*).

Naturalmente que, esta actividade, era complementada com as visitas que os agentes comerciais faziam regularmente às empresas (oferecendo crédito ou captando recursos).

Em 1990, o BFE abriu um Escritório de Representação em Luanda que, em 1993, passou a Sucursal, ano em que abriu, também, uma Sucursal em Moçambique, com a designação de Banco de Fomento. No final de 2004, o Banco de Fomento de Angola (detido a 100% pelo BPIC) tinha 32 balcões e o de Moçambique que tinha 5 balcões foi, em 2003, fusionado com o BCI da Caixa Geral de Depósitos (CGD), passando o BPIC a deter uma participação de 30%.

Capítulo 4

4.2.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do BFE, em 1996 (BS, 1996), compreendia os seguintes órgãos:

DESIGNAÇÃO	SIGLA
Conselho de Administração	CA
Direcção de Fomento Norte	DFN
Direcção de Fomento Sul	DFS
Direcção de Formação	DF
Direcção de Acompanhamento de Crédito	DAC
Direcção Comercial Norte	DCN
Direcção de Tesouraria e Mercados	DTM
Direcção Comercial Sul	DCS
Direcção de Recursos Humanos	DRH
Direcção de Sistemas de Informação	DSI
Direcção de Organização	DORG
Direcção de Auditoria e Inspeção	DAI
Direcção Jurídica	DJU
Direcção de Marketing	DMK
Direcção de Contabilidade	DCT
Direcção de Processamento	DPR
Direcção de Serviços Gerais	DSG
Direcção de Planeamento	DP
Gabinete ALM do Grupo	GAL
Gabinete de Planeamento de Controlo das Sucursais	GPS
Gabinete de Relações Internacionais	GRI

Figura 4.5 – Estrutura organizacional do BFE, em Dez./1996

Durante o ano de 1997, algumas destas Direcções foram extintas e outras foram fusionadas ou integradas sob o comando do mesmo responsável (ver ponto 4.1.2).

4.2.3 Recursos humanos

Em 31/12/97 (R & C, 1997) o n.º de efectivos, distribuído por grandes categorias era o seguinte:

Quadros Superiores	74
Outros quadros	431
Administrativos	737
Total	1.242

Tabela 4.6 – Quadro de pessoal por categorias

A estrutura por níveis de habilitações literárias na mesma data (balanço social, 1997) era a seguinte:

Descrição	Estrutura (%)
Ensino Superior	35,5
Ensino Secundário	38,6
Ensino Básico (3º ciclo)	19,3
Ensino Básico (1º. e 2º. ciclos)	6,6
Total	100,0

Tabela 4.7 – Estrutura do quadro de pessoal por níveis de habilitações literárias

O nível etário médio situava-se nos 39,7 anos. O nível etário do BPIC, em Dez./2004, era de 40 anos e o peso dos colaboradores com habilitações de nível superior era de 40% (R & C, 2004).

4.2.4 Cultura organizacional associada

Até à data de aquisição por parte do GRUPO BPI (Out./1996), os elementos do BFE tinham grande sentido de colaboração entre eles e uma boa auto estima, que resultava do facto do banco ter um estatuto de sociedade anónima de capitais maioritariamente públicos, com bons resultados garantidos, à partida, dado o facto já acima referido de os seus empréstimos serem concedidos, fundamentalmente, às grandes empresas do sector

Capítulo 4

público, com baixo risco,³⁷ e, não tendo, por isso, até à data da sua aquisição, grandes desafios que fossem colocados para a sua sobrevivência.

Os projectos mais arriscados foram, na minha opinião pessoal, a abertura de duas sucursais africanas do banco, respectivamente, em Luanda e Maputo, em 1993.

Acresce que todos os serviços centrais e Administração estavam localizados em Lisboa e os seus colaboradores beneficiavam de regalias sociais acima da média do sector bancário.

A Sucursal de Luanda do BFE³⁸ representava, em 1997, cerca de 15% do *cash-flow* obtido pelo BFE. Esta importância deriva do facto da economia angolana estar muito dolarizada³⁹.

Naturalmente que este panorama mudou um pouco com a aquisição⁴⁰ e acentuou-se após a fusão e integração operacional.

Deve, no entanto, salientar-se que, pese embora o facto do BFE deter, desde 1991, o BBI a 100%, havia uma boa relação entre o pessoal dos dois bancos que se tratava em plano de igualdade que, na minha opinião, tinha a sua origem na seguinte ordem de razões:

- i.) *Eram bancos que actuavam em duas áreas diferentes – retalho (BBI) e investimento (BFE);*
- ii.) *O BFE reconhecia que o BBI estava mais avançado no plano comercial, organizacional, operacional e informático.*

4.2.5 Modelo tecnológico

4.2.5.1 Evolução da arquitectura de informação até à fusão

O BFE iniciou o tratamento automático das operações em 1970. Nesse ano foi instalado um computador central IBM OS/370, que passou a tratar a informação a nível centralizado. As delegações remetiam através de correio interno a documentação para o Centro de Processamento de Dados, a fim da informação ser processada.

³⁷ O Estado, normalmente, avalizava essas operações.

³⁸ Transformada desde Agosto/02 em Banco de direito local e que actualmente ocupa o 2º. lugar no ranking dos Bancos instalados em Angola.

³⁹ Maioria das transacções (importações e exportações) são efectuadas em dólares ou euros, pelo que os Bancos que financiam estas operações podem tirar partido das frequentes desvalorizações cambiais do Kwanza relativamente aquelas moedas, a que acresce o facto de que devido às altas taxas de inflação e risco as taxas de juro serem da ordem de 60%.

⁴⁰ Em que as pessoas passam do sentimento de “patrão” ao de “empregado”, com alguma angústia.

No início da década de 80 aquele computador central foi substituído por um IBM 4331, equipado com discos magnéticos 3370 e uma unidade de telecomunicações 3705.

Em meados de 80 foi aquele computador substituído por um IBM 4381, com uma unidade de disco 3370 e outra 3880, uma unidade 3420 para leitura de banda magnética, três unidades controladoras 3880, uma 3540, uma 3705, uma 5280, uma 3741, uma 3274, uma 3174 e outra 2274, para uma unidade de telecomunicações 3705 e outra 3540, com um sistema operativo VSE e com um monitor CICS de teleprocessamento e com 3,5 MIPS e um quadro técnico para desenvolvimento e manutenção de 21 pessoas (Andersen, 1988).

Considerando os elementos afectos à exploração, a DSI (Direcção dos Serviços de Informática) tinha 43 elementos.

As delegações do Porto (Aliados), Casal Ribeiro e Duque de Palmela (Lisboa) estavam equipadas com computadores IBM 5280, as Delegações do Funchal e de Ponta Delgada com Philips P 308 e o resto das delegações com IBM's 3741.

Os sistemas de informação que, na época, estavam em funcionamento destinavam-se a tratar o Passivo (Dep./Ordem e Dep. a Prazo) e Activo (Empréstimos, Estrangeiro), Clientes, Títulos, Contabilidade Geral e Pessoal (Vencimentos).

Nessa altura era muito baixo o nível de integração entre sistemas de informação e as Delegações (balcões) trabalhavam com posições locais e não partilhavam essa informação com os outros balcões. No fim de dia as posições dos vários balcões eram transmitidas para o computador central (sede/Lisboa), processadas e retransmitidas para os balcões.

De referir, a título de exemplo, que o processo de contabilização, nesta altura, não era integrado e tinha apenas actualização semanal (Andersen, 1988).

De acordo com a informação constante do referido relatório, existia uma pesada carga manual de trabalho naquelas Delegações e o nível de serviço prestado aos clientes, comparativamente com outros bancos, era considerado baixo.

Em Novembro de 1989 e, na sequência de um estudo efectuado pela Andersen & Co, A. (1988) à área das TI/SP's, aquele equipamento evoluiu para um IBM 4381P13, equipado com três discos 3880 e uma unidade de telecomunicações 3720 e um backup 2da MAO. Neste *upgrade* do *hardware* foi feito um investimento de ordem dos 700.000 €.

Para alterar este estado de coisas a Andersen (1988) definiu, em colaboração com os serviços do Banco, um conjunto de novos projectos que tinha como principal objectivo:

Capítulo 4

- i.) *Possibilitar a transmissão e a consulta de informação, a partir das Delegações ou Serviços da Sede;*
- ii.) *Capturar todas as transacções efectuadas desde as Delegações e Serviços da Sede, em front-office;*
- iii.) *Permitir a comunicação entre as Delegações e o computador central em tempo real ou em diferido;*
- iv.) *Reduzir a carga administrativa nas Delegações e nos serviços da Sede.*

Os novos projectos procuravam cobrir as seguintes áreas:

Captura de operações
Clientes
Contas Pessoais
Empréstimos
Desconto
Títulos
Tesouraria
Estrangeiro
SIBS
Transferências
Compensação
Pessoal
Office Automation
Home Banking

Figura 4.6 – Quadro das novas aplicações a desenvolver (Fonte: AA & Co, 1988)

Após a implementação deste sistema elaborado pela Andersen (1988) todos os balcões passaram a trabalhar com uma posição “centralizada”, com saldos nacionais, actualizados em tempo real.

Quando, em Julho de 1993, a McKinsey torna a analisar a área das TI/SI's para definir quais os desenvolvimentos a promover nos dois anos seguintes, estes SI's já estavam em

funcionamento (o estrangeiro com a aquisição da aplicação Eximbills no exterior) e tinham sido lançados mais dois projectos, i.e., na áreas de Contas de Clientes e Crédito *Scoring*.

O estudo da McKinsey (1993) apontou para a reorganização de funções na DSI e na DORG a fim de se satisfazer melhor as necessidades dos utilizadores e a prestação de melhores serviços aos clientes.

Foram definidos dois projectos com alta prioridade, i.e., o aperfeiçoamento do EIS (*Executive Information Systems* - sistema de informação para executivos) com o qual se pretendia controlar melhor os riscos de crédito, objectivos comerciais, controlo de actividade, etc. e “Internacional”. Para além destes dois projectos foram inventariados mais 16 projectos que cobriam quase todas as aplicações, a serem desenvolvidas interna e externamente, com início em Julho/93 e data de conclusão prevista para Junho/1995.

Sugeria, também, este estudo a criação de uma Comité Informático, o empenhamento da Comissão Executiva do Banco e da DSI a fim de assegurar o sucesso do processo de mudança.

Em 1994, e no seguimento do estudo efectuado pela McKinsey (1993), à área das TI/SP's, o equipamento evoluiu para o IBM 9121, existente à data da fusão e cujas características estão relatadas no ponto seguinte.

Apresentamos seguidamente os principais produtos/serviços comercializados pelo BFE (ed, doc. 5), antes da fusão e integração informática, e as respectivas aplicações de suporte.

PRODUTOS/SERVIÇOS	APLICAÇÕES DE SUPORTE
0. - Clientes	Clientes (emulação 3270) e Balcões (Nixdorf)
1.-Operações Passivas	
1.1 – Depósitos à ordem	Contas (emulação 3270) e Balcões (Nixdorf)
1.2 – Dep. a Prazo e de Poupança	Contas (emulação 3270) e Balcões (Nixdorf)
1.3 – Compensação de Cheques	Telecompensação (SIBS)
2. - Outros Produtos Financeiros	
2.1 – Títulos	Títulos
2.2 - Fundos	Títulos
2.3 – Bilhetes do Tesouro	BT's e Balcões (Nixdorf)
2.4 – Seguros de Capitalização	Balcões (Nixdorf)
2.5 – Futuros e Opções	MX- Rates e Currency-Plus

Capítulo 4

2.6 – Money-Market (MM), Foreign Exchange (FX) e Swaps	Fronte-Office e Sistema Equation
3. - Operações Activas/Responsabilidades	
3.1. – Empréstimos	Empréstimos
3.2. – Descobertos autorizados (MN e ME)	Contas
3.3 – Créditos em Conta Corrente (MN e ME)	Contas
3.4 - Garantias e Avais	Empréstimos
3.5 - Efeitos Comerciais	Desconto e Balcões (Nixdorf)
3.6 – Hot-Money	Contas
4. - Estrangeiro	
4.1 - Cheques em M.E. e em MN	Eximibills
4.2 – O/Pag. de e p/ Estrangeiro	Eximibills
4.3 – Remessas Documentárias	Eximibills
4.4 – Financiamentos à Exportação (MN)	Eximibills
5. - Meios de Pag./Prest. de Serviço	
5.1. – Cartões	Aplicação de cartões
5.2. - Transferências	Transf. Elect. Interbancárias (TEI's)
5.3. – Prest. Serv. Clientes (PSC's)	Aplicação de PSC's
5.4. – Term. de Pag. Autom. (TPA's)	Aplicação Multibanco
5.5 – Sistema Pagamento Grandes Transacções (SPGT)	AT (adquirida ao Bdp)
6.- Contabilidade	Contabilidade
7. - Outros Serviços	
7.1 – Interfaces entre aplicações	FIA
7.2. – Aplicações de natureza Departamental	Imobilizado (Imogest), Gestão de Pessoal (Paygest), Economato (Ecogest)

Figura 4.7 - Produtos/Serviços e aplicações de suporte.

A aplicação FIA assegurava, diariamente, a passagem dos valores de uma aplicação para outra.

4.2.5.2 Arquitectura da infra-estrutura tecnológica à data da fusão

A infra-estrutura tecnológica do ex-BFE (ed, doc. 1b) que estava em funcionamento antes da fusão jurídica e da migração dos seus sistemas de informação para a plataforma informática do Ex-BFB (22/5/98) é apresentada de seguida na figura 4.8.

Local	CPU Modelos IBM	Discos	Sistema Operativo	Rede de comunicações	Bases de Dados	Produto Gestão de Produção
<i>Lisboa</i>	<i>IBM-9121-511 (31 MIPS)</i>	<i>180 Gbytes</i>	<i>IBM/MVS versão 4.3</i>	<i>IBM/SNA</i>	<i>ADABAS</i>	<i>CORTEX</i>

Segurança	Monitores de Teleprocessamento (<i>ambiente online</i>)	Linguagens de Programação	Tapes/Robot	Gestão de Tapes	Balcões: Front-Office- rede SNA/X25
<i>RACF/PRE DICT</i>	<i>IBM/CICS</i>	<i>Natural/Adabas</i>	<i>Robot Site</i>	<i>CA1</i>	<i>Nixdorf</i>

Figura 4.8 – Infra-estrutura tecnológica do BFE, antes da fusão.

Esta infra-estrutura servia toda a rede de balcões localizada em Portugal continental e nas Ilhas da Madeira e dos Açores e suportava quase todos os subsistemas de informação referidos no ponto anterior.

As Sucursais de Angola e Moçambique ⁴¹ tinham os seus próprios sistemas de informação, suportados em IBM AS/400 e com software aplicativo adquirido no exterior à Promosoft, ⁴² o qual já tinha um nível de integração elevado entre as aplicações de Recursos (depósitos) e Aplicações (crédito).

Existia ainda, no CPD do BFE um IBM AS/400, ligado por cabo telefónico a África, que permitia o acesso a todas as aplicações em Luanda e Maputo. ⁴³

Este computador suportava as aplicações do Eximibills (estrangeiro) e as operações da Sala de mercados e Tesouraria. Também funcionava como Disaster Recovery, se ocorresse uma paragem prolongada do computador central IBM 9121.

⁴¹ Banco de Fomento de Angola e Banco de Fomento de Moçambique.

⁴² Empresa com sede no Funchal e Filial em Lisboa que tem produzido todo o software utilizado pelos bancos portugueses (CGD, BCP, BTA e BFE) em África.

⁴³ Esta possibilidade era muito útil pois, além de permitir à Promosoft fazer simulações à distância de novos produtos, permitia, também, às equipas de Contabilidade e Auditoria, fazer o acompanhamento de resultados e de operações, sem necessidade de se deslocarem aqueles países com frequência.

4.2.5.3 Recursos humanos - Quadro de pessoal das TI/SI's

A estrutura orgânica da DSI do BFE, à data de aquisição (Out./96), era a seguinte:

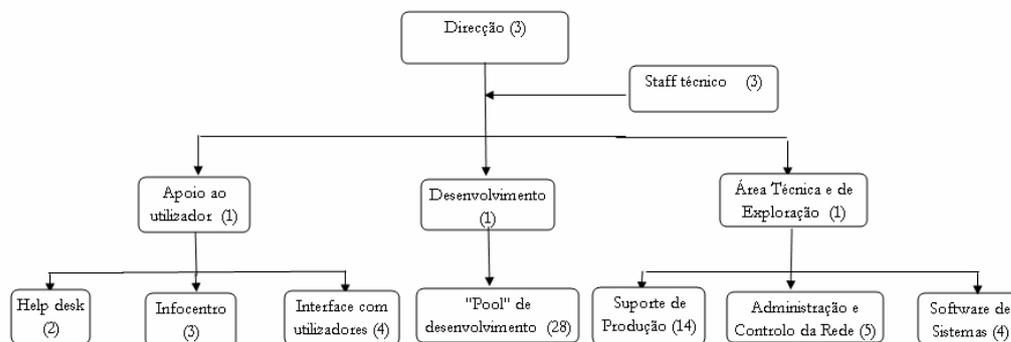


Figura 4.9 – Estrutura orgânica do BFE
(adaptado de McKinsey, 1993)

A expansão do quadro do pessoal na DSI do BFE dá-se na sequência do estudo a AA & Co (1988) e da McKinsey (1993) que preconizou um reforço de 10 elementos. O nº. de técnicos de informática aumentou cerca de 50% entre 1988 (43) e 1997 (69). Daí que, nesta área do BFE, existia um peso estrutural de técnicos com formação universitária superior ao do BBI.

4.3 BFB

4.3.1 Breve história/Modelo de negócio

A constituição do BFB ⁴⁴ remonta a 1967 e, em 1991, quando foi adquirido pelo BPI Investimento, SA, dispunha de uma rede nacional de 120 balcões e sucursais em Nova York, Ilhas Cayman e Macau.

⁴⁴ Resultante da fusão do Bancos Fonseca, Santos & Viana e o Banco Burnay. A existência deste, remonta ao fim do século XIX.

O BFB apresentava em Dez/97 (R & C, 1997), antes da fusão, os seguintes indicadores:

PRINCIPAIS INDICADORES DA ACTIVIDADE GLOBAL		
De dimensão (em milhares de euros)		Obs.
. Activo Liquido	8.125.855	
. Crédito s/ Clientes (Bruto)	2.652.701	
. Débitos p/ com Clientes	3.616.982	
. Capitais Próprios e Equiparados	547.376	
. Cash-Flow do Exercício	46.663	
. Lucro do Exercício	15.090	
. Nº. de Efectivos	2.779	a)
. Nº. de Balcões	221	b)
<u>Direcção de Sistemas de Informação</u>		
. Nº. de Efectivos	130	
<u>Direcção de Tecnologias de Informação</u>		
. Nº. de Efectivos	52	

a) Dos quais 2.697 em Portugal.
b) Inclui 1 Sucursal nas Ilhas Cayman e nos Açores.

Tabela 4.8 – Principais indicadores do BFB em Dez./97

Nesta época o único canal de distribuição que era utilizado para a realização de negócio era a rede física de balcões, através da qual os agentes comerciais procediam à venda de produtos (*Crédito, Depósitos, PPR, Fundos de Investimento, Cartões de Crédito/Débito, etc.*) e serviços (*compra e venda de cambiais, transacções em bolsa, etc.*).

Naturalmente que, esta actividade, era complementada com as visitas que os agentes comerciais faziam regularmente às empresas (oferecendo crédito ou captando depósitos).

O modelo de negócio de intermediação financeira assentava, nesta fase, naquela rede de vendas que contava, para o efeito, com um bom sistema de informação para apoio à decisão (fundamental, na concessão de crédito, tendo em vista a minimização do risco).

Para além desta infra-estrutura comercial o BFB contava com uma unidade de *Telemarketing* que se dedicava à venda central de produtos, nomeadamente, daqueles que não eram financeiros (Cartões e PPR's).

Capítulo 4

Com a instalação e desenvolvimento da Intranet ⁴⁵ (R & C, 1997), durante o ano de 1997, todos os colaboradores do banco passaram a ter acesso a uma vasta gama de facilidades, de que se destacam:

- *Informação sobre Produtos do Banco;*
- *Simulações de Crédito à Habitação, ALD e Leasing;*
- *Cotações e outras informações do mercado bolsista.*

Foi ainda instalada, em finais do ano, uma sala única de mercados do Grupo que passou a interagir com as redes comerciais e com os sistemas de todos os bancos (BPII, BFB, BFE e BBI). Para isso as Direcções de Sistemas do Grupo, desenvolveram interfaces, alteraram aplicações e processos, integrando toda a actividade de mercado e de risco cambial *online* com a nova sala (R & C, 1997).

4.3.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do BFB, em 1997 (R & C, 1997), compreendia os seguintes órgãos:

DESIGNAÇÃO	SIGLA
Conselho de Administração	CA
Direcção Particulares e Pequenos Negócios Norte	DPPNN
Direcção Particulares e Pequenos Negócios Sul	DPPNS
Direcção Médias Empresas Norte	DMEN
Direcção Médias Empresas Sul	DMES
Direcção Grande Empresas Norte	DGEN
Direcção Grande Empresas Sul	DGES
Direcção de Estrangeiro	DE
Direcção de Marketing	DMK
Direcção de Operações	DOP
Direcção de Sistemas de Informação	DSI

⁴⁵ Através desta rede estabelecia-se comunicação entre as diversas empresas do Grupo, ou seja: BPI Investimento, Banco BPI, BPI Leasing, BPI Rent, BPI Fundos, etc..

Direcção de Tecnologias de Informação	DTI
Direcção de Contencioso Norte	DCTN
Direcção de Contencioso Sul	DCTS
Direcção de Planeamento, Estudos e Contabilidade	DPEC
Direcção de Recursos Materiais	DRM
Direcção de Recursos Humanos	DRH
Direcção de Auditoria e Inspecção	DAI
Direcção de Organização	DORG
Direcção Financeira	DF
Direcção de Financiamento à Construção	DFC
Direcção de Banca Municipal	DBM

Figura 4.10 - Estrutura organizacional do BFB, em Dez./1997

Durante o ano de 1998, algumas destas Direcções foram extintas e outras foram fusionadas ou integradas sob o comando do mesmo responsável (ver ponto 4.1.2).

4.3.3 Recursos humanos

Em 31/12/97 (R & C, 1997) o n.º de efectivos, distribuído por grandes categorias era o seguinte:

Quadros Superiores	328
Outros quadros	790
Administrativos	1.659
Total	2.777

Tabela 4.9 - Quadro de pessoal por categorias

A estrutura por níveis de habilitações literárias na mesma data (balanço social, 1997) era a seguinte:

Descrição	Estrutura (%)
Ensino Superior	22,4
Ensino Secundário	28,5
Ensino Básico (3º ciclo)	30,8
Ensino Básico (1º. e 2º. ciclos)	18,3
Total	100,0

Tabela 4.10 - Estrutura do quadro de pessoal por níveis de habilitações literárias

O nível etário médio situava-se nos 42,3 anos. O nível etário do BPIC, em Dez./2004, era de 40 anos e o peso dos colaboradores com habilitações de nível superior era de 40% (R & C, 2004).

4.3.4 Cultura organizacional associada

Não havia grande espírito de grupo entre os trabalhadores do ex-BFB devido, quanto a nós, à seguinte ordem de razões:

- *O banco tinha resultado de uma fusão, em 1967, entre dois bancos da mesma dimensão e com culturas diferentes;*
- *No ano anterior ao da privatização (1991) o BFB tinha sido o 1º. banco do sector público a apresentar resultados negativos, desde 1974, o que traumatizou bastante os trabalhadores;*

A compra e a integração do banco no Grupo BPI, em 1991, foi bem aceite pelos trabalhadores que, aliás, se encontravam fragilizados pelas atribulações recentes. Nessa altura as Direcções comerciais do BFB foram assumidas por elementos do BPII, assim como as Direcções Marketing e Financeira.

A escolha da plataforma informática do BFB para integrar os SI do BBI e BFE e UBD, e o facto de alguns Directores Centrais do BFB terem passado a liderar, a partir do

início de 1997, algumas Direcções do BBI e do BFE, o que lhes permitiu aparecer perante os trabalhadores destes bancos como vencedores, devolveu-lhes alguma auto estima.

4.3.5 Modelo tecnológico

4.3.5.1 Evolução da arquitectura de informação até à fusão

O BFB iniciou o tratamento automático da informação em 1970, de forma centralizada, tendo para isso instalado um computador IBM 360/30.

A estrutura tecnológica do BFB foi substancialmente alterada em 1983/1984, quando se enveredou pelo teleprocessamento nos Balcões dando origem à instalação de Sistemas 34 e posteriormente 36 (actualmente máquinas IBM AS/400) em Balcões, suportados por Centros Regionais (CR's) e estes interligados através do Sistema Central. Esta rede regional agregava informação com um modelo complexo que acabou por exigir um *mainframe* (arquitectura IBM S/370, e depois o IBM S/390), que acabou por libertar aquela rede. A filosofia baseava-se na posição de início de dia do cliente, no CR. O CR suportava *online* uma quantidade "N" de Balcões (de acordo com o rácio de clientes/transacções por Balcão). Sempre que Balcão "A", pertencente a CR "X", pretendia efectuar uma operação sobre um cliente do Balcão "G" pertencente ao CR "Y", a transacção era direccionada automaticamente pelo CR "X" ao CR "Y", ficando este de imediato com a posição de cliente actualizada. Em final de dia os CR's transmitiam ao sistema central os movimentos efectuados, os quais se iam juntar aos movimentos directos ou com origem no sistema central (p.e., contagem de juros, movimento de títulos, desconto, crédito, etc.).

A evolução dos CR's deu-se com a optimização do central e a criação de "Pseudo-CR's" no central e posteriormente com o sistema de teleprocessamento como suporte ao central e o OS/2- PAB como suporte de Balcão que, em 1997, foi substituído pelo Sistema Transaccional de Atendimento na Rede (STAR).

Apresentam-se a seguir dois esquemas que traduzem o ciclo inicial e o ciclo de "Pseudo-CR's", ou seja:

Capítulo 4

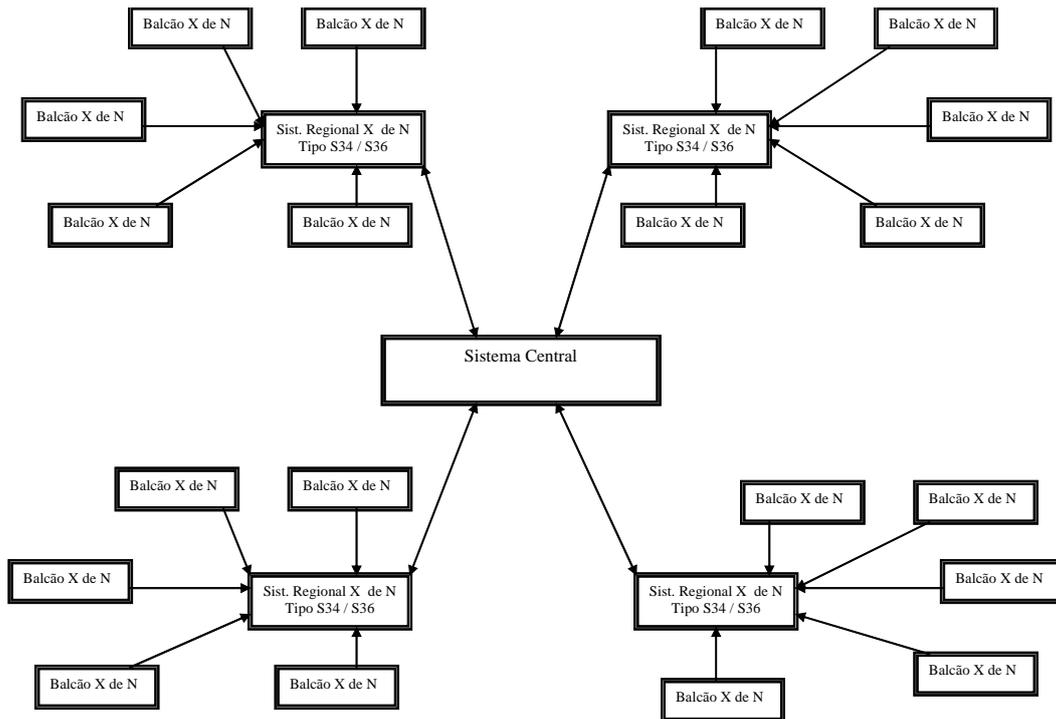


Figura 4.11 - Infra-estrutura tecnológica do BFB em 1984
(adaptado de Carlos Munhá)

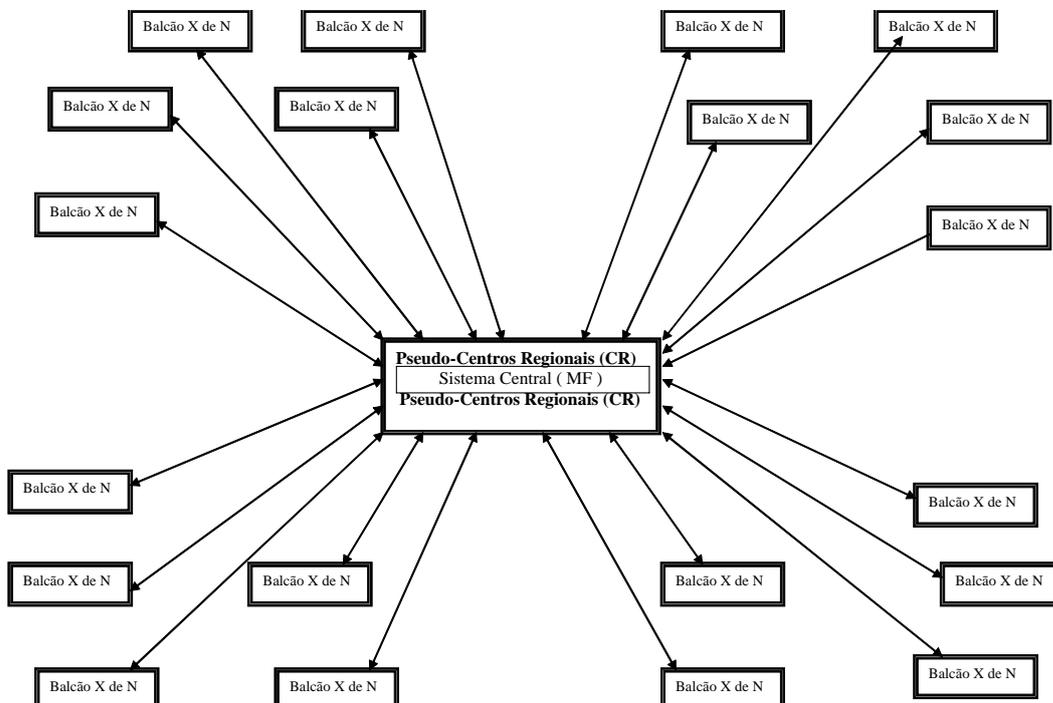


Figura 4.12 - Infra-estrutura tecnológica do BFB em vigor até 1997
(adaptado de Carlos Munhá)

Em 1991, aquando da aquisição pelo BPI, o BFB já tinha uma grande concentração em sistemas IBM OS/370 com VSE/VP e contratou, na altura, uma empresa no mercado para auxiliar a migração de VSE para MVS. Estas etapas tiveram já um grande envolvimento do Banco Itau (Engº. Sérgio Sawaia).

Apresentamos seguidamente os principais produtos/serviços comercializados pelo BFB, antes da fusão e integração informática, e as respectivas aplicações de suporte.

PRODUTOS/SERVIÇOS	APLICAÇÕES DE SUPORTE
0. - Clientes	Clientes
2.- Operações Passivas	
1.1 – Depósitos à ordem	Depósitos à ordem
1.2 – Dep. a Prazo e de Poupança	Depósitos a Prazo
1.3 – Compensação de Cheques	Telecompensação (SIBS)
2. - Outros Produtos Financeiros	
2.1 – Títulos	Títulos
2.2 - Fundos	Títulos
2.3 – Bilhetes do Tesouro	BT's (Aplicação Local)
2.4 – Seguros de Capitalização	Títulos
3. - Operações Activas/Responsabilidades	
3.1. – Empréstimos C/ Plano Financeiro	Empréstimos c/ Plano Financeiro
3.2. – Empréstimos S/ Plano Financeiro	Empréstimos s/ Plano Financeiro
3.3. – Créditos em Contas Correntes	Créditos em Contas Correntes
3.4 - Garantias e Avals	Garantias e Avals
3.5 – Créditos Abatidos ao Activo	Créditos Abatidos ao Activo
3.6 - Efeitos Comerciais	Desconto de efeitos comerciais
4. - Estrangeiro	
4.1 - Cheques em M.E. e em escudos	Eximibills
4.2 – O/Pag. de e p/ Estrangeiro	Eximibills
4.3 – Operações Documentárias	Eximibills
4.4 – Financiamentos Externos	Eximibills
4.5 – Operações Especiais	Eximibills
4.6 – Outras Operações	Eximibills
4.7 – Bancos Nacionais e Estrangeiros	Eximibills
5. - Meios de Pag./Prest. de Serviço	
5.1. – Cartões	Aplicação de cartões

Capítulo 4

5.2. - Transferências	Transf. Elect. Interbancárias (TEI's)
5.3. – Prest. Serv. Clientes (PSC's)	Aplicação de PSC's
5.4. – Term. de Pag. Autom. (TPA's)	Aplicação Multibanco
6.- Contabilidade	Contabilidade
7. - Outros Serviços	
7.1. – Aplicações de natureza Departamental	Imobilizado, Gestão de Pessoal, Recuperação de Crédito, Emigração Economato, Controlo de Gestão

Figura 4.13 - Produtos/Serviços e aplicações de suporte.

A maioria destas aplicações foi desenvolvida internamente, com excepção de alguns aplicativos como é o caso, p.e., do suporte a Cartões de Crédito, Crédito com Plano (Consumo, Habitação, etc.) ou a base da STAR (front-end dos balcões).

A aplicação de crédito (ODS) tinha sido fornecida por um dos accionistas de referência do BPI (La Caixa).

Com efeito, à data da fusão o sistema de tratamento de crédito, tinha sido fornecido por aquele accionista e foi sujeito a sucessivas adaptações, a fim de suportar quer os diversos tipos de crédito, originários, fundamentalmente, do ex-BBI, quer os novos produtos que iam sendo criados.

4.3.5.2 Arquitectura da infra-estrutura tecnológica à data da fusão

A infra-estrutura tecnológica do ex-BFB, no início de 1998, era a seguinte:

Local	CPU Modelos IBM	Discos	Sistema Operativo	Rede de comunicações	Bases de Dados	Produto Gestão de Produção
Lisboa	IBM-9276-R53 (101 MIPS) - a)	250 Gbytes- b)	IBM/MVS versão 4.3	IBM/SNA	VSAM/LAM /DB2	CORTEX
Segurança	Monitores de Teleprocessamento (ambiente online)	Linguagens de Programação	Tapes/Robot	Gestão de Tapes	Balcões: Front-Office-rede SNA/X25	
RACF/SIIC	IBM/CICS	Cobol	Robot Site	CA1	IBM/PAB sobre OS/2 -Intel	

a) Evolução do CPU para modelo R44 (156 MIPS) antes da fusão, para receber carga do ex-BFE e ex-BBI.

b) Upgrade para 400 Gbytes antes da fusão, pelo mesmo motivo.

Figura 4.14 – Infra-estrutura tecnológica do Ex-BFB, antes da fusão.

Esta infra-estrutura servia toda a rede de balcões localizada em Portugal continental e nas Ilhas da Madeira e dos Açores e suportava quase todos os subsistemas de informação referidos no ponto anterior.

Excepção a esta regra era o sistema de compras e de imobilizado que estava suportado num IBM AS/400.

Dado que a decisão da administração da *Holding* de concentrar toda a informação na plataforma informática do Ex-BFB já tinha sido tomada, em 1997, foi durante este ano concebida e realizada uma nova plataforma informática para os balcões, desenvolvida em ambiente gráfico, interactivo, de utilização amigável e com recurso às novas tecnologias de cliente/servidor.

Antes da integração dos outros bancos a solução inicial OS/2-PAB⁴⁶ foi substituída por uma nova solução de *front-office*, chamada STAR, desenvolvida pela UNISYS, baseada numa arquitectura *WinNT/Intel* e rede *Ethernet*.

Para suporte a esta nova plataforma dos balcões foi criada uma infra-estrutura digital de comunicações baseada em protocolos de comunicação *standard* de última geração.

Esta nova infra-estrutura, veio ainda tornar acessíveis a toda a estrutura do Grupo, o correio e agenda electrónicos, que foram factores de eficiência e simplificadores dos processos operativos e de gestão, agilizando os circuitos da informação entre todos os colaboradores do Grupo. Esta rede possibilitou, igualmente, a instalação da Intranet a todo o Grupo BPI, em 1998, veículo de acesso à informação comercial, manuais de procedimentos e comunicações internas do Grupo, eliminando a circulação e arquivo de documentos.

4.3.5.3 Recursos humanos - Quadro de pessoal das TI/SI's

A estrutura orgânica da DSI do BFB, no final de 97, era a seguinte:

⁴⁶ OS/2=sistema operativo da IBM; PAB= Plataforma Aplicacional de Balcões.

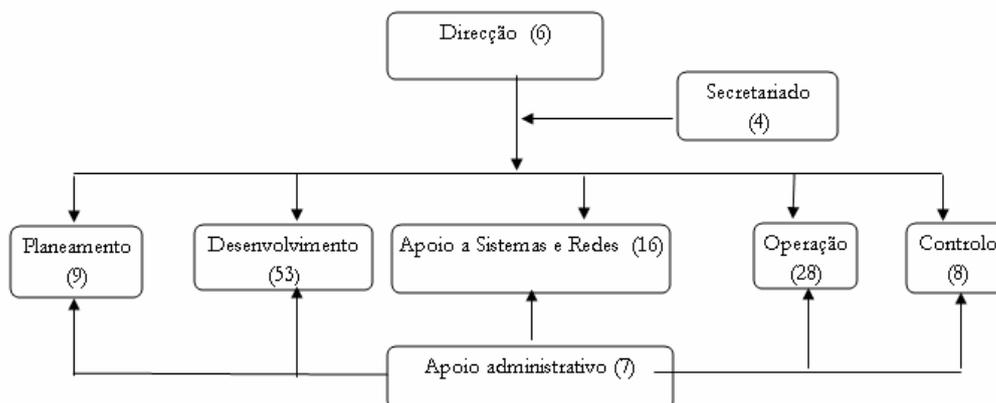


Figura 4.15 – Estrutura orgânica da DSI

4.4 UBD

4.4.1 Breve história/ Modelo de Negócio

O UBD foi a segunda experiência de *in store banking*⁴⁷ realizada em Portugal e partiu de uma ideia da SONAE que, desta maneira, tentava tirar partido da sua forte implantação no mercado de distribuição (*redes Continente e Modelo*) e dos Centros Comerciais (*Shopping Centers*), em Portugal.

Iniciou a sua actividade em Maio/96, através de lojas (balcões), localizadas nas superfícies comerciais, que funcionavam em horários muito semelhantes ao dos supermercados, e as operações que estava autorizado a realizar era a de captação de Dep. A Prazo e a concessão de Empréstimos, no qual o crédito à habitação tinha um peso de cerca de 90%, ocupando o crédito ao consumo⁴⁸ o restante.

À data de aquisição pelo Grupo BPI, em Junho/98, a rede era constituída por 49 lojas comerciais e 3 lojas automáticas,⁴⁹ equipadas só com ATM's, nas quais os clientes podiam fazer levantamentos e efectuar depósitos e tinha cerca de 300 trabalhadores, dos quais cerca de 100 estavam afectos às Direcções de rectaguarda (DOSI (30), Contabilidade (5), Dir. Operações (22), Dir. Marketing (4), DRH (4), Call Center (25), etc.).

⁴⁷ A outra são as lojas expresso (Pingo Doce), associadas ao BCP.

⁴⁸ Financiamento de aquisições de bens na Worten e Vobis (televisores, frigoríficos, máquinas de lavar, computadores, etc.).

⁴⁹ Sem pessoal para atendimento.

À data de aquisição pelo BPI (Junho/98), o UBD apresentava os seguintes indicadores:

PRINCIPAIS INDICADORES DA ACTIVIDADE GLOBAL	
<u>De dimensão (em milhares de euros)</u>	Obs.
. Activo Líquido	65.738
. Crédito s/ Clientes (Bruto)	40.172
. Débitos p/ com Clientes	13.206
. Capitais Próprios e Equiparados	3.242
. Cash-Flow do Exercício	-6.185
. Lucro do Exercício	-8.080
. Nº. de Efectivos	300
. Nº. de Balcões (lojas comerciais)	49
<u>Direcção de Organização e Sistemas de Informação (DOSI)</u>	
. Nº. de Efectivos	30

Tabela 4.11 - Principais indicadores do UBD

Estes números evidenciavam a insuficiência de massa crítica necessária para viabilizar o negócio,⁵⁰ razão pela qual o BPI, pouco tempo depois, encerrou grande parte das lojas comerciais que, foram transformadas em lojas automáticas.

O modelo de negócio estava suportado nas lojas comerciais e tinha ainda um *call center*, instalado pela Compta, que funcionava como um canal de distribuição complementar para a venda de produtos e serviços.

Naturalmente que, neste banco, não havia visitas a clientes, dado que o negócio de concessão de crédito era realizado só com o segmento de particulares.

Este banco não estava autorizado pelo Bdp a efectuar Depósitos à Ordem, motivo pelo qual, recorria ao Banco Exterior de Espanha (BEX) para fazer as cobranças dos pagamentos efectuados pelos seus clientes noutros bancos ou cobrar os cheques que eram entregues por aqueles nas lojas Worten ou Vobis, que eram depois encaminhados para a Direcção de Operações que, por sua vez, os remetia ao BEX.

⁵⁰ Segundo especialistas ingleses de Marketing é necessário que nestes centros comerciais, passem por dia, pelo menos, 10.000 pessoas, a fim de rentabilizar o *in store banking*.

Capítulo 4

4.4.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do UBD à data de aquisição (Junho/98) era a seguinte:

DESIGNAÇÃO	SIGLA
Conselho de Administração	CA
Direcção Comercial Norte	DCN
Direcção Comercial Sul	DCS
Direcção de Marketing	DMK
Direcção de Operações	DOP
Direcção de Organização e Sistemas de Informação	DOSI
Direcção de Contabilidade	DCT
Direcção de Recursos Humanos	DRH
Direcção de Auditoria e Inspeção	DAI
Direcção de Tesouraria	DT

Figura 4.16 - Estrutura organizacional

4.4.3 Recursos humanos

O quadro de pessoal do UBD ascendia a cerca de 300 pessoas, das quais 200 estavam afectas à área comercial e as restantes aos serviços de retaguarda.

De acordo com o contrato de compra e venda celebrado entre o BPI e SONAE, esta obrigava-se a integrar nos seus serviços os trabalhadores da retaguarda, tendo o BPI integrado os trabalhadores da área comercial e mais três elementos da DOSI que colaboraram no processo de migração e integração informática.

4.4.4 Cultura organizacional associada

A cultura existente no ex-UBD estava fortemente influenciada pela cultura SONAE⁵¹ e pouco impregnada de cultura bancária,⁵² situando-se a maioria dos trabalhadores no

⁵¹ Era frequente ouvir de colaboradores do Ex-UBD, comentários do género a “Na Sonae fazia-se assim..” ou “Na Sonae decidia-se assim..”.

escalão etário entre os 25 e 30 anos e possuindo cerca de 80% daqueles, habilitações literárias ao nível do ensino superior ou frequência do mesmo.

Os elementos dos balcões tinham boa capacidade para a actividade comercial, pese embora o facto de, nem sempre, darem a devida atenção ao risco de crédito.⁵³ Naturalmente que, após a fusão, os trabalhadores da área comercial, tiveram que assimilar a cultura do BPIC, dado que passaram a ser trabalhadores deste banco.

4.4.5 Modelo tecnológico

4.4.5.1 Evolução da arquitectura de informação até à fusão

O software para tratamento das operações de crédito e de depósitos tinha também sido fornecido e parametrizado pela FISERV (Participada da IBM, Londres) e permitia tratar as operações em *online*.

Apresentam-se a seguir uma descrição sumária dos outros sistemas de informação, ou seja:

- **Teller** – *Sistema de apoio aos balcões (IBM-FISERV);*
- **CRS** - *Sistema de registo de informação de potenciais clientes (plataforma de balcões – Windows NT);*
- **Versatility** – *Software de apoio ao Call Center (fornecido pela Compta)*
- *Aplicação de ATM's internas (fornecido pela Siemens)*
- **ABACUS** – *Sistema de reporte ao BdP (fornecido pela Quattro);*
- **GES400** - *Aplicações administrativas – Vencimentos e Compras/ Stocks (fornecido pela Quattro);*
- *Desenvolvimento interno em conjunto com a IBM de interfaces para a Compensação (Cheques) e com o BdP, utilizando para o efeito o Banco Exterior de Espanha (BEX), nas operações com os outros bancos;*

4.4.5.2 Arquitectura da infra-estrutura tecnológica à data da fusão

⁵² De referir, a este propósito, que dos 300 trabalhadores, apenas 2 tinham experiência bancária (Director da DSI e gestor da tesouraria).

⁵³ Eram vendedores puros.

Capítulo 4

O sistema central do UBD, designado de ICBS (*Interactive Comprehensive Bank System*), foi fornecido e era mantido pela IBM/FISERV e funcionava sobre um AS/400, em regime de *outsourcing*.

A impressão dos extractos mensais era efectuada exteriormente, também, em regime de *outsourcing*, pela Mailtec (Lisboa).

4.4.5.3 Recursos humanos – Quadro de pessoal das TI/SI's

O quadro de pessoal da DOSI, à data da aquisição (Junho/98), era o seguinte:

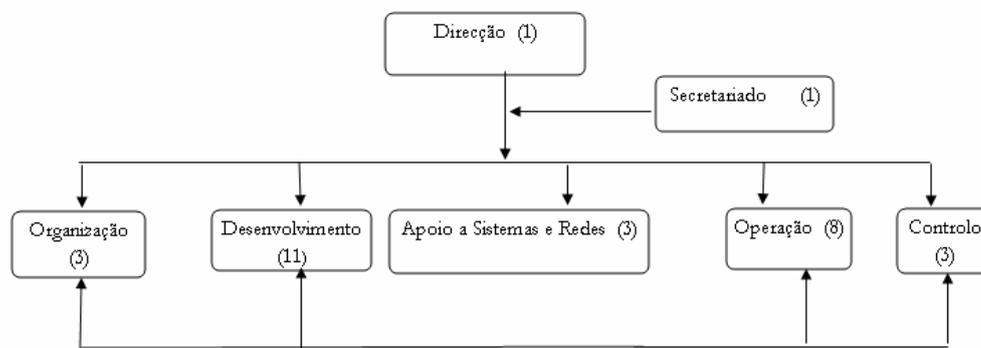


Figura 4.17 – Estrutura orgânica da DOSI do UBD

Capítulo 5

5. Desenvolvimento do processo de fusão

5.1 Liderança global do processo

A nível global (escolha de marca única, definição da visão e valores, plataforma informática, reestruturação organizacional, gestão da mudança, comunicação, recursos humanos, etc.) o processo foi comandado, a nível da Comissão Executiva (CE) *holding* (BPI-SGPS), por ASS (Presidente), secundado pelo Vice-Presidente Fernando Ulrich (FU), Dr. António Domingos (ADO) e Dr. António Viana Baptista (AVB), de acordo com a confirmação feita pelo Dr. Paulo Rodrigues da Silva (PRS) na entrevista semi-estruturada (PRS, eset1). Foi desta CE que saiu a decisão de escolha de AVB para liderar o projecto de fusão e integração informática que, para além dos problemas específicos neste domínio, tinha que solucionar as áreas operacionais relacionadas e, nomeadamente, a escolha dos produtos/serviços que iriam permanecer no futuro banco.

Como já foi acima referido algumas áreas de back-office (SI's, operações, financeira, estrangeiro e recursos materiais) e comerciais foram, durante o período de preparação (+- 18 meses), colocados sob o comando do mesmo responsável e efectuadas algumas reestruturações organizacionais, com implicações nos recursos humanos dos bancos adquiridos que se traduziram pela manifestação de alguma ansiedade, por parte daqueles.

A gestão desta mudança (estrutura organizacional, recursos humanos, comunicação interna e externa) foi supervisionada por ASS que, neste processo, utilizou um modelo (figura 5.1) semelhante ao de Morton (1991) e utilizado na análise da F&A entre dois bancos australianos (Johnston et al., 1996) e foi o líder dos líderes (Clemente, 2002).

Com efeito, além de definir a estratégia (marca única), supervisionou a estrutura organizacional do novo banco, geriu os processos de mudança e comunicação, definiu os papéis de cada um e seleccionou os talentos que deveriam promover a mudança tecnológica.

Esquema de MIT' 90s. Adaptado de Scott Morton (1991)



Figura 5.1 – Factores chave de sucesso nas F&A's

(Fonte: Johnston et al., 1996)

A gestão eficiente de um processo de F&A é fundamental para a obtenção dos objectivos fixados (Meckl, 2004), os quais envolvem três áreas fundamentais, ou seja:

- **Estrutura** - *A tarefa mais importante é o desenvolvimento da macro e micro organização do projecto. A macro-organização está relacionada, fundamentalmente, com a constituição de equipas e sub-equipas, enquanto a micro-organização cobre o fluxo de trabalho dentro do projecto;*
- **Recursos Humanos** - *A alocação de recursos suficientes, quer em quantidade quer em qualidade, é essencial nesta área;*
- **Responsabilidades** - *A síntese dos dois itens anteriores é alocar competências aos vários membros do projecto, no âmbito das suas posições dentro da organização e das suas tarefas dentro do projecto, como consequência das responsabilidades assumidas.*

A escolha do Dr. António Viana Baptista, que reunia as qualidades referidas por Art Gillis (Anthes, 1998), para liderar o projecto de fusão e integração informática viria a revelar-se uma decisão acertada, assim como a do Dr. Paulo Rodrigues da Silva (Anthes, 1998), como poderemos constatar mais adiante.

5.2 A selecção da infra-estrutura tecnológica e dos SI's do futuro Banco BPI

De acordo com a informação prestada por PRS (eset1) a decisão sobre a plataforma comum a utilizar foi tomada entre os finais de 1996 e princípios de 1997. Esta informação é compatível com os elementos disponibilizados no espólio(ed, doc. zero), no qual se pode constatar que, o reforço da capacidade do CPD do ex-BFB, foi iniciado em Março/97 e terminado em Junho/97.

Ainda segundo PRS, antes da decisão final, chegaram a ser admitidas, duas hipóteses:

- **Hipótese A:** 1 sistema ; 3 plataformas;
- **Hipótese B:** 1 sistema ; 1 plataforma.

No entanto, e citando PRS “...o facto do Grupo estar a pensar adoptar uma marca única (BPI), em vez da manutenção das três existentes, pesou bastante na decisão tomada e que foi a da hipótese B”.

Quanto às razões que terão ditado a escolha desta plataforma foram, de acordo com o referido citado (eset1), foram as seguintes:

“... ”

- i.) **Razão económica** - *Tratou-se de uma aquisição (O BFB era o comprador) e não de uma fusão entre iguais;*
- ii.) **O BFB estava mais avançado** – *Tinha acabado de instalar a plataforma STAR para o front-office dos balcões;*
- iii.) **Tinha mais gente disponível** em Lisboa (BFB+BFE) *para colaborar nas tarefas de integração.*

Para além disso, o facto do CPD do BFB se localizar em Lisboa, junto da sede dos nossos parceiros (IBM e Microsoft) também pesou, bastante, na escolha”.

Antes de analisar e comparar estes factores de escolha com outras opiniões de outros actores chave do processo, convirá referir que o BFB não foi comprador (pertencia sim ao Grupo BPI, desde 1991) e que a plataforma STAR foi instalada nos balcões do BFB, depois de aumentada a capacidade do CPD (Junho/97), ou seja, já no decorrer do 2º. semestre de 1997 e, não sendo discutível a sua escolha, foi, na minha opinião, mais um argumento que foi utilizado perante os trabalhadores dos outros bancos para justificar o “avanço” e a escolha da plataforma informática, na altura em que aqueles começaram a ter

Capítulo 5

conhecimento que se caminhava para uma fusão entre bancos. Aliás, como se poderá observar na acta da reunião (ed, doc. 1, 29/4/97), promovida por PRS com os elementos das DSI's do BBI e BFE é referido que a instalação de uma nova plataforma nos balcões (STAR) é um dos projectos em curso no BFB e que esta seria a plataforma escolhida.

De salientar, a este propósito, que PRS era Director da DSI do BFB (Out./96) e ascendeu ao CA no 1º trimestre de 1997, tendo ficado com a tutela das DSI's dos três bancos, na altura já coordenadas pelo Dr. José Veiga Sarmiento (JVS), que tinha vindo da DSI do BPII, para o substituir. De acordo com Faria, J.M. (DSI, BBI), presente naquela reunião (29/4/97), PRS terá dito que tinha que escolher um sistema e que tinha optado pelo do BFB porque “... *era o que conhecia melhor*”, (ed, doc. 7).

Naquela reunião (29/4/97) procurou, por um lado, diminuir o estado de ansiedade daqueles elementos e, por outro, obter a sua adesão ao processo de preparação da integração informática que se estava a iniciar. Depois de comunicar que o sistema escolhido seria o do BFB, PRS dirigiu-se aqueles elementos e disse que naquele momento, provavelmente, todos estariam a questionar “...*Onde é que eu fico*”, (ed, doc. 7), pergunta que considerava legítima. Depois de dizer que queria as “...*pessoas tranquilas: os bons elementos nunca serão demais no Grupo BPI*” e que “...*poderá haver tendencialmente algum favorecimento do BFB, mas serei o mais imparcial possível.*”, comunicou aqueles elementos o que é que se apresentava pela frente, ou seja:

- *Equipas de desenvolvimento em Lisboa e Porto;*
- *Refazer as aplicações;*
- *Introdução do Euro/ Ano 2000;*
- *Nova aplicação de Garantias;*
- *Nova aplicação de Contas correntes; Dep. a Prazo.*

Salientou, ainda os projectos-chave que se apresentavam pela frente, ou seja:

- *Data Warehouse/Informação de Gestão;*
- *Intranet/Internet;*
- *Reengenharia de Processos;*
- *Banca Telefónica/Banca Electrónica.*

e que “...Os recursos do BBI e BFE são críticos para este projectos”, (ed, doc. 7) e que “...a equipa de Planeamento e Controlo seria chefiada por Castanheiros Santos (BBI)”, (ed, doc. 7), que foi substituído, pouco tempo depois, por CAM, dado o facto de ter sido destacado para a administração do BPI-Fundos.

Referiu ainda, os projectos chave que estavam em curso, naquele momento, no BFB, ou seja:

“ ...

- *Nova plataforma de balcões;*
- *Balcões:Windows NT; Rede de comunicações multiprotocolo e não SNA; TCP/IP nos Serviços Centrais e Balcões (Intranet);*
- *Data Warehouse/ Informação de Gestão;*
- *Intranet/Nova infraestrutura de comunicações;*
- *Gestão de pedidos de crédito;*
- *Integração das DF's (Dir. Financeiras) (SAMF-nova aplicação de software) ”.*

Salientou, também, que a implementação da integração na DSI, exigia os seguintes requisitos, para que fosse bem sucedida, ou seja:

“ ...

- *Planear detalhadamente todas as actividades a executar;*
- *Minimizar o risco, limitando o desenvolvimento ao BFB;*
- *Reduzir novos desenvolvimentos no BFE e BBI ao mínimo indispensável;*
- *Alocar todos os recursos para preparação de ficheiros e processos de integração;*
- *Transferir recursos para o sistema actual do BFB, logo que possível;*
- *Testar cuidadosamente o processo de integração e, em síntese aplicar;*
- *PRAGMATISMO+RIGOR+EFICÁCIA ”.*

e, ainda que, “...a integração dos sistemas é o projecto fundamental [...] A DSI vai ser avaliada pela capacidade de o realizar”.

Capítulo 5

Informou, ainda, quais seriam os próximos passos, ou seja:

“ ...

- *Concluir eficazmente projectos em curso;*
- *Suspender projectos não indispensáveis;*
- *Planear detalhadamente todas as actividades para o processo de integração;*
- *Realocar recursos do BFE (TI's) para a realização do processo de integração e sistema futuro (actual sistema BFB)”.*

Depois da CE do BPI-SGPS ter optado por “um sistema, uma plataforma” foram efectuadas algumas reuniões, durante o 1.º trimestre/97, com a participação de elementos directivos da DSI, DTI e DORG e das áreas de negócio para se proceder à avaliação da infra-estrutura tecnológica e SI's dos bancos BFB, BFE e BBI e escolher a que estaria em melhores condições de satisfazer as necessidades do futuro banco, de acordo com as informações prestadas nas entrevistas semi-estruturadas por Carlos Munhá (CM, eset2) e Eng.º Jorge Guimarães (JG, eset4).

Segundo CM “...chegou-se à conclusão que a melhor plataforma, em termos de potência e de resposta às necessidades de processamento dos três bancos era a do BFB, quer pelo seu front-end, a nível de balcões, quer pela potência da sua máquina ⁵⁴ a nível de processamento”.

De acordo com JG “...o critério que foi utilizado para a escolha foi o de seleccionar o sistema que teria de sofrer menos alterações para suportar as alterações que iriam ser introduzidas para suportar as aplicações dos três bancos. Posso dizer que, na altura, talvez por uma questão de antiguidade, o sistema do BBI não foi considerado. Pelo que as duas opções sérias que existiam eram

o BFE e o BFB. O do BFE, se calhar, até era o mais avançado tecnologicamente, dado que já tinha linguagens de programação de uma geração mais alta e sistema de bases de dados mais adiantados, mas o BFE era um banco incompleto, i.e., era um banco que não dominava bem o retalho e, portanto, teria de ter uma dose de desenvolvimento muito grande, considerável mesmo. O sistema do BFB tinha o retalho, e apenas tinha de se adaptar às operações especiais do BFE, portanto a decisão que foi tomada na altura foi usar o sistema do BFB como base”.

O critério de selecção foi, acima de tudo, uma decisão política, como refere o Dr. Peres de Sousa (PS), na altura Director da DSI do BPII, na entrevista semi-estruturada efectuada (eset7), resultante do facto do BFB já ter uma antiguidade de cinco anos,

⁵⁴ Cujo processo de aumento de capacidade tinha sido iniciado em Março/97.

relativamente ao Grupo BFE, e que se traduz pela ideia de “...um já cá está (1991) e os outros vieram depois (Out./96”.

Esta ideia é compatível com a opinião emitida pela Dr^a Carla Chousal (CC, eset6), originária do ex-BBI, e que fez parte da equipa de planeamento e controlo da integração e actual responsável da DORG do BPIC, e que considera que existiram três factores que pesaram na escolha da plataforma informática do BFB, ou seja:

“ ...

- i.) *Por um lado, o controlo por parte da equipa compradora do Know-How da plataforma informática do BFB, face ao BBI e ao BFE. Quem comprou foi o BPI, que já tinha como banco comercial o BFB e, portanto, todo o seu Know-How estava na plataforma do BFB. Diria que houve mais dois factores que pesaram;*
- ii.) *Da avaliação que foi feita diria que havia uma maior capacidade de resposta e de escalar da plataforma do BFB, face às outras e a hipótese alternativa que poderia estar em cima da mesa era a do BBI, porque o BFE, tinha nascido de um banco de investimento e não estava preparado para o retalho, tinha entrado há pouco tempo na banca comercial e, portanto a sua plataforma, não estaria preparada para suportar todas estas alterações. Ficavam pois reduzidas as hipóteses ao BFB e BBI, mas considerou-se que a do BFB teria mais condições para suportar a escalabilidade;*
- iii.) *Um outro factor que pesou na escolha, penso que tem a ver com o facto de estar na altura em desenvolvimento no BFB a instalação de uma nova plataforma para os balcões (STAR) que, está neste momento, em fase de mudança e que foi instalada quase ao mesmo tempo da fusão e que tinha novas funcionalidades e características mais avançada, e que pesou na decisão. Eu diria que esses três foram os mais relevantes.”*

Deste conjunto de ideias extrai-se, quanto a nós, o seguinte conjunto de factores chave que determinaram a escolha da plataforma, ou seja:

- i.) **Compatibilidade** - *As infra-estruturas tecnológicas do BFB, BBI e BFE eram compatíveis, que é uma das premissas fundamentais para que se possa realizar uma fusão e integração informática (Jonhston et al. ,1996) e os produtos/serviços entre os dois bancos de retalho não eram muito diferentes e as estruturas organizacionais das TS/SI's dos bancos, também, não apresentavam grandes divergências;*
- ii.) **Logística** - *O CPD do BBI estava sediado no Porto, i.e., longe da sede do principal fornecedor de hardware (IBM), e dos parceiros principais da área das telecomunicações*

(Portugal Telecom e Microsoft) e teria alguma dificuldade em aceder a acções de formação na área das TI/SI's, que se desenrolam, principalmente, em Lisboa. Inversamente o CPD do BFB, estava localizado nesta cidade e com a mistura do pessoal das TI/SI's do BFE, passava a ter mais recursos humanos para enfrentar as duras tarefas de preparação da migração de SI's e integração informática; acresce que o conjunto de elementos da DSI e DTI do BFE e do BFB tinha uma média etária inferior aos elementos do BBI;

- iii.) **Político** - *O BFB, apesar de não ter sido o comprador do Grupo BFE, estava integrado no Grupo BPI já há cinco anos e, a nível das TI/SI's acabou por comandar o processo, dado o facto da DSI do BPII, na altura, ter apenas cerca de 20 elementos (PS,eset, 2005) e estes não terem, também, qualquer experiência na banca de retalho (PS,eset, 2005);*
- iv.) **Estratégico** - *Para além do factor logístico, a localização das TI/SI's em Lisboa facilita futuras integrações, como foi aquela que esteve para acontecer, em 2000, com o BES;*
- v.) **Organizacional** - *O núcleo duro das Direcções de suporte (directores principais) do futuro banco - DSI,DTI, DCT, DORG, DOP- ia continuar sediado em Lisboa; Se a estes factores acrescentarmos o facto de um dos elementos (PRS) chave do projecto de integração ter sido, até esse momento, o responsável principal da DSI do BFB, teremos encontrado a explicação para a escolha da plataforma informática do BFB.*

A rapidez na concretização da fusão e, nomeadamente, a selecção da infra-estrutura tecnológica e dos SI's é um factor crucial para o sucesso dum F&A (Popovich, 2001; Anthes, 1998) e, neste caso, ocorreu esse fenómeno, já que a selecção da plataforma e dos SI's que deveriam subsistir não demorou mais do que três meses a escolher, utilizando algum pragmatismo, pois apesar de um dos intervenientes principais do processo (JG, eset4) ter afirmado que o CPD do BFE “...se calhar, até era o mais avançado tecnologicamente, dado que já tinha linguagens de programação de uma geração mais alta e sistema de bases de dados mais adiantados”, foi escolhida a do BFB, porque servia melhor o novo modelo de negócio (Schmerken, 1998) suportado basicamente nos produtos e serviços do BFB, que citámos “...Só há duas maneiras de efectuar uma F&A de IT's – sem qualquer integração de negócios e serviços ou tentar integrar o que é possível. A chave em qualquer um destes cenários não é dizer qual é a melhor tecnologia, mas qual a que realiza o novo modelo de negócio”.

5.3 A escolha dos líderes do projecto e das equipas para o processo de integração informática

O processo de preparação da fusão e integração informática dos sistemas dos três bancos (BFB, BFE e BBI) numa plataforma comum e sob uma mesma marca inicia-se, formalmente, com a indicação dos líderes do projecto, em comunicação dirigida a todos os trabalhadores, assinada pelo (ASS) e (FU) da *holding* (BPI-SGPS), durante Abril/97, ou seja:

- Dr. António Viana Baptista (AVB) – administrador da *holding* (BPI-SGPS) e Vice-Presidente do BBI, com os pelouros das DORG's e das DOP's dos três bancos;
- Dr. Paulo Rodrigues da Silva (PRS) – Administrador do BFB, nomeado no 1.º trimestre/97, com os pelouros das DSI's dos três bancos;
- Eng.º Sérgio Sawaia (SS) – Administrador do BFE e do BBI, com o pelouro da DTI do BFB.

A nomeação deste triunvirato com forte ligação à área de processos e procedimentos (AVB)⁵⁵ e à área das TI/SI's (PRS e SS) indiciava claramente que a Comissão Executiva da *holding* considerava que a integração informática dos SI's dos três bancos seria um factor crítico de sucesso (fcs) da fusão, como aliás veio a reconhecer mais tarde (R & C, BPI-SGPS, 1998), no qual se refere que “...o processo de integração informática teve um papel decisivo na concretização da fusão. Importa salientar algumas decisões estruturais que permitiram a sua concretização:

- i.) *Seleção de um só sistema de forma a assegurar a coerência global e evitar a complexidade associada à interligação e criação de interfaces entre aplicações provenientes de sistemas diferentes; e em conformidade;*
- ii.) *Adopção do sistema informático do BFB;*
- iii.) *Implementação de uma nova plataforma de balcão, que permitisse a aprendizagem fácil aos seus utilizadores, garantisse uma melhoria relevante de funcionamento e constituísse uma base sólida para desenvolvimento futuro. “*

⁵⁵ AVB era oriundo da McKinsey, assim como PRS que, antes de ascender ao CA, era o Director da DSI do BFB. SS, representava na administração o Banco Itaú, no qual tinha sido, no passado, Director da DSI.

Capítulo 5

Como se poderá observar adiante na revisão de literatura a escolha do(s) líder(es) é um dos (fcs) na fusão de plataformas e sistemas informáticos (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Accenture, 2001; KPMG, 1999; Anthes, 1998; Johnston et al., 1996).

Após esta nomeação foi, pouco depois, constituído um Comité de Acompanhamento Permanente do Projecto, liderado pelo Dr. AVB, e que tinha a seguinte constituição:

- *Dr. AVB- Presidente;*
- *Eng.º SS;*
- *Dr. PRS;*
- *Dr. Carlos Ferreira (CF) – Director do BFB que tinha sido, entretanto, sido nomeado, responsável das 3 Direcções de Operações dos três bancos e Direcção do Estrangeiro;*
- *Dr. Peres de Sousa (PS) – Director da DSI do BPII (1997), que assumiu, em Jan./99, a Direcção de Transacções, criada na altura e que resultou de um desdobramento da Direcção de Operações;*
- *Dr.ª Teresa Sales (TS) – Directora de Marketing do BFB (oriunda do BPII) e que esteve intimamente ligada aos planos de comunicação e imagem interna e externa das alterações que se iam produzindo, em parceria com uma empresa de publicidade, sob a orientação de ASS;*
- *Dr. Luís Magalhães (LM) – Director da Assessoria Jurídica do BPI-SGPS, cuja missão principal era identificar os problemas jurídicos relacionados com a fusão e resolvê-los (escrituras, notários, Bdp, Sibs, etc.);*
- *Dr. José Veiga Sarmiento (JVS) - Director da DSI dos três bancos;*
- *Directores das DORG's dos três bancos;*

Para além, deste Comité de Acompanhamento Permanente, foram chamados a colaborar, em determinadas fases do processo, os 1.º responsáveis de outras áreas de suporte e os 1.ºs responsáveis das áreas comerciais, assim como outros elementos que dominavam certas matérias específicas. Participaram, também, outros administradores, sempre que matérias respeitantes às suas áreas eram discutidas e havia que tomar decisões sobre o caminho a seguir. São os casos de:

- *Dr. Vitor Constâncio (VC) - Administrador, na altura, do BFE e BFB e que tutelava as áreas de planeamento, contabilidade, informação e controlo de gestão do grupo e Banca Institucional;*
- *Dr. António Domingos (ADO) - Administrador do BPI-SGPS e BPII e que tutelava as áreas de Banca de Particulares, Financeira, Estrangeiro, Transacções e Mercados;*
- *Dr. Seruca Salgado (SSD) - Vice-Presidente do Grupo e que tutelava a área comercial da Banca de Empresas.*
- *Dr. Jorge Roquette (JRQ) - Vice-Presidente do Grupo e que tutelava a área comercial da Banca de Particulares e Médias Empresas.*

Este Comité reunia regularmente todas as semanas para avaliar a evolução do processo e convocava regularmente para participar nestas reuniões os responsáveis de outras áreas (Contabilidade, Comerciais, Recursos Humanos e Materiais, etc.), sempre que fosse necessário iniciar estudos e conceber soluções para as respectivas áreas e que necessitavam do envolvimento de elementos desse departamento.

Naturalmente que, a partir daquele Comité, foram criados diversos sub-comités por bancos para tratar de processos específicos e que funcionavam em paralelo.⁵⁶

Foi, também, constituída uma Equipa de Controlo da Integração (R & C, BPI-SGPS, 1998), liderada pelo Director da DSI do BFE (Eng^o. Carvalho Amaro, (CAM)), e pelo Director de Qualidade do BFB (Augusto Penteadó, (AP)) e CC, cuja missão era efectuar o interface entre o Comité e todas as Direcções envolvidas no processo.

Foram, pois, concebidas, previamente, soluções, para cada um dos problemas, as quais foram objecto de inúmeros testes, efectuados em fim de semana, primeiro parcialmente, depois globalmente, com a participação dos utilizadores (Balcões, Operações, Estrangeiro, Contabilidade, etc.).

Na conclusão desta fase já estavam preenchidos alguns dos requisitos essenciais para o sucesso de uma F&A (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Stock, 2004; Åberg et al., 2004 ; Brown et al., 2003; Accenture, 2001; KPMG, 1999; Anthes, 1998; Johnston et al., 1996), ou seja:

⁵⁶ A preparar a integração do BFE e BBI.

Capítulo 5

- i.) Definição de uma estratégia para o negócio;*
- ii.) Selecção do(s) líder(es) do processo;*
- iii.) Selecção dos melhores executivos de cada banco;*
- iv.) Avaliação e selecção do conjunto de produtos/serviços, de sistemas de informação e da infra-estrutura tecnológica que servirão o banco resultante;*
- v.) Comunicação rápida aos clientes e empregados da decisão de fusão;*
- vi.) Upgrade da nova infra-estrutura tecnológica;*
- vii.) Selecção do Comité de Acompanhamento Permanente do processo.*

5.4 Planeamento das diversas fases do processo de integração informática

Efectuada a selecção da infra-estrutura tecnológica, definidos os líderes do projecto e o Comité de Acompanhamento Permanente, passou-se à fase de planeamento, tendo sido elaborado, num contexto estratégico, um Plano para os Sistemas de Informação (PSI), designado de Projecto Apolo,⁵⁷ em Julho/97, no qual foram definidos os objectivos a atingir e as actividades a desenvolver por cada Direcção, ao longo das diversas fases do processo, a fim de assegurar o êxito da operação. Recorde-se aqui que esta era a 1ª. operação deste tipo e com esta envergadura realizada por bancos portugueses. Só mais tarde é que o BCP e a CGD realizaram operações semelhantes.

Dada que a data de fusão e integração informática para cada banco já estava marcada com cerca de seis meses de antecedência, foi estabelecido um calendário rigoroso para definição de procedimentos, testes e migração dos sistemas.

A elaboração daquele plano foi precedido do levantamento das características dos produtos/serviços do BFE e BBI, a que se seguiram reuniões, promovidas por AVB, com os responsáveis de 1ª. linha das áreas de negócio, a fim de decidir quais seriam as alterações a introduzir nas aplicações (SI's) do BFB, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes, originários daqueles bancos. Nas situações em que foram suprimidas algumas características dos produtos dos bancos a integrar (BBI, BFE e UBD) foi comunicada aos respectivos clientes, antes e/ou após a fusão (UBD), as novas características do produto/serviço.

⁵⁷ Que se desdobrou em três : (1) - integração do BFE do BFB; (2) - integração do BBI no BFB; (3) - integração do UBD no BFB.

O planeamento deste processo não foi apoiado por quaisquer consultores externos e apenas se registou o apoio dos fornecedores (IBM, PT e Microsoft) que aconselharam, quer o reforço a efectuar na infra-estrutura tecnológica, afim de suportar o novo volume de operações, quer a estrutura da rede de telecomunicações (eset1, eset2, eset3 e eset4). A Microsoft, com quem o BPIC tem uma parceria, colaborou na definição da Internet e da Intranet. Aliás, este aumento de capacidade do CPD do BFB (BPIC) e o lançamento daquelas redes foi depois utilizado como um *case study* por parte da Microsoft (eset4).

Procurou-se efectuar o mínimo de alterações em cada produto/serviço e evitar os “já agoras” (eset1, eset2 e eset4), i.e., aproveitar a oportunidade de mexer nas aplicações para introduzir melhoramentos, para além dos estritamente necessários.

A selecção dos produtos/serviços resultou de “.. *uma interacção entre a área de negócio e a parte tecnológica. Mas o princípio geral era o de manter o sistema. Os ajustamentos a efectuar aos sistemas foram os absolutamente necessários. A área comercial e a tecnológica tentaram fazer o mínimo possível de ajustamentos.*”, citando PRS (eset1).

Este conselho foi dado aos responsáveis principais pelo projecto (AVB, PRS) por um dos accionista de referência do BPIC, i.e, o banco La Caixa de Barcelona “...*que tinha tido uma grande experiência neste domínio, com a integração em Espanha, de diversas Cajas de Ahorros e Pensiones e que nos deu algumas regras para controlar o processo). Desde logo, aconselhou-nos a não aceitar os “já agoras” e deu-nos o conceito de FRC (ficheiro de controlo do razão) que eles tinha usado nas suas integrações e que permitia controlar os valores que saíam de um banco e entravam noutra. Se os valores de cada conta neste ficheiro não ficassem saldados, as diferenças tinha que ser explicadas ou pela Contabilidade ou pela Dir. de Operações*”, (eset1, eset4). Na F&A, realizada em 2001, entre o Bank Áustria/Creditanstalt (Acenture, 2001) foi, também, utilizada uma metodologia semelhante, i.e., durante os dois anos e meio de preparação da integração e migração informática, não foi actualizada qualquer aplicação do Creditanstalt (banco integrador), salvo se fosse crítica.

Outro conselho, também dado pelo La Caixa e que o BPI seguiu foi o de “...*Outra recomendação que nos deram foi a de pegar na equipa de projecto para a fusão e metê-la toda dentro de uma sala só para tratar deste assunto, documentarem tudo, escreverem tudo e depois é que partiam para as alterações.*”, (eset4).

O ficheiro FRC foi utilizado para controlar a integração de ficheiros que foram objecto de migração directa (Dep. à Ordem, Dep. a Prazo, C/ Correntes, Clientes, Empréstimos, Garantias, etc.), dado que os ficheiros com pouco volume (p.e., as contas

Capítulo 5

dos bancos noutros bancos nacionais ou estrangeiros) foram objecto de migração indirecta, i.e., os movimentos que justificavam o saldo da conta do razão (POCSBP) foram novamente recolhidos nas respectivas contas do BFB. A migração directa significa que, p.e., os saldos das 620.000 contas de Dep. à Ordem do BBI (ver ponto 4.1.2.2), foram transferidos individualmente e o somatório daqueles saldos à entrada na aplicação de Dep. à Ordem do BFB, tinha que ser igual ao valor que estava registado na conta de Dep. à Ordem do Razão da contabilidade (CRBBI) do BBI. Se tal não se verificasse, era porque tinha surgido algum problema na migração (p.e., o número de conta do BBI não tinha correspondência na tabela de conversão do BFB e, por esse motivo, era rejeitado à entrada no BFB) e a situação teria que ser esclarecida na fase de pós-migração. Convirá referir, a este propósito, que uma das primeiras actividades do PSI foi a atribuição de novos números de identificação de cliente (NIC) e números únicos de conta (NUC)⁵⁸ aos clientes do BBI e do BFE, que lhes foram comunicados em Dez./97. Outra acção inicial foi a de renumerar os balcões do BFE e BBI.

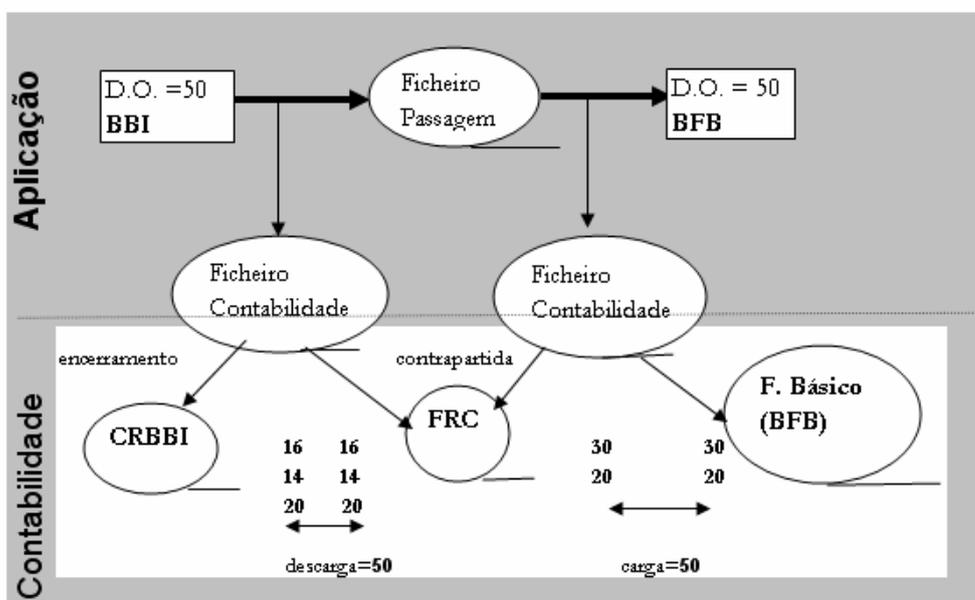
Åberg et al. (2004) são da opinião que, quando o n.º de contas de um dado produto é inferior a 10.000 contas, a migração deve ser feita manualmente, e, automaticamente quando o n.º de contas é superior a esse. Salienta, no entanto, que nos EUA, já tem assistido a migrações manuais de alguns produtos com cerca de 50.000 contas que têm corrido bem. Naturalmente que o limite aconselhável para os EUA teria de ser adaptado à dimensão dos bancos portugueses pelo que, na minha opinião, o limite mínimo de contas necessário para se proceder a uma migração automática, em Portugal, deveria ser superior a 5.000 contas. No caso em estudo verificou-se que ocorreram, proporcionalmente, mais problemas na integração do UBD, cujo total de contas por produto não ultrapassava as 3.000, do que na migração do BBI e BFE, pelo que se poderiam ter evitado esses problemas se a migração das contas de alguns produtos tivesse sido efectuada manualmente.

Estes pequenos problemas resultaram, por um lado, do facto do software instalado no UBD, ter sido parametrizado por dois técnicos austríacos da FISERV e na fase de preparação da integração informática, apenas um destes técnicos pode deslocar-se a Portugal, durante um dia, para transmitir a forma de funcionamento do software e, por outro lado, a forma como estava montada a aplicação pela FISERV do lado do UBD,

⁵⁸ Entre o NIC e o NUC há, normalmente, uma relação de 1-N, i.e., um cliente pode ter 1, 2, ou mais contas.

como foi referido por JG (eset4), responsável pela integração informática do UBD no BPIC e que citámos “...porque ao ser migrado para cá e entrar nos critérios rígidos do banco acontecia rigorosamente isso, ou seja, quando se altera o preço de venda ao público (PVP) de um bem, eu não posso forçar que um cliente que pagava em 60 prestações passe a pagar em 61, porque no nosso banco eu tenho um capital definido e um prazo garantida, uma prestação fixa e recalculo a taxa, ou então, tenho uma taxa definida, um capital definido e um prazo e recalculo a prestação, ou seja os bancos trabalham assim, ou seja, não posso chegar lá e dizer agora estique o prazo porque quero unilateralmente e o cliente paga mais uma prestação. Não o posso fazer. No nosso caso tivemos alguns casos desses e tivemos que contactar clientes”.

O ficheiro FRC utilizado no controlo das contas de migração directa, funcionava da seguinte forma:



Notas :

D.O. = Aplicação de Dep. à Ordem.

CRBBI = Controlo do Razão (contabilístico) do BBI.

FRC = Ficheiro de controlo do Razão. Recebe a carga do BBI e descarrega para o Razão do BFB. Em princípio e, após a migração dos ficheiros objecto de migração directa, o FRC deve azerar. Se não acontecer as diferenças teriam de ser explicadas ou pela DCT ou DOP.

Figura 5.2 – Esquema de controlo de contas objecto de migração directa

Capítulo 5

Na sequência da definição da liderança do projecto e das reuniões efectuadas entre as áreas comerciais para decidir as alterações a efectuar nos diversos produtos/serviços, foi elaborado o PSI, cujo cronograma (figura 5.3) é o seguinte:

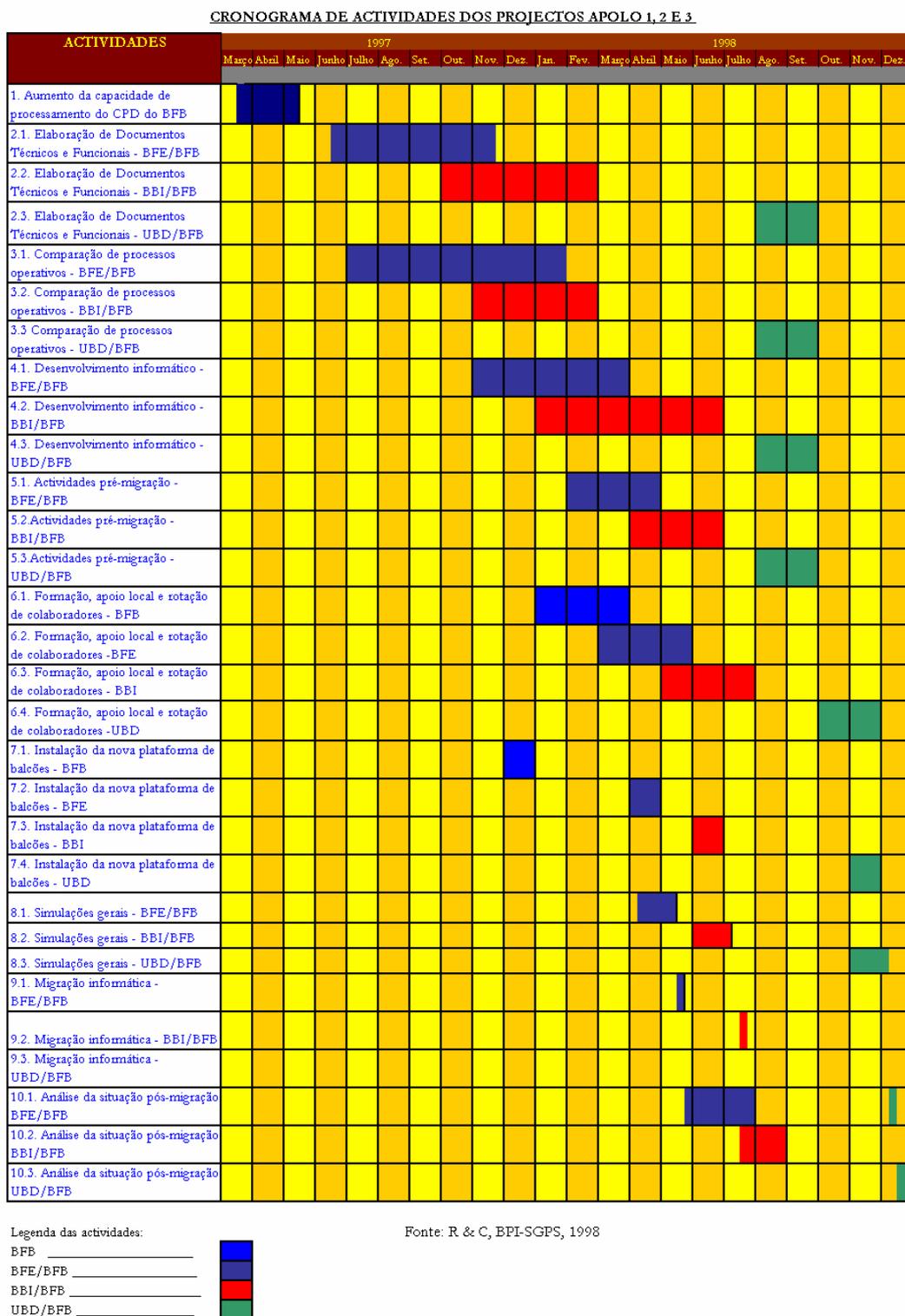


Figura 5.3 – Cronograma de actividades dos Projectos Apolo 1, 2 e 3.

Apresenta-se seguidamente (figura 5.4) o detalhe destas actividades que, na sua maioria, foram executadas três vezes, ou seja:

DETALHE DAS ACTIVIDADES

DESCRIÇÃO	CONTEÚDO
1. Aumento da capacidade de processamento do CPD do BFB	Entre Março e Junho de 97 o CPD do BFB foi transferido para as instalações do BFE, em Casal Ribeiro/Lisboa e foi objecto de aumento de capacidade, recorrendo a novo material e/ou algum do CPD do BFE.
2. Elaboração de Documentos Técnicos e Funcionais	Comparação de todos os produtos e serviços do Banco, identificando-se os desenvolvimentos a efectuar no sistema de destino (BFB) e tomada das decisões de negócio necessárias para a migração.
3. Comparação de processos operativos	Documentação exaustiva de todos os processos operacionais dos Bancos, com vista a preparar a sua alteração e a formação dos utilizadores
4. Desenvolvimento informático	Execução de todas as alterações necessárias no sistema BFB para assegurar o processamento dos produtos e serviços do BFE, BBI e UBD não existentes no BFB.
5. Actividades pré-migração	Execução de todas as tarefas viáveis antes da data de integração (e.g. extinção de produtos, alteração de condições, unificação de áreas operacionais) para minimizar as alterações na data da integração.
6. Formação, apoio local e rotação de colaboradores	Formação em sala e no posto de trabalho a toda a rede, apoio "on site" e rotação de colaboradores do BBI, BFE e UBD em balcões BFB e de colaboradores BFB em balcões do BBI, BFE e UBD.
7. Instalação da nova plataforma de balcões	Instalação do hardware e da nova solução de balcão, em paralelo com a solução existente, nos balcões do BFE, BBI e UBD.
8. Simulações gerais	Simulação integral, em cinco fins de semana, utilizando um ambiente informático de pré-produção, réplica exacta do ambiente real, de forma a permitir testar, verificar e validar a correcção da migração da informação e do funcionamento posterior
9. Migração informática - BFE/BFB;BBI/BFB;UBD/BFB.	Migração total da informação do sistema informático de origem para o destino.
10. Análise da situação pós-migração BFE/BFB;BBI/BFB;UBD/BFB.	Análise e resolução dos problemas resultantes da migração.

Figura 5.4 – Detalhe de actividades dos projectos Apolo 1, 2, e 3

Este plano tinha estabelecido *deadlines* para todas as actividades, que eram objecto de controlo frequente, para analisar o ponto de situação de cada um dos sub-projectos, por parte de AVB e PRS, que agiam com o talento de um chefe militar (Gillis, 1998), neste processo.

No seguimento da elaboração do PSI (Julho/97) foram constituídas as diversas equipas, a funcionar em Lisboa e no Porto, utilizando um modelo semelhante ao sugerido por Meckl (2004) e que se apresenta (figura 5.5) de seguida:

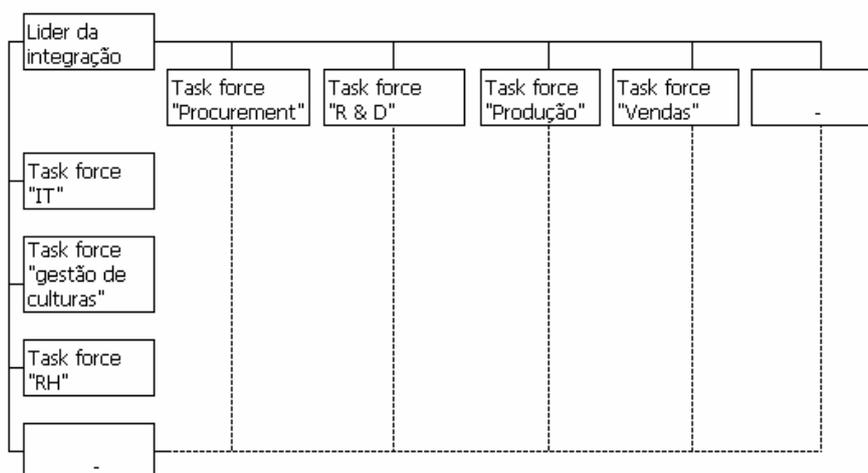


Figura 5.5 – A organização na fase da integração

(Fonte : Meckl, 2004)

Em síntese, poderíamos considerar que o PSI concebido foi sujeito a uma abordagem semelhante ao do “*Modelo dos 3 Estágios*” (Bowman et al., 1983) e à “*Abordagem Multidimensional*” (Earl, 1989), de acordo com o diagrama apresentado por (Amaral et al., 2000).

Esta constatação não invalida que se considere que no detalhe dos diversos processos associados a esta mudança radical (Silva, 1993; Davenport, 1993; Hammer e Champy, 1993; etc.), tenha sido utilizado um método muito próximo do BSP (*Business Systems Planning*) (IBM, 1984).

De salientar, neste conjunto de processos que integravam o projecto Apolo, a constituição de duas equipas permanentes de help-desk (R & C, BPI-SGPS, 1998), sedeadas em Lisboa, que nas fases, anterior e posterior, à fusão e integração operacional, prestaram um grande apoio a todos os utilizadores, nomeadamente, os dos balcões que passaram a operar com uma nova plataforma informática (STAR).

Depois de elaborado o PSI passaram a efectuar-se, semanalmente, reuniões, no Porto e Lisboa, pelo sistema de videoconferência, em que participavam, normalmente, os elementos do Comité Permanente, e os elementos das áreas que tinham assunto para discutir e deliberar sobre o caminho a seguir.

O processo foi correndo normalmente e mesmo as decisões mais difíceis eram tomadas, no limite, ao fim de uma semana (eset5). Para isso foi importante a visão e

determinação do líder do projecto (AVB) e, também do empenho de PRS, que permitiram levar a bom termo esta tarefa gigantesca, gerindo os conflitos, entre pessoas e/ou serviços e optando, sempre por uma solução, depois de escutar as partes interessadas. Naturalmente que, decisões mais complicadas, como foram, p.e., as questões relacionadas com a reestruturação organizacional eram levadas à Comissão Executiva da *holding* e aí decididas com a supervisão de ASS.

A liderança eficaz e segura de AVB e PRS foi, sem qualquer dúvida, reconhecida por diversos actores principais do processo (CM, CC, JG) como se poderá observar pelas seguintes citações: “...*Sem falar no Dr. ASS e Dr. FU, que superintenderam a comunicação aos clientes, penso que houve duas pessoas, Dr. AVB e Dr. PRS, que geriram muito bem a comunicação a todos os serviços do banco sobre as mudanças que iriam sendo operadas, envolvendo todas as hierarquias. Eles foram os dois motores principais de todo o processo e se um era a parte de combustão (PRS) o outro era o turbo compressor (AVB). Em todas as reuniões regulares e avulsas em que eles participaram notou-se um empenho e um interesse tão grande que tudo corresse bem, tudo muito bem pesado e acatelado, que foi uma coisa impressionante*”, (eset2) ou “...*Sem dúvida que o grande líder deste processo foi o Dr. AVB que, na altura, era administrador do BPI-SGPS e dos bancos comerciais, e, portanto, eu acho, que ele foi determinante neste processo em que ele teve um papel crucial. Em 2ª linha e no que diz respeito às questões informáticas e porque o responsável era o Dr. PRS, foi ele o líder desta área. Eu diria que os dois grandes líderes deste projecto foram o Dr. AVB e Dr. PRS. Em termos de protagonistas, houve muitos de diversas áreas e Direcções*”, (eset6) ou “...*os principais líderes do processo, na minha opinião, foram o AVB e o PRS.*”, (eset4).

Também a CE do BPI-SGPS (R & C, 1998) depois de reconhecer que “...*a fusão dos bancos constituiu, sem dúvida, o maior desafio que o Grupo enfrentou no ano de 1998*” reconhece, também, o papel que AVB desempenhou neste processo quando diz “...*Um agradecimento final é devido ao DR. AVB que, em Novembro de 1998, ao aceitar novos desafios num grupo internacional, deixou de integrar esta CE. Também, a ele, e de um modo particular, muito se ficou a dever do que, em matéria de reorganização, foi possível concretizar*”, (R & C, BPI-SGPS, 1998).

Depois de identificadas todas as alterações a introduzir nas diversas aplicações (SI's) deu-se início à programação das mesmas, seguindo-se depois os testes parciais e, finalmente, as simulações integrais em vários fins de semana (cinco para o BBI e BFE e três para o UBD), (eset4). Estes testes e simulações foram efectuados no CPD do BBI (eset, CM), que tinha sido objecto de um *upgrade*, em 1998, e passou a funcionar como backup e disaster recovery. Para todas as actividades do projecto foi elaborado um *timeline* (ed, doc. 15), com data de início e de fim, taxa de acabamento de cada actividade

Capítulo 5

(aplicação) que era objecto de controlo semanal por parte dos líderes do projecto. Os resultados das simulações integrais que se foram efectuando antes da migração final, também foram analisados cuidadosamente, nomeadamente, a última (ed, doc. 34), que foi efectuada na 4.^a e 5.^a feiras, anteriores à migração final. Estas, por sua vez, também, foram objecto de planeamento (ed, doc. 35, 36). Para as migrações foram elaborados manuais de integração (ed, docs. 31, 39 e 61) que descreviam a intervenção dos diversos serviços e balcões,⁵⁹ antes de se dar início à migração, e as tarefas a realizar, depois desta estar concretizada.

De referir que, nos fins de semana das migrações, foram instalados novos PC's e a plataforma STAR nos balcões do BFE, BBI e UBD, para substituição das plataformas existentes.

5.5 Gestão da Mudança

A gestão da mudança incidiu, fundamentalmente, sobre quatro áreas chaves (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Accenture, 2001; Popovich, 2001; KPMG, 1999; Hoffman, 1998; Johnston et al., 1996) em processos deste tipo, ou seja:

- i.) *Reestruturação organizacional;*
- ii.) *Comunicação;*
- iii.) *Gestão de culturas organizacionais;*
- iv.) *Recursos Humanos.*

Vejamos, então, quem foram os protagonistas que operaram esta mudança e qual a metodologia utilizada.

5.5.1 Planeamento da estrutura organizacional

A reformulação da estrutura organizacional dos três bancos (BFB, BFE e BBI), durante a fase de transição (em que continuaram a operar autonomamente) e no pós-fusão, foi decidida pela Comissão Executiva da *holding*, tendo como principal estratega ASS, que geriu esta situação com extremo cuidado, nomeadamente, a nível da comunicação (Meckl, 2004; Brown et al., 2003; Sachs et al., 2001; Accenture, 2001; Popovich, 2001; Anthes,

⁵⁹ P.e., às 17 horas do dia de início da migração os balcões, estes teriam de desligar o sistema, pelo que qualquer operação, respeitante a esse dia, teria de ser enviada à DOP e DCT para serem integradas centralmente.

1998; Johnston et al., 1996) a fim de evitar fugas de informação que pudessem ocasionar aumento da resistência à mudança, por parte dos visados.

Convém aqui destacar que ASS procurou, desde logo, diminuir a resistência com a estratégia da marca única, i.e., não haveria nenhuma marca de qualquer dos três bancos (BFE, BBI e BFB) que se sobrepusesse às outras e foi escolhida a marca BPI do banco de investimento para o futuro banco. Assim, ”...*Não se ficavam a rir um dos outros,*” como me foi comunicado na altura pelo meu administrador (VC, 1997).

A reestruturação da área financeira e do mercado cambial e monetário foi comandada por ADO (eset7).

Durante a fase de transição algumas Direcções foram colocadas sob o comando do mesmo responsável, como foi o caso das DSI's (JVS), DOP's (CF) e DF's (Dr. Vítor Corte Real (VCR)), assim como as áreas comerciais. Estas alterações foram postas em funcionamento, em paralelo, com a decisão de fusão, e visavam minimizar, logo à partida, os riscos de integração informática, através de um único interlocutor em áreas chave do processo (comerciais, de suporte e operacionais). De referir que as áreas comerciais ficaram sob o comando de elementos oriundos do BPII, que já as controlavam desde a compra do BFB (1991) e foram reforçadas com dois ex-administradores do BFE (que eram quadros deste banco), i.e., Dr. Gelásio Pires (GLP) e Dr. Farinha Morais (FM), actual administrador do BPIC.

No pós-fusão algumas áreas foram desdobradas (DCT, DAI, DMK e DRH) e, mais tarde, integradas (DRH, 2000; DCT, 2003; DMK, 2004; DAI, 2005), enquanto que outras (DJU+DCTN+DCTS) foram integradas e colocadas sob o comando do mesmo responsável, o que, também, aconteceu à DSI, que com a saída de JVS (2001), substituído pela Dr^a. Teresa Rocha (TR) do BPII foi, em 2004, fusionada com a DTI, que estava sob a orientação do Eng^o. José Fonseca (JF) e ficou com a designação de DSI e sob o comando de TR.

Observa-se aqui uma estratégia de gestão de recursos humanos e da estrutura organizacional, ligeiramente diferente daquela que se tem verificado nas F&A's, a nível internacional, como se pode constatar pela revisão da literatura, i.e., mais flexível, e a nível nacional, BCP e CGD, em que a integração dos bancos adquiridos (BPA, BPSM, Banco Mello e BNU) não originou qualquer alteração da estrutura organizacional existente e determinou ou a integração dos quadros directivos daqueles bancos nas respectivas estruturas, como 3^{as}. ou 4^a. figuras da hierarquia ou a passagem à situação de reforma.

Capítulo 5

Naturalmente que, no caso do BPIC, também, ocorreram situações de reforma antecipada, embora em menor número, nomeadamente, nos casos em que o 1.º responsável do BBI e/ou BFE ficou subordinado a um elemento do BFB. De referir, a este propósito, no caso do BBI, que tinha dezasseis Direcções principais que reportavam ao CA, em Out./96, apenas quatro continuaram a reportar directamente ao CA e as restantes ficaram a reportar a um elemento do BFB. A duplicação de Direcções foi nitidamente uma estratégia de gestão de conflitos.

Apesar do grande cuidado posto na nova estrutura organizacional, houve alguns problemas no pós-fusão com a DOP, em virtude da decisão de CF de concentrar quase todos os serviços, em Lisboa, o que levantou alguns problemas de operacionalidade, os quais só foram resolvidos com a transferência para o Porto de alguns serviços (PS), que citámos “...*Houve algumas reestruturações que tiveram que fazer marcha atrás, como é caso, p.e., da Direcção de Operações que durante um determinado período, foi toda transferida para Lisboa, mas depois com os problemas que persistiam, teve que se fazer marcha atrás e comparando o benchmarking de cada uma das áreas, teve que se repartir o trabalho por Porto e Lisboa, pondo cada área a fazer aquilo que sabia melhor. E aquele barril de pólvora que estava a encher foi-se esvasiando.*”, (eset7).

5.5.2 Gestão da Comunicação

A comunicação aos empregados e aos clientes foi coordenada pela TS (DMK), com o apoio de uma empresa de publicidade (ed, doc. 20), e com a supervisão de ASS. Todas as comunicações de reestruturação organizacional e nomeação de novos responsáveis era assinada por ASS e FU.

Após a decisão de fusão (1.º trim./97) foi lançado um jornal interno do Grupo BPI, com periodicidade trimestral, e que era distribuído a todos os trabalhadores, que foi aproveitado para fazer a divulgação dos trabalhos que se estavam a desenvolver e quais seriam os objectivos a atingir.

No âmbito dos projectos Apolo também foi feita uma boa gestão da comunicação e que se traduzia pela distribuição semanal a todos os intervenientes do processo da acta da semana anterior, depois de aprovada por AVB. Foi uma forma eficaz de manter ao corrente da situação todos os actores principais deste projecto gigantesco. Esta opinião é corroborada por diversos actores chave do processo (CC), que citámos “...*O processo de comunicação foi planeado, penso eu, de uma forma metódica e muito abrangente e acompanhado de muito pragmatismo. Portanto, as questões de comunicação interna e externa assumiram um aspecto crucial e penso*

que foram muito bem geridas”, (eset6) ou “... a comunicação com o exterior foi importante porque sempre que se aproximava qualquer alteração havia sempre uma newsletter que era enviada aos clientes a comunicar-lhes a alteração.”, (eset5) e “..O Dr. ASS procurou motivar todas as pessoas, através de reuniões, a fim de as levar a empenhar-se no sucesso da fusão. A comunicação para o exterior foi bem conseguida. Já no interior e, nomeadamente, nos serviços centrais, talvez por terem tido menos formação na nova plataforma, houve alguns problemas.”, (eset5).

5.5.3 Gestão de culturas organizacionais

Outro dos problemas que normalmente surgem nestes processos é choque de diferentes culturas organizacionais que ocasionam, frequentemente, conflitos e que tem sido identificado como um dos factores de insucesso das F&A's (Sherman et al., 2004; Popovich, 2001; Clemente, 2002; B.C.E., 2000; Hoffman, 1998; Jonhston et al., 1996). Neste caso, e, para evitar esses problemas procurou-se, na medida do possível, misturar as pessoas no mesmo local, como foi o caso da DSI (BFE+BFB), em Lisboa (eset1, eset3 e eset4).

A nova cultura organizacional do BPIC só agora começa a ser assimilada (eset, PS), i.e., ao fim de sete anos, como refere CMLD que citámos “...*A minha opinião é pessoal, mas acho que ainda não existe nova cultura. Ainda há as culturas do BFE e BFB. Não é o problema de “nós/ eles” mas nota-se que há maneiras de trabalhar diferentes. São culturas diferentes e isso ainda não está totalmente dissipado. Eu digo isto porque ainda há pessoas com quem me cruzo no corredor e que dizem [. ..]...No BFE isto era assim [...] No BBI isto era assim [...] No BFB isto era assim. Há uns saudosistas e ainda se nota um bocado a diferença. Mas isso não emperra o andamento da máquina”, (eset3).*

Tendo em vista a redução de conflitos nesta área foi, desde logo, utilizada uma estratégia de mistura de pessoas na mesma Direcção (PRS, CC, CMLD) que citámos “...*misturando as pessoas desde o princípio do processo” (eset1) ou “...mesmo antes da fusão jurídica e informática o processo também foi bem gerido, porque as áreas foram sendo fusionadas e ficaram sob a responsabilidade da mesma pessoa ,embora os bancos fossem autónomos. Portanto, isso foi criando, uma coesão, mesmo antes da fusão. Quando esta aconteceu, já aquelas áreas estavam juntas há muito tempo. A nível da rede de balcões, também, penso que correu bem, em consequência de uma decisão que foi tomada na altura e que teve resultados positivos e que era a dos **balcões gémeos** e os **pivots**.*⁶⁰ *Como tínhamos*

⁶⁰ Estratégia semelhante foi utilizada na fusão entre o Bank Áustria e o Creditanstalt (Accenture, 2001) em que foi criada a figura dos “Super Users”(380), para treinar os outros empregados.

Capítulo 5

balcões do BFB que já estavam a operar com o Star, fez-se uma parceria com balcões do BBI e BFE a fim de dar apoio técnico na aprendizagem de trabalho com a nova plataforma. Acho que isso foi uma batalha ganha. Ao nível do processo de sistemas a gestão de conflitos era assegurada pelo PRS. Com a vinda do Dr. José Veiga Sarmiento (JVS) houve alguém que passou a assegurar no dia a dia essas questões e aquilo que existia eram equipas de diversos bancos que interagiam entre si no sentido de definir claramente quais eram as tarefas que teriam de ser desenvolvidas para que houvesse uma fusão sem problemas. Eu acho que não é fácil gerir recursos humanos neste contexto, porque há sempre uma instituição que acaba por ser preponderante face às outras, mas eu acho que o processo foi gerido com talento e alguma habilidade...”, (eset6) ou “ ...Claro que houve alguns conflitos entre pessoas, mas a pouco e pouco as coisas foram-se resolvendo. Juntaram-se, entretanto, as equipas dos três bancos, embora os do BBI, como estavam no Porto, não sentissem muito essa mistura. A pouco e pouco as pessoas foram sobressaindo .É evidente que nem todos os melhores da área das TSI’s sobressaíram, outros apagaram-se, outros, talvez, foram beneficiados, sem o merecerem, e outros prejudicados, também, sem qualquer motivo, o que é normal, em situações como estas. Outros, com razão, foram beneficiados. O pessoal do BBI, como estava no Porto, não sentiu muito estas lutas”, (eset3).

Nesta gestão de conflitos e de diferentes culturas foi determinante o papel de AVB e PRS (eset2, eset3, eset4 e eset6) que, depois, delegaram poderes nos 1º. responsáveis para resolução desses problemas que, nalguns casos, envolveram decisões duríssimas, como foi o caso da junção das DOP’s dos três bancos sob o comando de CF, como se poderá constatar pela seguinte citação “...O Dr. VCR (BFB) foi logo chamado e integrou as três salas (BFB,BBI e BFE) e o back-office global dos três bancos passou a trabalhar com se fosse único e ficou instalado no banco de investimento (BPI) na Jean Monnet (Lisboa).Com esta medida o banco passou a ter um único centro para comprar e vender dinheiro. A seguir foi o Dr. CF (BFB) com as Operações e com decisões muito radicais no caso dele. Escolheu uma equipa da sua confiança (BFB) , independentemente das capacidades que existissem noutros bancos ”, (eset4). Esta decisão teve, infelizmente, repercussões negativas no tratamento de algumas transacções no pós-fusão, nomeadamente nas transferências electrónicas interbancárias (TEI’s), e obrigou a nova reestruturação organizacional (ver ponto 5.5.1.).

Aqueles dois líderes do processo, procuravam semanalmente, resolver todos os problemas que iam surgindo, no âmbito do desenvolvimento do projecto Apolo (TP) , que citámos “...Quanto à gestão de conflitos era resolvida nessas reuniões semanais, i.e., as várias Direcções envolvidas davam a sua opinião sobre os assuntos em discussão, que tinham estado uma semana a serem ponderados, e, logo nessa reunião, era tomada uma decisão provisória sobre esse tema, por aqueles três administradores, que na semana seguinte era tornado definitiva. Estou crente que, nos assuntos mais

polémicos, esses administradores ratificavam a decisão tomada a nível da administração do BPI-SGPS”, (eset5).

5.5.4 Recursos humanos

A boa gestão desta área é considerada um dos factores chave de sucesso numa F&A, quer na organização em geral, quer na áreas das TI/SP's (Meckl, 2004; Astrachan, 2004; Brown et al., 2003; Sachs et al., 2001; Popovich, 2001; Accenture, 2001; Hoffman, 1998; Johnston et al., 1996).

É evidente que uma boa gestão num processo de F&A pressupõe, desde o início, a selecção dos melhores executivos de cada banco, i.e., aqueles com que os novos patrões contam para as tarefas imediatas ou futuras e procurar obter a adesão destes para as actividades correntes e extraordinárias (F&A) e sacrificar aqueles que o comprador pensa que não são fundamentais para o futuro banco que, ou se acomodam às novas funções que lhe são distribuídas ou optam pela reforma antecipada, se tiveram condições que o permitam fazer sem grave dano financeiro. A selecção dos executivos de 1.º linha dos bancos adquiridos é, normalmente, preparada na fase de avaliação (*due diligence*) através das informações que o comprador procura obter do CA do banco a adquirir ou de ex-membros desse CA, se a aquisição não é realizada de mútuo acordo. Este facto verificou-se na compra do Grupo BFE pelo BPI.

Efectuada a selecção e definidos os enquadramentos organizacionais, nalguns casos provisórios, o CA passou a delegar nos 1.º responsáveis as tarefas de racionalização das estruturas, que depois de comunicadas à DORG, deveriam ser validadas pelo CA. Definido o novo quadro de cada Direcção cabia, igualmente, ao 1.º responsável comunicar aos trabalhadores que tinham sido disponibilizados a sua nova situação, antes de ser informada a DRH que, deveria procurar colocá-los noutra Direcção/Serviço, salvo se o trabalhador optasse por negociar a reforma antecipada.

Apresenta-se seguidamente (tabela 5.1) o movimento de reformas efectuadas nos anos de 1997/98 (BS, BBI, BFE, BFB e BPIC) através do qual se pode constatar (1997) que o banco mais sacrificado, neste domínio, foi o BBI, em virtude da transferência de muitos serviços centrais para Lisboa. Em 1998, 62,3% das reformas de administrativos tiveram a sua origem nos serviços centrais e as restantes na área comercial (Social, Balanço, BPIC, 1998), resultantes, naturalmente, da centralização de processos. Ressalta, destes números, a redução de 1.526 trabalhadores, em dois anos, e que evidencia um dos

Capítulo 5

objectivos perseguidos nas F&A's, ou seja, redução de custos, em consequência das economias de escala efectuadas.

É evidente que este processo foi negativo para centenas de pessoas que viram a sua carreira afectada, como se pode confirmar pela seguinte citação “ ... Obviamente, tal como há pouco referimos, o processo de fusão afecta as pessoas. Temos três pessoas a fazer a mesma coisa e com este processo passámos só a ter uma. Temos equipas mais pequenas e vamos ter menos gente. Tínhamos um banco com médias etárias muito altas (BBI) e este processo foi aproveitado para rejuvenescer os quadros, até porque já havia muita gente com direito à reforma por inteiro. Acho que, como em qualquer processo, há sempre situações particulares menos bem geridas, mas globalmente foi positivo para as pessoas que permaneceram, porque ficaram a trabalhar numa instituição maior, com uma grande dinâmica de crescimento. Na área das TSI's, também penso que foi positivo, porque com a importância crescente que essa área tem nos sistemas bancários, foi certamente positivo”, (eset6). Efectivamente, estas situações são, normalmente positivas, para aqueles que conseguem sobreviver a estas reestruturações e que são, normalmente os melhores (PRS) que citámos “...No geral os mais capazes. Os melhores dos melhores” e “ ...Para quem ficou foi bom. Ficaram melhor, mais bem remunerados e com melhor expectativa de progressão na carreira”, (eset1), embora por, vezes, haja tendencialmente, algum favorecimento dos trabalhadores do comprador, como os números abaixo demonstram e confirmam alguns actores principais , que passámos a citar “...É óbvio que nestes processos as pessoas do comprador sobrevivem melhor, porque acabam por ser mais valorizadas, vão ser mais líderes do que os outros, até porque neste caso foi a sua plataforma que foi escolhida. Mas eu acho que se olharmos para os dias de hoje, verificámos que os números dois da DSI (Engº. José Fonseca e Dr. Carlos Maldonado) eram do BFE e, portanto, eu acho que os bons acabaram por ficar e ser integrados. Eu acho que nestes processos há sempre pessoas que não se adaptam às novas formas de trabalhar, às novas lógicas organizativas, à nova estrutura hierárquica, e, portanto, nestes processos, há sempre aqueles que desistem, porque não estão dispostos a aceitar a mudança, e há aqueles que aceitam a mudança e até aceitaram passar um período menos bom, pelo facto de, numa 1ª. Etapa, terem sido preteridos, pelo facto de não dominarem as plataformas que ficaram , mas aqueles que aceitaram lutar e mostrar o que valiam, também estão agora em posição de destaque”, (eset6) e “... Terá havido algumas oscilações mas eu acho que, ao fim destes anos, as pessoas com capacidade vieram ao de cima e os de menor capacidade foram afastados. Foi uma transição bastante pacífica”, (eset3).

REFORMAS EFECTUADAS EM 1997 E 1998

Bancos	1997				1998			
	Quadros superiores	Quadro Médios	Administrativos	Total	Quadros superiores	Quadro Médios	Administrativos	Total
BBI	37	75	340	452				0
BFB	22	23	159	204				0
BFE	29	13	74	116				0
BPIC				0	26	200	530	756
Total	88	111	573	772	26	200	530	756

REFORMAS EFECTUADAS EM 1997 E 1998

Bancos	1997				1998			
	Quadros superiores	Quadro Médios	Administrativos	Total	Quadros superiores	Quadro Médios	Administrativos	Total
BBI	37	75	340	452				0
BFB	22	23	159	204				0
BFE	29	13	74	116				0
BPIC				0	26	200	530	756
Total	88	111	573	772	26	200	530	756

Tabela 5.1 - Reformas antecipadas efectuadas em 1997 e 1998

Nestes processos de F&A é importante a captura de conhecimento (Meckl, 2004; Popovich, 2001; Accenture, 2001; Anthes, 1998; Jonhston et al., 1996) junto dos elementos dos bancos adquiridos e para isso é frequente a atribuição de prémios extraordinários para obter a sua colaboração. Esta técnica, também foi utilizada, pelo BPI, quer relativamente, aos executivos de 1ª. linha que tinham sido seleccionados para colaborar no projecto do novo banco, quer relativamente aos elementos das TI/SP's e de algumas áreas operacionais, a quem foi prometido um prémio, se colaborasse de forma empenhada na integração informática, como se poderá observar por um *email* enviado, em 16/2/98, por JVS (ed, doc. 15a), a todos os colaboradores da DSI (Porto e Lisboa), com o qual se pretende obter a sua motivação, e que citámos ”... vai fazer um mês que nos reunimos para a apresentação da nossa organização interna para esta fase de integração. Nessa altura tive a oportunidade de realçar os **objectivos**, os **princípios** e as **regras** a que nos sujeitaremos até conclusão do Projecto Apolo, de cujo sucesso depende em boa medida o futuro da organização que nos emprega” e, mais adiante dizia “..As **Pessoas da DSI**: Uma atenção central será dada às pessoas na DSI em 1998. Técnicos e quadros

Capítulo 5

*oriundos de estruturas e cultura diferentes encontrarão formas de se relacionar com a instituição de forma a encontrar respostas às suas necessidades e aspirações já que o sucesso do processo de integração depende do contributo qualificado e intenso de todos os colaboradores” e, mais adiante, depois de comunicar que cerca de 50% dos elementos da DSI do futuro BPIC tiveram uma correcção salarial para “...corrigir situações de injustiça relativa e remunerar o esforço adicional que é pedido nesta fase crítica [...] ainda que, de todos os modos, uma **remuneração extraordinária** terá lugar no final do ano, em função do contributo de cada um para o processo de integração[...] O processo de correcção salarial está agora concluído. O que nos espera a todos é um esforço muito significativo, trabalho árduo, controlo e domínio dos riscos que este processo acarreta. Para isso se conta com todos e todos deverão contar que a instituição reconhecerá a qualidade do contributo e os seus resultados”.*

Esta técnica também foi utilizada na F&A entre o BA e o CREDALT (Accenture, 2001) e noutras F&A (Parenteau et al., 2003; Clemente, 2002).

Nesta área das TI/SI's não houve grandes conflitos, dada a firmeza de AVB e PRS como refere CM que citámos “...A nível de sistemas de informação não houve grandes conflitos, dada a sua firmeza e quer o Dr. Gui Pacheco (GP, BBI) quer o Eng.º. Carvalho Amaro (BFE) colaboraram desde o princípio e não houve necessidade de estar a dirimir conflitos”, (eset4). É evidente que esta minimização de conflitos verificou-se porque GP, que já estava praticamente na idade da reforma, quando tomou conhecimento da decisão de integração das TI/SI's do BBI na plataforma do BFB, procurou obter da CE do BPI-SGPS, garantias de manutenção dos postos de trabalho para o pessoal da DSI do BBI (TP), como se pode observar pela seguinte citação “...Neste ambiente, quer eu quer o Dr. Gui Pacheco, que era o Director Coordenador, procurámos obter garantias de manutenção das pessoas. O triunvirato que geria este processo (AVB, PRS e SS) disse-nos que não nos podia dar essa garantia, dado que era lógico e racional que com a junção das três plataformas numa única plataforma, haveria excesso de capacidade, em termos de pessoal, e, portanto, alguns teriam que ser dispensados. Mas garantiram que as pessoas que não tivessem lugar na DSI, teriam lugar em qualquer serviço do Banco, mesmo que fosse como supranumerário. Essa a garantia que nos foi prestada que, foi ratificada pela SGPS, e que nos foi transmitida pelo DR. AVB numa reunião que se realizou para o efeito e, nos foi dito que o futuro das pessoas das pessoas estava acatelado, i.e., se uma pessoa quisesse ir para um balcão, podia candidatar-se”, (eset5).

Para diminuir a resistência à mudança por parte dos elementos das áreas comerciais foram realizadas acções de formação “on site” para 1.900 colaboradores (R & C, BPI-SGPS, 1998) sobre a forma de funcionamento da nova plataforma de balcões (STAR) e foi

utilizado o conceito de balcão “pivot” e “gémeo” que se traduzia pela iniciativa de dar formação a outros balcões (pivot) ou a um dado balcão (gémeo).

Estas acções de formação e a criação de uma equipa de help-desk, para apoiar os serviços, antes e depois da fusão, contribuíram para minimizar a resistência, mas, como seria natural num processo desta dimensão, não a eliminaram totalmente (CMLD e CC), que passámos a citar “...*Aí as coisas andaram um bocado tremidas, havia ali uns críspãos, mas a pouco e pouco as coisas acabaram por estabilizar. Entretanto, o Eng.º Manuel Alegria, saiu, porque estava à espera de uma coisa maior, e aí, durante algum tempo, começaram umas guerrazinhas entre o pessoal do BFE e BFB. Mas, depois, as pessoas aperceberam-se que o pessoal do BFE estava empenhado em colaborar e do lado do BFB constataram que o Eng.º José Fonseca tinha muita capacidade e vontade de colaborar*” e “...*Em termos de pessoas houve, talvez, alguma resistência à mudança, i.e., de pessoas, quer do BFB, BFE ou BBI, que não aceitaram a mudança. Acho que isso tem a ver com o feitio das pessoas, umas que resistem mais, outras menos. Aqui na DSI do BFE houve algumas pessoas que resistiram muito à mudança. Mas, em termos globais, continuo a dizer que foi um sucesso.*”, (eset4) ou “...*Eu acho que nestes processos há sempre pessoas que não se adaptam às novas formas de trabalhar, às novas lógicas organizativas, à nova estrutura hierárquica, e, portanto, nestes processos, há sempre aqueles que desistem, porque não estão dispostos a aceitar a mudança, e há aqueles que aceitam a mudança e até aceitaram passar um período menos bom, pelo facto de numa 1.ª etapa terem sido preteridos, pelo facto de não dominarem as plataformas que ficaram, mas aqueles que aceitaram lutar e mostrar o que valiam, também estão agora em posição de destaque*”, (eset6).

Com a atribuição de incentivos e a formação intensiva procurou-se motivar os elementos das áreas comerciais para o processo, i.e., utilizando a melhor prática da F&A entre o BA e CREDALT (Accenture, 2001), que citámos “...*Sem um staff altamente motivado e qualificado os benefícios da integração não podem ser implementados e explorados*”.

É, também, recomendável a manutenção do pessoal chave das TI/SI's nos doze meses seguintes à fusão e integração de sistemas (Popovich, 2001).

5.6 Resultados

Os resultados globais deste processo na área específica das TI/SI's podem, quanto a mim, considerar-se positivos, posição que é partilhada por alguns dos actores principais do processo, de acordo com a opinião manifestada por aqueles nas entrevistas semi-

Capítulo 5

estruturadas em que a classificação oscila entre o excelente (PRS), sucesso (CMLD, TP), muito bom (CM, CC), bom (JG) e o razoável (PS).

Esta posição é, também, perfilhada pelo CA da *holding* (R & C, BPI-SGPS,1998) no qual considera que:

" ...

As vantagens principais da fusão, traduziram-se por ganhos de eficiência, que se exprimem por cinco pontos essenciais:

- i.) ***O aprofundamento de economias de escala e sinergias operativas, com forte impacto potencial no aumento da produtividade e na redução de custos, objectivos prioritários de gestão;***
- ii.) ***O acréscimo da presença comercial conferida por uma rede comum de amplitude relativa muito superior e, em consequência, a melhoria do potencial de crescimento orgânico do Grupo;***
- iii.) ***A viabilização de oportunidades de segmentação e especialização da rede;***
- iv.) ***A melhoria das condições de rentabilização dos investimentos de modernização;***
- v.) ***A eficácia acrescida do marketing operacional e das actividades da venda cruzada ”.***

Naturalmente que apareceram alguns problemas operacionais no pós-fusão, nomeadamente, os que estavam relacionados com as TEI's, estrangeiro e com a emigração do BBI que tinha sido mal preparada (PRS, CC, PS), que citámos “...Poucos, e estavam relacionados com as transferências provenientes do sistema bancário (TEI's – transf. electrónicas interbancárias), mas foi um problema que se resolveu em pouco tempo. O problema que mais demorou a resolver estava relacionada com as transferências de emigrantes, dado que era um processo (BBI) que não dominávamos bem, exterior aos sistemas existentes e que foi pouco testado”, (eset1) e “...Penso que em alguns aspectos se terá subestimado as diferenças entre os modelos de negócio dos três bancos. Eu diria que o BFB e o BBI eram bancos comerciais, tradicionais, com os mesmos segmentos alvo, mas tinham algumas diferenças em alguns segmentos, em termos de particulares, nos quais destacaria o estrangeiro e a emigração e, de alguma forma, não foi cabalmente avaliado, em que é que isso se traduzia e as diferenças que tinha e, por isso, a resposta nestes segmentos não foi tão boa, como aquela que era dada anteriormente pelo BBI. Eu diria que isso foi o aspecto mais crítico”, (eset6) ou “...Eu vim para o Banco BPI no início de 99, tomar conta de toda a área de Operações, e lembro-me de ter havido alguns conflitos entre pessoas, com origem em

estruturas diferentes e que agora estavam juntas, com formas de trabalhar diferentes, e que causaram alguns problemas aos clientes, nomeadamente, na área de emigração e do estrangeiro. Tanto quanto me lembro estes problemas surgiram, no pós-fusão, devido ao início da aplicação Eximbills, que era do BFB, pelo pessoal do BBI, sem que lhes tenha sido dada a formação necessária, talvez porque o BFB nunca teve necessidade de utilizar toda a diversidade de produtos/serviços de estrangeiro que o BBI tinha e comercializava. Em consequência disso houve um período de alguma perturbação, dado que operações que no BBI se faziam na hora ou no próprio dia, passaram a demorar 4 ou 5 dias e com muita intervenção manual. Só com a intervenção de pessoal do BBI, que dominava bem estes processos (João Fonseca e Manuel Celestino), e, depois de conhecer melhor as potencialidades do Eximbills, é que o sistema estabilizou.”, (eset7) mas, esses problemas foram resolvidos em pouco tempo (CM), que citámos “...Houve duas coisas que podemos apelidar de menos bem. Foi uma questão relacionada com os cartões que não constavam das listas iniciais e, portanto, aqueles que nós pusemos nas tabelas e nós trabalhámos pela positiva, i.e., se este existe pode movimentar, senão não pode. E, por conseguinte, capturámos alguns cartões precisamente por essa falha. E, na altura, estávamos a falar de um universo de cerca de 650.000 cartões, e aquilo foi um número reduzido de cartões. Outro problema foi a carta cheque, precisamente pelo mesmo problema, i.e., pusemos nas tabelas o n.º. do beneficiário que é correspondente ao ficheiro dos cheques visados e, portanto, não existindo, na tabela é fraude. Também, aqui foi um pequeno número de cartas cheque que foram rejeitadas. Houve ali cerca de um quarto/meia de hora de perturbação dos clientes, mas o problema foi rapidamente resolvido. Ao fim de um mês todos estes problemas estavam resolvidos e estava tudo estabilizado”, (eset2).

Na verdade, se tivermos em consideração que esta F&A foi realizada em dezoito meses e sem o apoio de quaisquer consultores externos, podemos considerar o resultado como um sucesso. A F&A entre o BA e o CREDALT envolveu cinquenta consultores da Accenture e durou 2,5 anos (1998/2001), embora, também, tenha abrangido a transição do milénio e a do euro. Nesta F&A ocorreu um fenómeno semelhante à fusão do BPIC pois, apesar do BA (1.º banco austríaco) ter adquirido o CREDALT (2.º banco) foi a plataforma deste que foi seleccionada, por ter sido considerada mais moderna, depois de uma primeira fase de avaliação dos dois sistemas, efectuada com o apoio da Accenture (2001) em que se chegou à conclusão que, escolher o melhor de cada um dos bancos, originaria custos elevados, nomeadamente com a criação de interfaces. E assim, a solução adoptada, neste caso, foi a quase a mesma que tinha sido adoptada dois anos antes (1998) pelo BPIC, ou seja:

Capítulo 5

- *Um processo, um produto, um sistema;*
- *Integração dos departamentos de back-office;*
- *Integração de sistemas;*
- *Integração de processos;*
- *Integração de produtos.*

De referir que o banco resultante desta fusão, Bank Áustria Gruppe, tinha uma dimensão, em termos de rede (561 balcões), muito semelhante ao do BPIC, e incorreu em custos na área das TI/SI's, com esta F&A, no valor de 39,35 milhões de euros (Accenture, 2001), enquanto no BPIC foram dispendidos 20,25 milhões de euros no projecto de fusão e integração informática, para alcançar os resultados acima referidos, como se pode observar no quadro seguinte:

Investimento informático associado à fusão dos bancos comerciais	Valor (Em milhões de euros)
Substituição integral do equipamento dos 487 balcões do Banco BPI (ex-BFB, ex-BFE, ex-BBI e ex-Universo) e de 35 Centros de Empresa.	12,00
Implementação de nova infraestrutura de telecomunicações	2,50
Upgrade da infraestrutura central do hardware e software	5,00
Serviços de Programação e outros	0,75
Total	20,25

Tabela 5.2 – Investimento informático associado à fusão

(Fonte: R & C, BPI-SGPS, 1998)

O resultado obtido foi, pois, globalmente positivo, dado que os problemas surgidos não afectaram a solidez do banco e não ocorreu qualquer problema grave com os clientes que pudesse originar, por parte destes, qualquer iniciativa judicial contra o banco e, a comunicação social, também, não fez qualquer referência negativa a esta operação. Esta é a opinião de diversos actores principais do processo (PRS, CM, CMLD, TP, CC e JG) e CA (R & C, BPI-SGPS, 1998), que merecem a minha concordância, na qualidade de

observador participante. Evidentemente que, relativamente aos produtos bancários tradicionais, não se verificou grande progresso, relativamente à concorrência, dado o facto da equipa que estava afectada a este projecto e, que incluía a maioria de pessoal das TSI's, não ter capacidade para outros desenvolvimentos, durante aquele período, não só por falta de tempo, mas, também, pelo risco que isso poderia envolver num cenário de preparação da migração informática que, no dia da sua execução, poderia ser confrontada com uma realidade diferente da que tinha sido inicialmente prevista (JG), que citámos “...Nós estivemos um ano parados a fazer fusões. Os outros estiveram um ano a enriquecer a sua oferta. O BFB, o BBI e o BFE, no global ficaram a ganhar, porque passaram a ter uma plataforma comum, que era o mínimo múltiplo comum das suas plataformas. Mas evoluíram menos que a concorrência. E isto tem que ser dito de uma forma clara. Nós estivemos um ano fechados dentro de casa a fazer fusões. Durante esse ano não sofisticamos nenhum dos nossos produtos. É verdade, nós paramos com os “já agoras” e com tudo que era necessário fazer. Isto é o mesmo que trabalhar sobre uma carroça em movimento. Portanto, se nós deixamos que esta carruagem continue a evoluir à mesma velocidade, o banco já não era esse, era outro”, (eset4). Esta paragem de um ano no desenvolvimento de produtos tradicionais não provocou, porém, grande atraso, relativamente à concorrência (PRS), que citámos “...Na área de informação de gestão e do front office penso que ficámos na dianteira. Nos produtos mais tradicionais, como os Dep. à Ordem e os Dep. a Prazo, ficámos a par ou próximo da concorrência”, (eset1), opinião que é corroborada por outros actores (CMLD) , que citámos “...Em termos de análise custo-benefício, penso que, no domínio das TSI's, o Banco BPI, de certeza absoluta, é o melhor banco da praça”, (eset3) e “...Já na plataforma do BFB eu entendia que nós tínhamos das melhores plataformas, em termos de resposta ao cliente. Após a fusão e, tendo em conta que há bancos que têm pacotes de software à medida, e, aqui tudo tem sido desenvolvido com a prata da casa, com excepção do software dos cartões que comprámos e adaptámos, eu diria que temos das melhores respostas e serviços aos clientes. Isto não significa, necessariamente, que não se possa melhorar ainda mais”, (eset2).

Na verdade, e, pese embora o facto de ter havido um hiato de cerca de um ano no desenvolvimento de novas aplicações, o novo BPIC manteve-se próximo dos líderes do mercado, na área das TSI's, devido ao facto de ter mantido uma equipa de desenvolvimento da WEB (banca electrónica), em paralelo com a equipa de migração de sistemas, que lhe permitiu avançar neste domínio, aproveitando o trabalho que estava em desenvolvimento no BFB (BFBnet que deu origem, pouco depois, ao BPIInet) , como refere JG que, citámos “...O BFB tinha tido uma evolução muito grande em tudo que era a parte tecnologicamente mais avançada, em tudo o que tinha a ver com a relação perante o cliente, já tinha o BFBnet, que depois deu origem ao BPINET, estava muito adiantado cá dentro (BFB) uma intranet no

Capítulo 5

BFB directo. A parte dos outros canais estava já suportado pela WEB. Resultado, esta ligação de pegar na informação dos sistemas centrais, ex. posição integrada, extracto integrado, tudo, etc., usando as tecnologias WEB, tinha tido no BFB um salto grande, e, portanto, era mais fácil manter esta camada e adaptá-la do que, p.e., desenvolvê-la e montá-la de novo sobre o sistema do BBI”, (eset4). Este desenvolvimento da WEB foi feito com o pessoal do banco, mas com apoio da Microsoft, como se poderá observar pela seguinte citação “...Foi feito com a prata da casa mas com o apoio, desde o início da Microsoft, com quem o banco tinha e tem uma parceria muito grande, em termos de consultoria, com uma equipa cá permanentemente, aliás o BFB e o BPI, depois, foram sempre case study’s, em termos da Microsoft, em várias situações, por integração de dados”, (eset4) .

Por outro lado, nesta fusão não foi realizada qualquer mudança tecnológica, tendo-se apenas registado um *upgrade* do CPD e uma reestruturação da rede de telecomunicações, a fim de suportar o novo volume de transacções diárias e o lançamento da banca electrónica (*homebanking*) e da intranet.

Após a fusão, o nº. médio de contas e o volume de transacções diárias era o

seguinte:

Nº. MÉDIO DE CONTAS E DE TRANSACÇÕES DO BPIC

Produto/aplicação	Quantidade
1. Dep. à Ordem	500.000
2. Dep. a Prazo	250.000
3. Crédito Pessoal	130.000
4. Crédito à Habitação	110.000
5. Crédito em c/ corrente	30.000
6. Total contas	1.020.000
7. Volume médio de transacções diárias	1.000.000

Tabela 5.3 – Nº. médio de contas e de transacções do BPIC

(fonte: eset4)

Apesar disso, pode-se considerar que esta F&A foi um processo de criação de valor tecnológico, não só porque foi aproveitada para mexer na qualidade dos dados, mas, também, para escolher o que de melhor existia em cada banco (JG), que citámos “...*Em 2º. lugar , o 2º. driver deste grande salto tecnológico é que há uma oportunidade para mexer na qualidade de dados, para mexer num conjunto de operações que as pessoas, às vezes, não conhecem nem estão bem*

documentadas e em 3.º lugar há uma oportunidade de ir buscar o que é mais adiantado de cada um dos bancos”, (eset4).

Depois de feita a caracterização do processo de análise de caso o “ Nascimento do Banco BPI, 1998 ”, desde a fase de decisão inicial até à migração informática (capítulos 4 e 5), procederemos à resposta no capítulo 6 das questões levantadas nos objectivos de investigação (capítulo 3).

Capítulo 6

6. Estudo de Caso : O nascimento do Banco BPI: Exploração e Conclusões

6.1 Exploração dos resultados da investigação

Como já foi detalhadamente descrito no capítulo anterior a fusão dos SI's de informação dos bancos BFE, BBI e UBD na plataforma informática do BFB foi um relativo sucesso, atenta a sua complexidade, e tendo, igualmente, em consideração, os seguintes factores:

- *Não foi apoiada por quaisquer consultores externos;*
- *Foi a 1ª. operação do género efectuada em Portugal;*
- *O tempo gasto entre a data de decisão entre “uma plataforma/um sistema/um produto” e a data de concretização da migração de sistemas, foi apenas de 15 meses;*
- *Não perturbou o negócio dos 4 bancos envolvidos durante a fase de preparação do processo;*
- *Não conduziu a perda de clientes, após a fusão, superior ao que é normal em processos deste tipo.*

Este resultado altamente positivo teve o seu suporte na adopção de um conjunto de regras e procedimentos que, de acordo com a revisão da literatura efectuada no domínio das F&A's, são considerados factores críticos para a obtenção do sucesso (Epstein, 2005; Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Clemente, 2002; Popovich, 2001; Accenture, 2001, 2002a, 2000b; KPMG, 1999; Anthes, 1998; Johnston et al., 1996) e que foram, neste caso, os seguintes:

- i.) Definição de uma estratégia para o negócio (marca única;uma plataforma/um sistema);*
- ii.) Selecção do(s) líder(es) do processo;*
- iii.) Selecção dos melhores executivos de cada banco;*
- iv.) Avaliação e selecção do conjunto de produtos/ serviços, de sistemas de informação e da infra-estrutura tecnológica que servirão o banco resultante;*
- v.) Comunicação rápida aos clientes e empregados da decisão de fusão;*
- vi.) Upgrade da nova infra-estrutura tecnológica;*
- vii.) Selecção do Comité de Acompanhamento Permanente do processo.*

- viii.) *Constituição das diversas equipas de TSI's que desenvolveram e adaptaram os diversos sistemas e nomeação do respectivo responsável;*
- ix.) *Gestão das culturas dos três bancos e definição de um plano para implementação da cultura do novo banco e da marca (BPI, flor de laranjeira);*
- x.) *Definição de um plano de incentivos e de carreiras a fim de motivar todos os recursos humanos, nomeadamente, daqueles que integravam o banco que foi adquirido;*
- xi.) *Definição da nova estrutura organizacional;*
- xii.) *Gestão da mudança organizacional;*
- xiii.) *Abertura de linhas de comunicação controladas;*
- xiv.) *Optimização dos SI's (aplicações) que não prevalecer no futuro banco e actualização da infra-estrutura;*
- xv.) *Gestão das culturas organizacionais dos dois bancos;*
- xvi.) *Captura de conhecimento, através da retenção do pessoal chave das TSI's do banco adquirido;*
- xvii.) *Controlo rigoroso de todas as fases do processo;*
- xviii.) *Implementação da integração;*
- xix.) *Consolidação de operações na área das TSI's;*
- xx.) *Gestão eficiente do processo.*

Como já foi referido no capítulo 5 e confirmado por alguns intervenientes do processo (eset4, eset6 e eset7) na selecção dos melhores executivos terá havido algum favorecimento dos elementos (BFB) que tinham uma relação de maior proximidade com o comprador (BPII) e a selecção da plataforma informática foi efectuada com base em critérios estratégicos, políticos, organizacionais e logísticos (eset1, eset6 e eset7) não se observando os procedimentos normais numa fusão entre iguais (BFB/BBI), dado existir compatibilidade entre as duas infra-estruturas tecnológicas (Johnston et al., 1996), mas tendo sido observado o procedimento de “absorção” como referiu PRS (eset1).

A gestão das diferentes culturas organizacionais foi baseada numa técnica de mistura das pessoas (eset1, eset2, eset3 e eset4) com a qual se procurou diminuir a resistência à mudança das pessoas (eset6), embora a assimilação da nova cultura organizacional do BPIC só agora é que começa a ser assumida (eset3, eset7) o que, também, é frequente em fenómenos deste tipo (Meckl, 2004; Åberg et al., 2004; Clemente, 2002; Popovich, 2001; Accenture, 2001, 2002a, 2002b; Anthes, 1998; Hoffman, 1998, Johnston et al., 1996).

Capítulo 6

A captura de conhecimento, também, teve a sua especial atenção, como aconteceu no caso do UBD, em que foram admitidos para o quadro da DSI do BPIC, três técnicos de informática da DOSI (UBD), apesar do contrato celebrado entre o SONAE e o BPI-SGPS, só obrigar o BPIC a integrar o pessoal da área comercial.

Relativamente aos objectivos de investigação que estiveram subjacentes a esta análise de caso, apresentamos a seguir os resultados obtidos.

6.1.1 Como, quem e quando foi definido o novo SI ?

Como já foi referido no ponto 5.2 a selecção da infra-estrutura tecnológica e dos SI's que iriam suportar o negócio do novo Banco BPI (BPIC) obedeceu, segundo a nossa opinião, a critérios de natureza estratégica, política, organizacional e logística, dado que havia compatibilidade entre os três sistemas (BFB, BFE e BBI).

Efectivamente e, dada a posição de alguma fraqueza dos bancos que tinha sido adquiridos (BFE e BBI), a que se aliava algum desconhecimento por parte da CE do BPI-SGPS (eset6) das potencialidades dos SI's daqueles bancos, relativamente ao sistema que já conheciam há cinco anos (BFB), a que acresce o argumento de grande parte das aplicações do BBI estarem numa linguagem Assembler (eset3, eset4 e eset7) que já estava a ter pouca utilização e do BFB ter implementado durante a fase de preparação do processo (2º semestre/97) uma nova plataforma para os balcões (STAR), conclui-se que a decisão da selecção da plataforma estava, em princípio, tomada.

Naturalmente que, esta decisão só foi oficialmente tomada, depois do Dr. António Viana Baptista ter promovido algumas reuniões com a participação do Dr. PRS e Engº. SS, Directores da DSI, DORG, áreas negócio e de suporte operacional dos três bancos e ter auscultado a sua opinião que foi transmitida à CE do BPI-SGPS que tomou a decisão final de opção por “uma plataforma/um sistema/um produto”.

Deve, no entanto, reconhecer-se, com base na revisão de literatura efectuada (Popovich, 2001; Johnston et al., 1996) que a centralização de aplicações é do ponto de vista económico mais vantajosa e não apresenta, á partida, tantos atritos e crispações.

De salientar ainda que esta decisão foi relativamente rápida, o que de certo modo esbateu a resistência à mudança, por parte dos trabalhadores atingidos,e, teve consequências imediatas a nível de reestruturação organizacional na fazer transitória de existência dos três bancos (esete, eset4, eset6 e eset7).

De referir, ainda, que nas alterações introduzidas nos SI's do BFB para suportar as facilidades que os SI's do BBI e BFE ofereciam aos clientes, foi tomada em consideração a opinião das áreas comerciais, TSI's e áreas de suporte operacional (eset1) não se registando a supremacia de uma área sobre qualquer outra.

6.1.2 Qual o papel das aplicações legado pelas entidades fundidas no novo sistema?

As aplicações do BBI e BFE foram todas abandonadas, com excepção da aplicação do BBI que tratava o imobilizado e o economato (IMOGEST/ECOGEST) que se manteve suportada num AS/400 e que foi integrando, gradualmente, o imobilizado do BFB e do BFE.

Todas as aplicações e respectivos ficheiros foram guardados e foi, também, garantido, o sistema operativo que as suportava, a fim de permitir a consulta da informação sempre que seja necessário responder a questões relacionadas com outras entidades (Tribunais,⁶¹ Banco de Portugal, CMVM, etc.).

De salientar, o abandono, de uma aplicação do BBI (Central de Balanços), que já integrava os dados económicos e financeiros, dos últimos três anos, de cerca de 13.000 empresas, sem que o BFB tivesse uma alternativa para este problema que foi colmatado, com a criação de ficheiros em Excel por parte de cada Direcção Comercial. Aquela aplicação do BBI estava centralizada e podia ser acedida por qualquer elemento e era um bom apoio na gestão do risco de crédito.

6.1.3 Qual o processo de gestão de recursos humanos associado, em especial aos SI's?

Na gestão de recursos humanos deste processo foi adoptada a maioria dos princípios referidos por Guettler (1998)⁶² e que começaram com a comunicação rápida aos trabalhadores da F&A, a fim de tentar remover a incerteza e ansiedade associada,

⁶¹ Processos em contencioso.

⁶² Ver ponto 2.1.2.

Capítulo 6

normalmente, a este processos, e depois foi feita continuamente aproveitando o jornal interno do Grupo BPI, (eset4).

Foi feita, com algumas excepções (eset4, eset6) a selecção “ do melhor dos melhores” (eset1) e não foram feitas promessas que não pudessem ser cumpridas (eset5).

Nesta área a CE do BPI-SGPS tentou evitar o confronto entre alguns elementos dos diversos bancos que contava para o futuro banco, utilizando, nalguns casos, uma estratégia de duplicação de Direcções, que só foram fusionadas 4/5 anos depois (eset4).

A gestão de conflitos, a nível global, foi assumida pelo Dr. AVB (eset2, eset3, eset4, eset5 e eset6) e na área das TSI's foi o DR. PRS (eset2, eset3, eset4 e eset6) que dirimiu os conflitos. Estes, no entanto, nunca chegaram a assumir grandes proporções dada a firmeza daqueles dois elementos.

Na área das TSI's houve alguma resistência inicial por parte dos elementos do BFE (eset3) mas que foram, logo ultrapassados, com a mistura das pessoas no mesmo espaço.

Para os elementos das TSI's do BBI, que foram os mais sacrificados neste processo, procurou-se obter a sua adesão ao mesmo, com a promessa de incentivos financeiros e de que se apresentavam pela frente mais dois projectos de TSI's de alguma dimensão - introdução do euro e preparação da transição do milénio -, logo depois da data de fusão e integração informática, que permitiram afastar de imediato o perigo de dispensa e contribuíram para facilitar a gestão dos RH do pessoal das TSI's do ex-BBI (sede no Porto e que foi o mais sacrificado).

Depois de escolhidos os responsáveis de 1ª. linha com que o futuro banco iria contar o CA, também, os envolveu na gestão de conflitos, através delegação de poderes e solicitando que indicassem quem eram os elementos a serem libertados, e encarregando-os de comunicar a estes trabalhadores a sua dispensa, em consequência da reestruturação operada. Com esta técnica, o CA atenuou muito da resistência que poderia existir por parte dos trabalhadores, já que estes, por regra, não faziam grande oposição ao líder com quem trabalhavam já há algum tempo.

6.1.4 Quem sobreviveu à reestruturação associada?

Quem sobreviveu à reestruturação que está, normalmente, associada, a este tipo de processos, foram os melhores, mais qualificados e os mais novos. Poderá ter havido algumas situações de excepção a esta regra (eset3, eset6), quer porque o mérito de algumas pessoas foi mal avaliado quer porque algumas delas não aguentaram passar por momentos difíceis (eset2, eset4 e eset6), e pediram a reforma. Outros, porém, passaram alguns momentos maus (eset3, eset6) mas a sua qualidade veio ao de cima passado algum tempo, como é o caso do Dr. Carlos Maldonado (eset3) que era do BFE e é agora o 2.º elemento da hierarquia da DSI do BPIC (eset6). Outros conseguiram sobreviver melhor porque pertenciam ao grupo comprador (eset6).

Dada a centralização das TSI's em Lisboa e das principais áreas de suporte operacional, naturalmente que os elementos mais sacrificados foram os que estavam no Porto e, nomeadamente, os do BBI (tabela 5.1). Mais tarde (eset7) algumas destas situações foram corrigidas, mas muitos trabalhadores tinham, entretanto, sido sacrificados.

Em processos desta natureza, no sistema bancário, há a tendência de, perante um cenário de dois trabalhadores que podem executar a mesma função, e em que o A é mais qualificado e mais idoso e o B é menos qualificado e de menor idade, se optar pela permanência deste, dado o custo que teria para o banco a sua reforma que é suportada pelos bancos. E esta é, também, uma das razões que conduziu a que o maior n.º de reformados fosse do BBI, dado que era o banco que tinha uma média etária mais elevada (ver ponto 4.1.3).

6.1.5 Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

Nesta área há que distinguir dois domínios de liderança, i.e., o estratégico e o tático, ou, se quisermos, o que tem a ver com a visão, missão, cultura, estrutura e objectivos do banco e o outro que está associado ao planeamento, implementação e controlo do projecto de migração de sistemas para a nova plataforma informática.

No área estratégica há que destacar o Dr. Artur Santos Silva que pontificou na escolha da marca única, reestruturação organizacional, gestão da comunicação interna e externa e

Capítulo 6

que, nesta matéria, foi acompanhada por Fernando Ulrich, Dr. António Domingos e Dr. António Viana Baptista (eset1).

Sempre que se verificaram conflitos mais complicados a nível da estrutura organizacional o problema era decidido na CE do BPI-SGPS e, nalguns casos, o Dr. ASS envolvia-se pessoalmente nos processos.

Na condução dos projectos Apolo 1, 2, e 3 que, como sabe, conduziram à migração dos SI's do BFE, BBI e UBD para a plataforma informática do BFB o grande líder foi o Dr. AVB, acompanhado do Dr. PRS que procuravam gerir rapidamente os conflitos (eset5) que surgiam no decorrer do processo entre serviços, departamentos e ou áreas comerciais.

Naturalmente que um processo desta complexidade e dimensão teve a participação de muitos protagonistas, quer na área das TSI's quer nas áreas de negócio e operacionais, como se poderá observar no quadro constante no anexo II (lista de actores do processo e a função que desempenharam).

6.1.6 O processo originou alguma mudança tecnológica?

Este processo não implicou qualquer mudança tecnológica, salvo a que respeita ao *upgrade* do CPD do BFB a fim de suportar um maior volume de operações e à actualização da rede de telecomunicações, que teve o apoio da Microsoft (eset4) e da Telecom (eset2), a fim de suportar a Intranet e a Internet que foram lançadas durante o 2º. semestre de 1997 no BFB e, em 1998, nos outros bancos.

O lançamento do homebanking, quase em paralelo, com a fusão e integração informática, permitiu ao novo BPIC manter-se na vanguarda do sistema financeiro, já que nas aplicações tradicionais teve que fazer uma paragem de cerca de oito meses, porque senão “...corria o risco de encontrar no momento da integração de um dado banco uma realidade diferente daquela com que estava a trabalhar”, (eset4).

6.1.7 Ocorreu alguma alteração dos perfis profissionais da equipa de sistemas de informação?

Não se verificou nenhuma alteração dos perfis profissionais do pessoal das TSI's e apenas se registou um rejuvenescimento dos quadros (eset1, eset2, eset3 e eset4) resultante, quer da manutenção dos elementos mais novos quer da admissão (1998/99) de outros técnicos com capacidade para trabalhar na área da WEB (eset4).

6.2 Conclusões

Da investigação efectuada no estudo destes casos, concluímos que a integração de SI's numa infra-estrutura tecnológica comum é um factor crítico do (não) sucesso, que para ter êxito, deve ter uma forte liderança, acompanhada de um bom planeamento e controlo de todo o projecto, assim como os melhores talentos na área das TSI's, e uma gestão rigorosa das culturas organizacionais, na qual os recursos humanos merecem lugar de destaque.

Os aspectos mais significativos que identificámos neste tipo de fusões, que devem ser tidos em consideração numa fusão de SI e que alguns depoimentos ilustram são os três que adiantam se especificam.

A primeira prende-se com o facto da estratégia global definida para a fusão, que tem em consideração os aspectos financeiros, económicos, culturais, políticos e de gestão de RH, acabar por determinar, ou pelo menos reduzir, as opções de integração SI baseadas em fundamentos tecnológicos.

A segunda relaciona-se com a significativa dimensão da fusão SI. Por um lado e citando um entrevistado (JG) *”ao contrário do processo económico e de contabilidade para o qual pôde ser adoptado o mínimo múltiplo comum [dos vários bancos], na tecnologia tem de ser o máximo comum. E porquê? Porque eu não posso perder operações que estão concretamente a ser feitas em cada banco”,* (eset4). Por outro lado, integrações de unidades orgânicas de pequena dimensão podem conduzir a esforços de integração SI significativos. Como exemplo, *“a aquisição de um banco mais pequenino, o UBD [Banco Universo] veio a dar problemas muito grandes. [...] Como banco não tinha nada de mais simples [...] mas a sua integração foi um “berbicacho”, porque nós tivemos de preparar as nossas aplicações todas [para satisfazer as suas especificidades”,* (eset4).

Capítulo 6

Em terceiro lugar refira-se o impacto de um processo de fusão na evolução tecnológica. É que se, por um lado, é uma oportunidade excelente para um salto qualitativo *“já que há uma oportunidade para mexer na qualidade dos dados, para mexer num conjunto de operações que estão mal documentadas ou são mal conhecidas e para se ir buscar o que há de mais adiantado nos diferentes bancos”*, (eset4), por outro lado o esforço exigido pode reduzir a capacidade disponível para evoluir noutras áreas. Como citado *“o sistema de que passamos a dispor era superior ao que tínhamos antes. Mas efectivamente o processo de fusão provocou um hiato de 6 a 8 meses no processo de desenvolvimento normal do banco [...] já que estivemos recolhidos cá dentro e não fizemos desenvolvimento de novos produtos/serviços que os clientes exigiam”*, (eset4).

Ainda de acordo com a referida citação poder-se-ão obter ensinamentos complementares para uma realização positiva de um processo de fusão, através da utilização do “benchmarking” e da aprendizagem com outras experiências, sendo que *“na altura da fusão tivemos um apoio muito grande por parte do La Caixa, como o case study que nós mais usamos”*, (eset4). Outro relaciona-se com a criação de condições de dedicação exclusiva ao projecto de fusão: *“Uma equipa própria ligada ao projecto de fusão SI foi separada e autonomizada. Esteve, não sei quanto tempo, fechada sózinha na sala de fusão e foram criados os ambientes de testes próprios para a fusão e para as simulações”*, (eset4).

Analisando agora, em particular, a área das TSI's concluímos que a migração de sistemas e integração informática na plataforma do BFB (Banco BPI) foi um sucesso e que a metodologia, técnicas e procedimentos ali adoptados podem vir a ser adoptados como um autêntico “benckmarking” para futuras operações deste género.

Em Portugal não existe ainda literatura sobre outras F&A's, mas o que se sabe é que a integração informática do BPA, BPSM e Banco Mello na infra-estrutura tecnológica do BCP ocorreu em datas diferentes da fusão jurídica. Igual fenómeno se verificou com a integração do BNU na CGD.

Por outro lado e observando a F&A, com migração de sistemas e integração informática, do BA com o CREDALT (Accenture, 2001), que é objecto de relato detalhado de todos os passos do processo e, que ocorreu, dois anos depois do BPIC ter efectuado as suas migrações de sistemas e que foi, também, considerada um sucesso por alguns dos elementos daqueles bancos (Accenture, 2001), constatámos que os procedimentos adoptados e recomendados por cinquenta consultores da Accenture são praticamente iguais aos que foram seguidos no nascimento do Banco BPI.

Naturalmente que existiram alguns problemas, nomeadamente os que estavam relacionados com as transferências electrónicas interbancárias e com a emigração (eset1, eset2, eset4 e eset6) que foram, no entanto, rapidamente solucionados e que, tendo em consideração a complexidade do processo e o volume de operações transacionadas diariamente, tem pequeno significado.

Na revisão da literatura são citados muitas F&A's que correram mal e que provocaram uma fuga de clientes, o que não se registou neste caso, salvo aqueles que saíram porque não gostavam da nova marca e/ou porque a junção dos bancos os impediu de continuar a receber apoio financeiro do banco.

Em síntese, podemos concluir que o êxito desta operação se ficou a dever a adopção de um conjunto de metodologias recomendadas por diversos investigadores (Earl, 1989; Ward, 1990) e que apontam para:

- *Estratégia para o Negócio;*
- *Estratégia do SI;*
- *Estratégia das TIC;*
- *Objectivos para os TI/SI;*
- *Planeamento dos TI/SI;*
- *Estudadas as actividades;*
- *Planeada e controlada a mudança.*

Referências Bibliográficas

- Åberg, Lisa e Sias, D.L. (2004). “Taming postmerger IT integration”, *The Mckinsey Quarterly*, Outubro.
- Accenture (2001). “The heureka! Project post-merger integration Bank Austria/Creditanstalt”, *Accenture*, www.accenture.com.
- Accenture (2002a). “Getting Information Technology Right is Key to M&A Successes, 20/Março, *Accenture Study*, Sidney, Austrália,.
- Accenture (2002b). “Accenture Says Accent in M&A Should Be on IT integration”, *Mergers & Acquisitions Report*, 15/Abril, N. York, pp. 1.

Referências Bibliográficas

- Altunbas, Y. e Ibanez, D. (2004). “Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe: The Role of Strategic Similarities”, *Working Paper Series*, n.º. 398, Out., www.ecb.int; Un. de Bangor, Reino Unido e B.C.E., Alemanha.
- Amaral, L. e Varajão, J. (2000). “Planeamento de Sistemas de Informação”, pp. 54, FCA - Editorial Informática.
- Andersen, A. & Co (1988). “Revisão do Sistema de Informação do BFE “, Estudo, Agosto.
- Anonymus (1996). “Bank Mergers & Acquisitions : The human touch” ,*Bank Personnel News*, Out., pp. 1, Washington, EUA.
- Anonymus (1999). “FDIC analyses merger motives and risks”, *Kentucky Banker Magazine*, Louisville, Junho, Iss. 869, pp. 14.
- Anonymus (2000). “The crucial link: What makes mergers succeed and fail”, *Bank Director*, Brentwood, Second Quarter, Vol. 10, Iss. 2, pp. 10.
- Anonymus (2004). “ The consumer views on bank mergers”, *Teller Vision* , Agosto , Iss. 1324, pp. 3.
- Anthes, G. (1998). “Mergers made easier”, *Computerworld*, 15/Junho, Vol. 32, Iss. 24; pp. 69.
- Astrachan, J. H. (2004). “ Organizational Departures: The impact of Separation Anxiety as Studied in a Mergers and Acquisitions Simulation”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Março, Vol. 40, N.º. 1, pp. 91-110.
- Balanço Social (1996), BFE.
- Balanço Social (1997), BBI.
- Balanço Social (1997), BFE.
- Balanço Social (1997), BFB.
- Balanço Social (1998), Banco BPI.
- Banco Central Europeu (2000). “Fusões e aquisições envolvendo o sector bancário da UE – factos e implicações”, Relatório preparado pelo Comité de Supervisão Bancária, Dez., www.bportugal.pt, pp. 31.
- Barata, J.M. (1996). “*Inovação nos Serviços: Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Sector Bancário em Portugal*”, Tese de doutoramento, ISEG, Lisboa.
- Barros, A. F. (1994). “Reflexões sobre o Grupo BFE”, *Jornal interno do Grupo BFE*, , Set., Num. 5, pp. 5.
- Benbasat, I., D. K. Goldstein e M. Mead (1987). “The Case Research strategy in studies of Information Systems”, *MIS Quarterly*, Vol. 11, N.º 3, pp. 369-386.

- Berger, A. N. e Humphrey, D. B. (1997). “Efficiency of financial Institutions: International survey and directions for future research”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 98, pp. 175-212.
- Bieshaar, H. , Knight, J. e Wassenaer, A.. (2001). “ Deals that create value”, *The Mckinsey Quartely*, Num. 1.
- Bliss, R. e Rosen, R. (2001). “CEO compensation and bank mergers”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 61, pp. 107-138.
- Bowman, B., Davis, G. e Wetherbe, J. (1983).” Three Stages of MIS Planning”, *Information & Management*, Vol. 6, Iss. 1, pp 11-25.
- Brown, B. e Malhotra, V. (2003). “Tying The Knot: IT Systems in a merger” , *The Mckinsey Quartely* , Num. 4.
- Carvalho, J.A. (1999). "Information System? Which do you mean?", Information Systems Concepts: An Integrated Discipline Emerging (Proceedings of the ISCO 4 Conference), *Kluwer.Academic Publishers*, Leiden, Holanda, pp. 259-280.
- Constanzo, C. (1998). “Are rising technology costs spurring bank M&A”, *Bank Techonology News*, NY, Jan., Vol. 11, Iss. 1, pp. 1-4.
- Christofferson, S. A., McNish, R. S. e Sias, D. L. (2004) . “ Where mergers go wrong”, *Mckinsey on Finance*, Winter 2004, pp. 1-6.
- Clemente, M. (2002). “The key ingredient of M&A success”, *The Controllers Update*, Montvale, Julho, Iss. 203; pp. 1.
- Currie, A. (2001). “How Chase fuelled a feude at JP Morgan”, *Euromoney*, Nov., Iss. 391, pp. 98.
- Davenport, T.H. (1993). “ Process Inovation; Reengineering Work Through Information Technology”, Harvard Business School Press, Boston, EUA.
- Dettmer, H.W. (1997). “Goldratt’s Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement”, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.
- Dubinsky, K. (1999). “ Mergers are creating unhappy marriages”, *Financial Times*, 17/Maio, pp. 12.
- Earl, M.J. (1989). “ Management Strategies for Information Technology”, Prentice-Hall, Cambridge, Reino Unido.
- Epstein, M. J. (2005). “The determinants and evaluation of merger success”, *Business Horizons* 48, pp. 37-46, Kelley School of Business, Un. de Indiana, EUA.
- Fonseca, J. (2002). “Complexity and innovation in organizations”, Routledge.
- Galliers, R. (1992). “Choosing Information Systems Research Approaches”, in Galliers, R (Ed.), *Information Systems Research: Issues, Methods and Practical Guidelines*, Blackwell Scientific Publications, Oxford, pp. 144.162.

Referências Bibliográficas

- Goldratt, E.M. (1990b). “The Haystack Syndrome: Sifting Information from the Data Ocean?”, North River Press, Croton-on-Hudson, NY.
- Griffin, D. (2002). “The emergence of leadership. Linking self-organization and ethics”, Routledge.
- Grinstein, Y. e Hribar, P. (2004). “CEO compensation and incentives: Evidence from M&A bonuses”, *Journal Of Financial Economics*, 73, pp. 119-143.
- Gupta, U. G. e Collins, W. (1997). “The impact of information systems on the efficiency of banks: an empirical investigation”, *Industrial Management+Data Systems*, Wembley, Vol. 97, Iss. 1, pp. 10, Departamento das Ciências de Decisão, Un. de East Carolina, Greenville, EUA.
- Halliday, K. (1995). “Will bank mergers destroy customer loyalty?”, *US Banker*, Out., Vol. 105, Iss. 10, pp. 30-34.
- Hammer, M. e J. Champy (1993). *Reengineering the Corporation*, Harper Business.
- Handy, C. (1996). “The gods of management”, *Executive Book Summaries*, Vol. 18, Nº. 2, pp. 1-8.
- Hartley, J. (1994). “Case Studies in Organizational Research”, in Cassall, C. e C. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, Sage Publications, pp. 208-229.
- Hartley, J. (1994). “Case Studies in Organizational Research”, in Cassall, C. e C. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, Sage Publications, pp. 208-229.
- Haynes, M. e Thompson, S. (1999). “The productivity effects of bank mergers. Evidence from UK building societies”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 23, Issue 5, pp. 825-846, Departamento de Economia das Un. de Nottingham e Leicester, Reino Unido.
- Hoffman, T. (2004). “Methodical Merger”, *Computerworld*, 29/Março, Vol. 38, Iss. 13, pp. 41.
- Hoffman, T. (1998). “How to handle a bank merger”, *Computerworld*, 27/Abril, Vol. 32, Iss. 17, pp. 41.
- Huizinga H.P., Nelissen, J.H.M. e Vennet, R.V.(2001), “Efficiency Effects Of Bank Mergers and Acquisitions in Europe”, Huzinga, H.P. (*Tinbergen Institute -Tilburg University, CentER, e Comissão Europeia*); Nelissen J.H.M.(*Faculdade de Economia, Un. Erasmus de Roterdão e TI*); Vennet, R.V. (*Un. de Ghent*).
- Jaber, M. W. (2004). “The wealth effects of cross-border mergers and acquisitions: The case of bank industry”, Tese de doutoramento, Un. de George Washington, EUA.
- Johnston, K.D. e Yetton, P. W. (1996). “Integrating Information technology divisions in a bank merger. Fit, compatibility e models of change”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 5, pp. 189-211, Australian Graduate School of Management, Un. de New South Wales, Sidney, Australia.

- Kendall, G.I. (1998). “Securing the Future: Strategies for Exponential Growth Using the Theory of Constraints, St Lucie Press, Boca Raton, FL.
- Klein, H. e M. Myers (1999). “A Set Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems”, *MIS Quarterly*, 23(1), pp.67-93.
- Koch, T. W. e MacDonald, S. S. (2003).”Bank Mergers and Acquisitions”, *Bank Management*, 5ª. Edição.
- KPMG (1999). “ Mergers & Acquisitions, A Global Research Report, Unlocking shareholder value: the keys to success”.
- Lee, A. (1991). “Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research”,*Organization Science*, 2(4), pp. 342-365.
- Mabin, V. J.,Forgeson, S. e Green, L. (2001). *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, Iss. 2/3/4, pp. 168, Victoria Un. de Wellington, Nova Zelândia.
- Mattoso, J. (1997). “A escrita da História. Teoria e métodos”, Editorial Estampa.
- McAdams, J. (1996). “The Reward Plan Advantage”, Jossey-Bass, San Francisco, CA..
- McKinsey & Co (1993). “Examine the information systems of BFE to trace its orientation towards the future”, Julho.
- McKinsey & Co (2001). “IT and productivity growth in de retail banking sector”, Relatório da McKinsey Global Institute’s (MGI’s) US Productivity Growth, Outubro.
- Meckl, R. (2004). “Organising and leading M&A projects”, *International Journal of Project Management*, Kidlington, Agosto, Vol. 22, Iss. 6; pp. 455-462; Un. de Jena, Alemanha.
- Mendes, V. e Rebelo, J. (1999).“The effect of Bank M&A’s on efficiency: The Portuguese Experience”, Conferência sobre “Como será o sistema financeiro em 2000? ”, FEP, Porto.
- Myers, M.D. (1997b). "Qualitative Research in Information Systems”.
- Murray, M. (1997). “Cost of investing in new technology is a growing factors in bank mergers”, *Wall Street Journal*, 20/Nov..
- Orlikowski, W.J. e Baroudi, J.J. (1991). "Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and assumptions”, *Information Systems Research* (2) , pp. 1-28.
- Parenteau, R.S. e Weston, J.F. (2003). “It’s never too early to think integration”, *Mergers And Acquisitions*, Filadélfia, Nov., Vol. 38, Iss. 11, pp. 17.
- Pereira, J. N. (1999). Conferência sobre “Como será o sistema financeiro em 2000? ”, FEP, Porto.

Referências Bibliográficas

- Plender, J. (2000). “ The burden of success: Royal Bank of Scotland appears close to winning its battle for control of National Westminster, but recent bank mergers show that integration will not be easy”, *Financial Times*, 10/Fev., pp. 20.
- Popovich, S. G. (2001). “Meeting the pressures to accelerate IT integration”, *Mergers and Acquisitions*, Filadélfia, Dez., Vol. 36, Iss. 12, pp. 30.
- Ramsaran, C. (2004). “M&A Success Assumes Tech Interdependence”, *Bank Systems & Technology*, N. York, Vol. 41, Iss. 3, Março, pp. 11.
- Relatório e Contas do BFB 1991.
- Relatório e Contas do Banco Português de Investimento, 1992.
- Relatório e Contas do BBI 1997.
- Relatório e Contas do BFB 1997.
- Relatório e Contas do BFE 1997.
- Relatório e Contas do BPI-SGPS, 1998.
- Relatório e Contas do BPI-SGPS, 2000.
- Relatório e Contas do Banco BPI, 2004.
- Sachs, S. e Rühli, E. (2001). “ Strategic Evolution in Highly Complex Realities : Corporate Level Strategy in the Situation of a Merger”, *Management*, 4(1) :1-21.
- Schein, E. (1988). “Defining Organizational Culture”, Jossey-Bass, Londres.
- Scheinkopf, L. (1999). “Thinking for a Change: Putting the TOC Thinking Processes to Use”, APICS Series on Constraints Management, St Lucie Press, Boca Raton, FL.
- Schmerken, I. (1998). “The big gamble: Mergers and technology”, *Wall Street and Technology*, NY, Julho, Vol. 16, Iss. 7, pp. 54-55.
- Scholtens, B. e Wit, R. (2004). “Announcement effects of bank mergers in Europe and the US”, *Research in International Business and Finance*, Vol. 18, pp. 217-228, Un. de Groningen, Holanda.
- Sherman, H. e Rupert, T. (2004). “Do bank mergers have hidden or foregone value? Realized and unrealized operating synergies in one bank merger”, *European Journal Of Operational Research*, Maio , Northeastern Un., Boston, EUA.
- Skapinker, M. (2000). “ Marrying in haste: Merger and acquisitions continue apace in spite of an alarming failure rate and evidence that they often fail to benefit shareholders”, *Financial Times*, Londres, 12 Abril, pp. 22.
- Silva, A.S. (1999). Conferência sobre “Como será o sistema financeiro em 2000? ”, FEP, Porto.

- Silva, A.S. (2002). *Boletim de Ciências Económicas, Un. Coimbra, Vol. XLV-A* (2002), pp. 1081-1092.
- Silva, J. (1993). “Gestão da Formação em Contexto de Mudança”, *Formar*, 8, pp. 4-12.
- Skapinker, M. (2000). “Marrying in haste: Merger and acquisitions continue apace in spite of an alarming failure rate and evidence that they often fail to benefit shareholders”, *Financial Times*, Londres, 12 Abril, pp. 22.
- Sousa, F. (1984). Professor Catedrático da Fac. de Letras da Un. do Porto, “Banco Borges & Irmão. Uma Instituição Centenária (1884-1984)”.
- Spiegel, J. e al. (1996). *Business Economics*, Abril, Vol. 31, Iss. 2, pp. 47.
- Stacey, R. (2001). “Complex responsive processes in organizations. Learning and knowledge creation”, Routledge.
- Streatfield, P. (2001). “The paradox of control in organizations”, Routledge.
- Stock, H.J. (2004). “Managing Through a Merger; Bank mergers can be a nightmare for clients and reps alike. Here’s what you can do to ease the transition”, *Bank Investment Consultant*, NY, 1/Junho, Vol. 12, Iss. 6, pp. 36.
- Sveiby, K. E. (1994). “Towards a knowledge perspective on organization”; Doctoral dissertation, Department of Business Administration, University of Stockholm.
- Walsham, G. "The Emergence of Interpretivism in IS Research", *Information Systems Research* (6:4), December, 1995, pp. 376-394.
- Ward e al. (1990). “Sistemas de Processamento de Dados”.
- Wighton, D. (2004). Bank’s ironic record on M&A action”, *Financial Times*, 24/Julho, pp. 11.
- Willman, J. (2001). “Lessons for Future: Consolidation continues apace in the banking sector – but there is little evidence that M&As deliver all they promise”, *Financial Times*, Londres, Fev. 9, 2001, pp. 14.

Anexos

Anexos

Anexo I – Privatizações efectuadas no sistema bancário português.

Anexo II – Lista dos actores principais do processo.

Anexo III – Modelo de entrevista semi-estruturada, identificação dos entrevistados e transcrição das entrevistas.

Anexo IV – Espólio documental.

Anexo IV – Lista de abreviaturas

Anexo I - Privatizações efectuadas no sistema bancário português

Bancos	Datas
Banco Totta & Açores (BTA)	
1ª. fase	22-03-1989
2ª. fase	10-07-1989
3ª. fase	31-07-1990
Última fase	19-11-1996
Banco Português do Atlântico (BPA)	
1ª. fase	11-12-1990
2ª. fase	25-05-1992
3ª. Fase	07-07-1993
4ª. Fase	24-03-1995
Sociedade Financeira Portuguesa (SFP) ^(a)	
	06-05-1991
Banco Espírito Santo (BES)	
1ª. fase	09-07-1991
2ª. fase	20-07-1992
Banco Fonsecas & Burnay (BFB)	
1ª. fase	27-08-1991
2ª. fase	20-07-1992
Banco Internacional do Funchal (BANIF)	
	23-11-1992
Crédito Predial Português (CPP)	
	02-12-1992
União de Bancos Portugueses (UBP)	
1ª. fase	03-02-1993
2ª. fase	11-07-1995
Banco de Fomento Exterior (BFE)	
1ª. fase	27-12-1994
2ª. fase	24-10-1996
3ª. fase	07-02-1997
Banco Borges & Irmão (BBI) ^(b)	
	24-10-1996
Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM)	
1ª. fase	16-11-1994
2ª. fase	28-03-1995
Banco Comercial dos Açores (BCA)	
1ª. fase	02-07-1996
2ª. fase	09-12-1996

a) Transformada em 28-06-1996 em Banco Mello Comercial.

b) Privatizado indirectamente na sequência da privatização do BFE.

Anexos

Anexo II – Lista dos actores principais do processo.

Nome	Sigla	Função	Actor (*)	Obs.
Dr. Artur Santos Silva	ASS	Presidente do Grupo BPI (GBPI)	P	Também Pres. do BFB,BFE,BBI.
Fernando Ulrich	FU	Vice-Pres. GBPI	P	Também Vice-Pres. BFB e BFE.
Dr. Seruca Salgado	SSD	Vice-Pres. GBPI	P	Também Vice-Pres. BFB e BBI.
Dr. Jorge Roquette	JRQ	Vice-Pres. GBPI	P	Também Vice-Pres. BFB e BBI.
Dr. António Viana Baptista	AVB	Administrador GBPI	P	Também Vice-Pres. BBI.Oriundo da Mckinsey.As Direcções de Organização (DO) dos três bancos dependiam dele.Sai em Dez./98 para Pres. da Telefónica (Espanha) da América Latina.
Eng.º Sérgio Sawaia	SS	Adm. BFB e BBI	P	Representante do Banco Itaú no GBPI.Anterior responsável da DSI do Itaú no Brasil.A DTI (Dir. Tecnologias Informação-hardware,telec. e microinformática-) dependiam dele.
Dr. Paulo Rodrigues da Silva	PRS	Adm. BFB a partir de 1/4/97.	P	Oriundo da Mckinsey. Entrou para o BFB para Dir. Marketing e foi nomeado Dir. da DSI do BFB um mês antes da compra do GBFE. Passou a adm. em 1/4/97 e ficou com o pelouro das DSI's dos 3 bancos.Sai em Abril/01 para Vice-Pres. da Vodafone (Portugal).
Dr. António Domingos	ADO	Administrador do GBPI e Adm. BPII.	P	Com o pelouro das Dir. Mark. , Financeira (bolsa, derivados, etc.), Sucursais (França, Espanha) e da banca de Investimento.Assume, em Abril/01, com a saída de PRS, também os pelouros da DORG e DSI.
Dr. Vítor Constâncio	VC	Adm. do BFE e BFB.	P	Responsável pelas Dir. Plan, Estudos, Cont. do GBPI,BPI,BFB,BFE e BBI.Actual Governador do Banco de Portugal
Dr. José Veiga Sarmento	JVS	Director Central da DSI do BFB (futuro BPIC)	P	Analista da DSI do BPI (Banco Português de Investimento).Passa a 1.º. Responsável da DSI do BFB (BPIC) e dos outros bancos quando PRS vai para a Administração.Actual administrador do BPI Fundos.
Carlos Munhá	CM	Director da DSI do BFB (futuro Banco BPI-BPIC)	P	Segundo na hierarquia a seguir a JVS.Especialista em soft. de cartões e transf. electrónicas.Reformado em Dez./03.
Eng.º Jorge Guimarães	JG	Director da DSI do BFB (futuro Banco BPI-BBPI)	P	Terceiro na hierarquia a seguir a JVS.Responsável pela integração informática do UBD.
Dr.ª. Otilia Faleiro	OF	Directora de Organização do BFB	P	Responsável juntamente com o Director de Qualidade pela elaboração dos Manuais de Tarefas de Integração (MITI).
Augusto Penteadó	AP	Director de Qualidade	P	Respons. da Direcção de Qualidade do BFB. Encarregado da elaboração das actas das reuniões e das convocatórias para as mesmas.Interface entre as Direcções e AVB e PRS.
Dr. Luís Magalhães	LM	Director da Assessoria Jurídica do BPI-SGPS	S	Responsável pela resolução das questões jurídicas associadas à fusão. Actual partner da KPMG, para a área fiscal.
Dr. Farinha Morais	FM	Director da Dir. de Particulares do BFE e BFB zona Sul.	P	Ex-administrador do BFE antes da aquisição.
Dr. Gelásio Pires	GLP	Director das Grandes Empresas Sul.	P	Ex-administrador do BFE antes da aquisição. Reformado em Dez./2003..

(continuação)

Dr. Alves Monteiro	AM	Director das Médias Empresas Sul.	P	Passou à reforma em Dez/02.
Teixeira Pinto	TP	Director Adjunto da DSI do BBI	P	Como o Dr. Gui Pacheco estava a 1 ano da idade da reforma o Dr. PRS chamou um seu adjunto para colaborar nos trabalhos de fusão.
Drª. Teresa Sales	TS	Directora de Marketing do Banco BPI	P	Encarregada dos planos de comunicação aos clientes (imagem, NIC's, NUC's, etc.).
Dr. Carlos Ferreira	CF	Director Central das Operações.	P	Direcção que faz o interface entre a DSI, clientes, SIBS (transferências),PSC's e os outros balcões.Actual administrador do Banco de Fomento de Angola.
Dr. Carlos Moreira Carneiro	MC	Director Coordenador da DPEC do BBI	P	Observador e interveniente no processo na parte que respeita ao BBI e depois ao UBD. Reformado em Junho/02.
Mário Guedes	MG	Director Adjunto da Direcção de Organização do BBI	P	Pelas razões já referidas a propósito de TP, este elemento que dependia do Dr. GP.
Engº. Carvalho Amaro	CAM	Director da DSI do BFE	p	Colaborou na integração do BFE. Liderou depois, em conjunto com AP, a equipa de planeamento e controlo do projecto Apolo.Reformado em
Dr. Rui Reis	RR	Subdirector da DSI do BFE	P	Colaborou na integração do BFE.
Dr. Vitor Corte Real	VCR	Director Central da Dir. Financeira do BFB (BPIC)	P	Oriundo da AA & Co. 1º. Responsável da Dir. Financeira.
Engº. Francisco Morais	FMOR	Director da DTI do BPIC	P	
Drª. Carla Chousal	CC	Subdirectora da Dir. Estrangeiro BBI	P	Integra a equipa de planeamento e controlo da integração. Ascende a Directora Central da DORG do BPIC em 1999.
Engº. Mira Feio	MF	Director Central dos Recursos Materiais	P	Oriundo do BFB. Nomeado Director do BBI e BFE para esta área antes da fusão.Encarregado da implantação da nova marca nos balcões.Reformado em Dez/02.
Dr. José Guterres	JGT	Director Coordenador dos RH do BFB.	S	Encarregado da harmonização das classificações entre os três bancos. Reformado em Dez/01.
José Perdigão	JP	Director Coordenador da DPEC do BFB.	P	Passa a Dir. Central da Dir. Contabilidade do BPIC.Reformado em Maio/02.
Ferreira Silva	FS	Analista Sistemas do BBI	P	Reformado em Junho/99
Manuel Celestino	MCE	Director Adjunto da DORG do BBI	P	Conhecia bem o processo das operações do estrangeiro no BBI.Reformado em Dez/03.
José Viegas	VG	Analista da DSI do BBI	P	Encarregado de adaptar a aplicação de Créditos com e sem plano do BBI à estrutura do BFB.Reformado em Dez/02.
Oliveira Santos	OS	Analista da DSI do BBI	P	Colaborou na adaptação de algumas aplicações do BBI ao novo sistema. Reformado em Dez/02.
Clara Soares	CL	Analista da DSI do BFB	P	Colaborou na adaptação de algumas aplicações.
Engº. José Ruivo	JR	Director Coordenador da DOSI do UBD	P	DOSI (Dir. Organização e Sis. de Informação) do UBD.Tinha sido 3 anos antes Director Adjunto da DSI do BBI.
Paulo Mota	PM	Analista da DOSI (UBD)	P	Integrado na DSI do BPIC em Dez./98.
José Guimarães	JGUI	Dir. Adjunto da DPEC do BBI.	P	Reformado em Jan./2001.
José Trindade Canhão	JTC	Subdirector da DPEC do BFB.	P	Reformado em Junho/2004.
Dr. Proença Varão	PV	Director Coordenador da Dir. Planeamento do BFE.	S	Esta Direcção ficou depois como Dir. Plan. e Controlo de Gestão do Banco BPI (pós-fusão).Reformado em Dez./2002.

Anexos

(continuação)

Gabriela Franco	GF	Responsável pelo apoio (outsourcing) ao UBD	S	Manual de todos os procedimentos a executar no sistema do UBD.
Dr. Gui Pacheco	GP	Director Coordenador da Dir. Organização e Informática do BBI.	S	1º. Responsável da D.I. de 1970 a 1996 do B.B.I. que acumulou, durante largos períodos com a Dir. Organização (DORG).Reformado em Julho/2000.
José Mendes	JM	Analista da DSI do BBI	P	Responsável pela adaptação da aplicação de Créd. à Habitação ao sistema do BFB.Reformado em Junho/2003.
Eng.º Abílio Pinho	AP	Técnico da DSI do BBI	P	Responsável pelo apoio a infra-estrutura tecnológica do BBI.
Dr. José Manuel Faria	JMF	Analista da DSI do BBI	S	Responsável pelas aplicações de Estrangeiro e da Central de Balanços

Notas:

(*) - **P**=principal:interveniente activo no processo;

S- Secundário: Participação pontual no processo.

DSI - Direcção de Sistemas de Informação

DORG - Direcção de Organização

DOP - Direcção de Operações

DI - Direcção de Informática

DII - Direcção de Tecnologias de Informação

DOI - Direcção de Organização e Informática

DOSI - Direcção de Organização e Sistemas de Informação (UBD)

Anexo III – Modelo de entrevista semi-estruturada, identificação dos entrevistados e transcrição das entrevistas.

QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS A ELEMENTOS DA DSI/DORG DO BANCO BPI QUE PARTICIPARAM NO PROCESSO DE FUSÃO E INTEGRAÇÃO INFORMÁTICA

1. Como, quem e quando foi definido o novo SI que se suportaria o novo Banco BPI?
2. Classifique os factores que terão determinado a escolha da plataforma informática do BFB, em detrimento das outras (BBI e BFE)? .
3. Quando é que se iniciou a instalação do novo CPD do BFB no edifício do BFE no Saldanha? Essa transferência foi acompanhada de algum reforço de capacidade da infra-estrutura tecnológica? Ocorreu, nessa altura, alguma mudança tecnológica? Foi utilizada alguma da capacidade instalada no CPD do BFE para reforço do CPD do BFB? Esse reforço foi sugerido (proposto) por alguns consultores externos? Ou por algum fornecedor?
4. O processo de integração informática dos SI's dos outros bancos (BBI e BFE) foi apoiado por alguns consultores externos?
5. Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?
6. Qual o processo de gestão de recursos humanos associado, em especial aos SI's?
7. Quem sobreviveu à reestruturação associada?
8. Qual o papel das aplicações legadas pelas entidades fundidas (BBI,BFE)?
9. O processo de integração informática determinou alguma mudança tecnológica?
10. O processo de integração determinou alguma alteração nos perfis profissionais do pessoal das TSP's?
11. Quais os critérios utilizados na selecção dos diferentes produtos/serviços? Marketing? Opinião dos responsáveis de 1ª. Linha das unidades de negócio? Prevaleceu a opinião da parte tecnológica (TI/SI's)?
12. Como foi gerida a fusão das diferentes culturas organizacionais e a integração na nova cultura BPI?

Anexos

13. Quais foram os problemas mais significativos que surgiram no pós-fusão? Quanto tempo demoraram a ser resolvidos? E quanto tempo demorou a estabilização dos sistemas operacionais?
14. Quais os aspectos que, na sua opinião, correram menos bem e que medidas teria tomado para eliminá-los?
15. Em que medida é que este processo de fusão e integração informática afectou a carreira das pessoas? No geral ? Nas TI/SI's ?
16. Do ponto de vista dos clientes qual foi o resultado pós-fusão? Manutenção? Perda de Clientes? Grau de satisfação?
17. Em termos de resultado final como classificaria o processo de integração informática dos SI's do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB?
18. Quais foram na sua opinião os factores chave (métodos, técnicas, modelos, processos, liderança, etc.) que determinaram aquele resultado ?
19. Quais foram os principais resultados a nível do Banco BPI, resultantes do processo de integração informática?
20. Depois da fusão e integração informática em que patamar situaria as TI/SI's, relativamente ao sector bancário?

Figura 8.1 – Modelo de entrevista utilizado na audição de actores principais das TSI's intervenientes no processo.

Nome	Sigla	Função	Duração	Código da entrevista
Dr. Paulo Rodrigues Silva	FRS	Administrador responsável pelas DSI's do ex-BFB, ex-BFE e ex-BBI de Março/97 a Março/2001.	30 minutos	eset1
Carlos Munhá	CM	Director da DSI do ex-BFB desde 1994 até Nov./2003 (reformado).	50 minutos	eset2
Dr. Carlos Maldonado	CMLD	Director da DSI do Ex-BFE em 1996. Director actual da DSI do Banco BPI.	35 minutos	eset3
Eng.º Jorge Guimarães	JG	Director da DSI do ex-BFB desde 1995. Director actual da DSI do Banco BPI.	55 minutos	eset4
Teixeira Pinto	TP	Director Adjunto da DSI do ex-BBI, desde 1995 até Março/99. Reformado em Abril/2005.	50 minutos	eset5
Dr.ª Carla Chousal	CC	Integração Informática desde Junho/97 até Set./98. Responsável actual da DORG do Banco BPI.	35 minutos	eset6
Dr. Peres de Sousa	PS	Director responsável pela DSI do Banco Português de Investimento à data da fusão até Dez./98. Desde Jan./99 responsável da DOP do Banco BPI.	53 minutos	eset7

Notas:

DSI : Direcção de Sistemas de Informação

DORG : Direcção de Organização

DO : Direcção de Operações

Figura 8.2 – Lista dos elementos entrevistados e código das entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS EFECTUADAS A ACTORES DE TOPO DO PROCESSO DE FUSÃO E INTEGRAÇÃO INFORMÁTICA DO BANCO BPI

- 1. DR . PAULO RODRIGUES SILVA (PRS)-Administrador do ex-BFB; Actual Administrador da Vodafone; Data de realização :25-05-05; Identificação da entrevista=eset1.**

MC - Como, quem e quando foi definido o novo SI que se suportaria o novo Banco BPI?

PRS – A decisão foi tomada entre o final de 96 e início de 97. Quem superintendeu todo o processo a nível de Comissão Executiva foi o Dr. Artur Santos Silva (ASS), secundado pelo Dr. Fernando Ulrich (FU), Dr. António Domingos (ADO) e Dr. António Viana Baptista (AVB). Antes da decisão final chegaram a ser admitidas duas hipóteses:

*i.) **Hipótese A:** 1 sistema; 3 plataformas;*

*ii.) **Hipótese B:** 1 sistema; 1 plataforma;*

No entanto, o facto do Grupo estar a pensar adoptar uma marca única (BPI) em vez da manutenção das três marcas existentes, pesou bastante na decisão tomada e que foi a da hipótese B.

MC - Classifique os factores que terão determinado a escolha da plataforma informática do BFB, em detrimento das outras (BBI e BFE) .

PRS – Foram pelo menos 3 os factores que determinaram essa escolha:

*i.) **Razão económica:** Tratou-se de uma aquisição (o BFB era comprador ?) e não de uma fusão entre iguais;*

*ii.) **O BFB estava mais avançado.** Tinha acabado de instalar a plataforma STAR para o front-office dos balcões;*

*iii.) **Tinha mais gente disponível, em Lisboa (BFB+BFE), para colaborar nas tarefas de integração;***

Para além disso, o facto, do CPD do BFB se localizar em Lisboa, junto da sede dos n/ parceiros (IBM e Microsoft) também, pesou, bastante na escolha.

Transcrição das entrevistas (continuação)

MC -Quando é que se iniciou a instalação do novo CPD do BFB no edifício do BFE no Saldanha? Essa transferência foi acompanhada de algum reforço de capacidade da infra-estrutura tecnológica? Ocorreu, nessa altura, alguma mudança tecnológica? Foi utilizada alguma da capacidade instalada no CPD do BFE para reforço do CPD do BFB? Esse reforço foi sugerido (proposto) por alguns consultores externos? Ou por algum fornecedor?

PRS – Não me recordo bem. Penso que terá sido em Março/97, mas o Eng^o. Fonseca que tratou disso sabe bem. Não houve apoio de quaisquer consultores externos e apenas tivemos o apoio da IBM que nos aconselhou no reforço da infra-estrutura tecnológica que era preciso realizar e da Microsoft, com quem o banco tinha uma parceria, e que nos ajudou bastante na definição da estrutura da rede de telecomunicações e da intranet.

MC -O processo de integração informática dos SI's dos outros bancos (BBI e BFE) foi apoiado por alguns consultores externos?

PRS – Não. O único apoio que tivemos foi do n/ accionista La Caixa, que tinha tido uma grande experiência neste domínio, com a integração em Espanha, de diversas Cajas de Ahorros e Pensiones e que nos deu algumas regras para controlar o processo. Desde logo, aconselhou-nos a não aceitar os “*já agoras*” e deu-nos o conceito de FRC (ficheiro de controlo do razão) que eles tinha usado nas suas integrações e que permitia controlar os valores que saíam de um banco e entravam noutra. Se os valores de cada conta neste ficheiro não ficassem saldados, as diferenças tinha que ser explicadas ou pela Contabilidade ou pela Dir. de Operações.

MC -Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

PRS –ASS, FU, ADO e AVB. ADO supervisionou toda a reestruturação de toda parte financeira e de mercados (monetário, financeiro, cambial).

MC -Qual o processo de gestão de recursos humanos associado, em especial aos SI's?

PRS – A 1^o. decisão foi a de misturar as pessoas das TSI's do BFE com as pessoas do BFB e pô-las todas sob o mesmo comando, i.e., do Dr. José Veiga Sarmento (JVS) . O Eng^o, José Fonseca do BFE foi, desde logo, nomeado, responsável pelo CPD. O CPD do BBI, no Porto, ficou como centro de testes, back-office e de disaster recovery. Foram aproveitadas algumas pessoas da DSI e DORG do BBI (Eng^a. Elisa e Dr^a Carla Chousal) que aceitaram ir para Lisboa e outras que passaram a ir mais vezes por semana a Lisboa.

Transcrição das entrevistas (continuação)

Foi ainda possível aproveitar e motivar outras pessoas do BBI do Porto, para este processo, informando-os que, no fim deste processo ainda tinha mais dois pela frente ou seja: transição para o euro e transição do milénio.

MC -Quem sobreviveu à reestruturação associada?

PRS – No geral os mais capazes. Os melhores dos melhores.

MC -Qual o papel das aplicações legadas pelas entidades fundidas ? (BBI,BFE)

PRS – Não foi aproveitada qualquer aplicação, salvo duas do BBI: IMOGEST/ECOGEST (gestão de imobilizado e de economato), e de estrangeiro.

MC -O processo de integração informática determinou alguma mudança tecnológica?

PRS – Não houve nenhum salto tecnológico. Procedeu-se apenas às alterações absolutamente necessárias para uniformizar a oferta de produtos/serviços dos três bancos.

MC -O processo de integração determinou alguma alteração nos perfis profissionais do pessoal das TSI's?

PRS – Não. Verificou-se , apenas, um rejuvenescimento de quadros.

MC -Quais os critérios utilizados na selecção dos diferentes Produtos/serviços? Marketing? Opinião dos responsáveis de 1ª. Linha das unidades de negócio? Prevaleceu a opinião da parte tecnológica (TI/SI's)?

PRS – Interação entre a área de negócio (comercial) e a parte tecnológica. Mas o princípio geral era o de manter o sistema. Os ajustamentos a efectuar aos sistemas foram os absolutamente necessários. A parte tecnológica e a parte comercial tentaram fazer o mínimo possível de ajustamentos.

MC -Como foi gerida a fusão das diferentes culturas organizacionais e a integração na nova cultura BPI?

PRS – Misturando as pessoas desde o princípio do processo.

MC -Quais foram os problemas mais significativos que surgiram no pós-fusão? Quanto tempo demoraram a ser resolvidos? E quanto tempo demorou a estabilização dos sistemas operacionais?

PRS – Poucos, e estavam relacionados com as transferências provenientes do sistema bancário (TEI's – Transf. electrónicas interbancárias), mas foi um problema que se resolveu em pouco tempo. O problema que mais demorou a resolver estava relacionada com as transferências de emigrantes, dado que era um processo (BBI) que não dominávamos bem, exterior aos sistemas existentes e que foi pouco testado.

Transcrição das entrevistas (continuação)

MC -Em que medida é que este processo de fusão e integração informática afectou a carreira das pessoas? No geral? Nas TI/SI's?

PRS – Para quem ficou foi bom. Ficaram melhor, mais bem remunerados e com melhor expectativa de progressão na carreira.

MC -Do ponto de vista dos clientes qual foi o resultado pós-fusão? Manutenção? Perda de Clientes? Grau de satisfação?

PRS – Correu bem. Claro que, nestes processos perdem-se sempre clientes ou porque eram clientes comuns ou porque não gostaram de mudar de marca.

MC -Em termos de resultado final como classificaria o processo de integração informática dos SI's do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB?

PRS –Foi excelente. Posso ser suspeito mas esta é a minha opinião. O do BCP teve muitos problemas. O Santander ainda não integrou o Totta devido à diferença de sistemas e ao receio de que qualquer coisa corra mal.

MC -Quais foram na sua opinião os factores chave (métodos, técnicas, modelos, processos, liderança, etc.) que determinaram aquele resultado?

PRS – Definir tudo ao pormenor e depois foi a execução. Depois eliminar os “*já agoras*” e a utilização do ficheiros de FRC para controlo das migrações, também escolher as pessoas certas para o lugar certo (o Jorge Guimarães, o Carlos Munhá, o Lino, o José Fonseca (responsável pelo CPD), o Carlos Ferreira (D. Operações). Não precisam de ser grandes talentos mas pessoas empenhadas e especializadas em determinados processos e indicados para cada área.

MC - Quais foram os principais resultados a nível do Banco BPI, resultantes do processo de integração informática?

PRS – Melhor serviço para os clientes.

MC -Depois da fusão e integração informática em que patamar situaria as TI/SI's, relativamente ao sector bancário?

PRS – Na área de informação de gestão e do front office penso que ficámos na dianteira. Nos produtos mais tradicionais como os D/ordem e os Dep. a prazo ficámos a par ou próximo da concorrência.

Transcrição das entrevistas (continuação)

2. CARLOS MUNHÁ (CM) - Director da DSI do ex-BFB e do BANCO BPI até Nov./2003; Data de realização : 04-04-05; Identificação da entrevista=eset2

MC - Como, quem e quando foi definido o novo SI que se suportaria o novo Banco BPI?

CM – A decisão foi tomada por um Comité que envolvia elementos da Administração, Directores da DSI, DT e DORG e das áreas de negócio que procederam à avaliação das plataformas do BBI, BFE e do BFB para avaliar qual seria aquela que estaria em melhores condições para dar resposta às necessidades do futuro banco. Chegou-se à conclusão que a melhor plataforma, em termos potência e de resposta às necessidades de processamento dos três bancos era a do BFB, quer pelo seu *front end* a nível dos balcões, quer pela potência da sua máquina a nível de processamento. Depois partiu-se para uma comparação mais pormenorizada do tipo de produtos e serviços que os três bancos ofereciam, afim de seleccionar os que deveriam permanecer e quais os que deveriam ser objecto de adaptações e desenvolvimento, de modo a continuar a servir com qualidade a clientela dos três bancos. Procurou-se fazer o mínimo de alterações possível, afastando os “já agoras”. Houve, porém, um caso que foi objecto de desenvolvimento integral no BFB e que era a aplicação de “cheques cartas “ do BBI, que não existia no BFB. Houve um ou outro pequeno problema mas esta aplicação encaixou perfeitamente no BFB e ainda hoje continua a funcionar com muitos mais clientes do que aqueles que existiam na altura da fusão. Portanto, esta foram as premissas que foram utilizadas para a escolha das plataformas e produtos. Que me lembre, foram poucos os produtos que foram retirados das diversas plataformas. Também, havia muito similaridade entre os produtos dos bancos, nomeadamente, entre o BBI e o BFB. Houve ajustamentos a produtos existentes no BFB a fim de servir os clientes do BBI e BFE e houve outros, poucos, que pela sua pouca expressão foram abandonados. Há o caso por exemplo de alguns tipos de cartão , que permitiam o acesso às portagens e gasolinas, mas que tinham pouca expressão e que resolvemos acabar com eles porque já tínhamos no BFB o cartão multifacetado que já permitia aceder às portagens. Quanto à plataforma de *front end* estava muito bem e já interagia com o teleprocessamento, que era outro aplicativo que funcionava dentro da máquina central e, portanto, pouco ou nada, tivemos de alterar. Houve que ter em conta a numeração das contas dos clientes do BBI e BFE e criar tabelas

Transcrição das entrevistas (continuação)

de conversão, de fácil leitura, que ficaram acessíveis a todos os colaboradores do novo Banco BPI, que eram cerca de 8.000 e aí, salvo raras exceções, não tivemos percalços.

MC – O que acaba de me dizer significa que mesmo antes da fusão e integração informática houve aqui relações com os clientes que tiveram que ser bem geridas. Quem geriu o processo de comunicação aos clientes e aos empregados?

CM – Sem falar no DR. ASS e Dr. FU, que superintenderam a comunicação aos clientes, penso que houve duas pessoas, Dr. AVB e Dr. PRS, que geriram muito bem a comunicação a todos os serviços do banco sobre as mudanças que iriam sendo operadas, envolvendo todas as hierarquias. Eles foram os dois motores principais de todo o processo e se um era a parte de combustão (Dr. PRS) o outro era o turbo compressor (Dr. AVB). Em todas as reuniões regulares e avulsas em que eles participaram notou-se um empenho e um interesse tão grande que tudo corresse bem, tudo muito bem pesado e acautelado, que foi uma coisa impressionante. E houve empenhamento de todos os serviços do banco, com exceção de meia dúzia de balcões. Dado que a fusão foi por fases. A 1ª. comunicação foi feita aos clientes do BFE e depois aos do BBI. Era-lhes comunicado, nomeadamente, os novos n.ºs. de conta e como os seus produtos (aplicações financeiras) estavam enquadradas.

MC – Já que falou nos clientes como é que depois da fusão vocês geriram a movimentação de cheques dos antigos bancos (BBI e BFE) por parte dos clientes?

CM – O sistema que foi utilizado para a comunicação aos clientes dos novos n.ºs. de conta, também foi utilizado para esse fim, quer para cheques, quer para transferências bancárias, quer para o uso de cartões de débito e crédito dos antigos bancos, e durante um ano, após a fusão foi esse sistema que fez a distribuição dos movimentos dos três bancos (BFB, BFE e BBI) para o novo banco BPI. Esse sistema filtrava à entrada os n.ºs. de conta “estranhos” e convertia-os, de imediato, para o novo n.º. de conta, e tudo funcionava normalmente.

MC -Quando é que se iniciou a instalação do novo CPD do BFB no edifício do BFE no Saldanha? Essa transferência foi acompanhada de algum reforço de capacidade da infraestrutura tecnológica? Ocorreu, nessa altura, alguma mudança tecnológica? Foi utilizada alguma da capacidade instalada no CPD do BFE para reforço do CPD do BFB? Esse reforço foi sugerido (proposto) por alguns consultores externos? Ou por algum fornecedor?

Transcrição das entrevistas (continuação)

CM – Não me consigo situar bem no tempo, mas penso que terá sido entre Março e Maio/97. Esse processo foi acompanhado pela IBM, pelos fornecedores de hardware de arquivo (Microfil), cujo nome não me lembro agora, e creio que a PT, também deu algum apoio na definição da rede de telecomunicações. A nível da concepção da Internet e da intranet tivemos algum apoio da Microsoft, com quem pouco depois estabelecemos um protocolo, e beneficiámos bastante desse apoio, dado que a Microsoft interessou-se depois pelo estudo da rede de telecomunicações que tínhamos concebido.

MC -O processo de integração informática dos SI's dos outros bancos (BBI e BFE) foi apoiado por alguns consultores externos?

CM – Não. A nível de sistemas de informação foi feita com a prata da casa.

MC -Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

CM – Como já disse os líderes do processo foram o Dr. AVB e Dr. PRS. A nível de sistemas de informação não houve grandes conflitos, dada a sua firmeza e quer o Dr. Gui Pacheco (BBI) quer o Eng.º. Carvalho Amaro (BFE) colaboraram desde o princípio e não houve necessidade de estar a dirimir conflitos.

Qualquer problema que surgisse num dado dia era, resolvido, no máximo, em dois ou três dias, depois de reunir com os comerciais ou com o Marketing ou com os elementos dos sistemas dos três bancos. Como já disse, no princípio, tentou-se evitar os “já agoras” e as adaptações ficaram reduzidas ao mínimo indispensável.

MC -Quem sobreviveu à reestruturação associada?

CM – A ideia inicial era a de que ninguém era dispensável. Cada pessoa manteria a sua posição enquadrado na Direcção a que pertencia ou passaria a pertencer. A maioria das alterações deram-se a nível comercial. A nível de sistemas de informação, a estrutura já estava a funcionar, com um ano de antecedência, relativamente à data da fusão, tendo as três estruturas (BBI, BFB e BFE) sido fusionadas. Depois da fusão e depois de estar tudo estabilizado, houve novos reajustamentos na estrutura da DSI e houve algumas pessoas, nomeadamente, do BBI que foram para a reforma.

Transcrição das entrevistas (continuação)

Isso, porém, só começou a ocorrer, com alguma frequência, depois de 2001, porque até aí as pessoas estiveram ocupadas com a transição do milénio e passagem para o euro, que já tinha sido iniciada, em 1998, foi depois concluída em 2001. Nesse intervalo de tempo o CPD do BBI do Porto, relativamente ao qual, tínhamos feito um pequeno *upgrade*, funcionou como backup e Direcção de Qualidade, na qual testávamos todas as alterações para os novos sistemas. Aliás, já antes da fusão do BBI, foi lá que fizemos todos os testes e simulações antes da migração.

MC -Qual o papel das aplicações legadas pelas entidades fundidas (BBI,BFE) ?

CM – Não foi aproveitada qualquer aplicação, salvo duas do BBI: IMOGEST/ECOGEST (gestão de imobilizado e de economato), e de estrangeiro que no BFB era o Kapiti e que era relativamente fácil fazer a migração para a aplicação do estrangeiro do BBI (Ipacri). Estas aplicações na funcionavam no sistema central mas no AS/400.

Relativamente às aplicações do BBI e do BFE foram todas guardadas, assim como os dados para eventualidade de ser preciso esclarecer qualquer questão.

Recordo-me que ainda, em 2003, foi renovado o acordo com os nossos fornecedores de software de base e de programação a fim de manter o Cobol/Cics, linguagem em que estavam desenvolvidas algumas aplicações do BBI e do BFE, a fim de manter o ambiente mínimo necessário para a eventualidade de haver necessidade de fazer a remontagem de qualquer aplicação antiga e processá-la para dar, p.e., alguma informação ao exterior.

MC -O processo de integração informática determinou alguma mudança tecnológica?

CM – O objectivo não era fazer uma mudança tecnológica. Nem substancialmente foi aproveitada para tal efeito. Foram sim reaquiacionadas as capacidades das máquinas a fim de as preparar para receber um volume de transacções superior ao que vinham processando. A única grande alteração que se processou, foi ainda em 1997, com a introdução da plataforma STAR nos balcões, que era mais *user friendly* e que potenciava a capacidade dos comerciais para desenvolver o negócio. Era uma plataforma que foi instalada no BFB, mas que também podia servir o BBI e BFE.

MC -O processo de integração determinou alguma alteração nos perfis profissionais do pessoal das TSI's?

Transcrição das entrevistas (continuação)

CM – Não. Verificou-se apenas um rejuvenescimento de quadros, em especial do pessoal oriundo do BFE, que tinha uma grande abertura de espírito e à mudança.

Enquanto no activo tive o prazer de trabalhar com alguns deles, que foram meus colaboradores, e só posso dizer que fiquei muito satisfeito. Também, no Porto, e depois de ter sido aumentada a capacidade do CPD, houve algumas pessoas do BBI que colaboraram empenhadamente para pôr a funcionar novas aplicações, como é o caso do Joaquim Mendes que desenvolveu uma nova aplicação para correspondência.

MC -Em termos de resultado final como classificaria o processo de integração informática dos SI's do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB?

CM –Não lhe queria chamar excelente. Porque para ser excelente teríamos que ter zero erros, o que não aconteceu e era impossível . Mas para o Banco BPI, que era um banco muito grande eu diria que foi muito bom quase a roçar o excelente. Mas o sucesso maior, como disse, no princípio, resultou da forte liderança e do empenho muito grande de toda a gente desde o princípio do processo. A contribuição das pessoas foi tão fluida e tão grande que o resultado só poderia ser muito bom.

Desde o princípio as pessoas mostraram grande disponibilidade no sentido de que se acontecer alguma coisa ou se algo correr mal estamos cá para resolver. Se pensar muito talvez me lembre de algumas pessoas que não estiveram com o projecto a 150%. Mas a maioria delas estiveram, desde o início, a mais de 100%.

MC -Quais foram na sua opinião os factores chave (métodos, técnicas, modelos, processos, liderança, etc.) que determinaram aquele resultado ?

CM – A liderança e o acompanhamento do projecto. Para além disso, o Comité de Acompanhamento que integrava elementos das DSI's dos três bancos, das DORG's, da Direcção de Operações e das áreas comerciais, fazia uma avaliação semanal do andamento do projecto. Para além disso, o Dr. PRS e o Eng^o. Sawaia, também faziam o acompanhamento dos progressos que íamos fazendo no dia a dia.

MC -Quais foram os problemas mais significativos que surgiram no pós-fusão? Quanto tempo demoraram a ser resolvidos? E quanto tempo demorou a estabilização dos sistemas operacionais?

Transcrição das entrevistas (continuação)

CM – Houve duas coisas que podemos apelidar de menos bem. Foi uma questão relacionada com os cartões que não constavam das listas iniciais e, portanto, aqueles que nós pusemos nas tabelas e nós trabalhámos pela positiva, i.e., se este existe pode movimentar, senão não pode. E, por conseguinte, capturámos alguns cartões precisamente por essa falha.

E, na altura, estávamos a falar de um universo de cerca de 650.000 cartões, e aquilo foi um número reduzido de cartões.

Outro problema foi a carta cheque, precisamente pelo mesmo problema, i.e., pusemos nas tabelas o n.º. do beneficiário que é correspondente ao ficheiro dos cheques visados e, portanto, não existindo, na tabela é fraude. Também, aqui foi um pequeno número de cartas cheque que foram rejeitadas. Houve ali cerca de um quarto/meia de hora de perturbação dos clientes, mas o problema foi rapidamente resolvido.

Ao fim de um mês todos estes problemas estavam resolvidos e estava tudo estabilizado.

Tivemos, também, um pequeno problema com o pagamento das rendas dos nossos balcões que tinham, para além do n.º. de conta do beneficiário, um pequeno prefixo para identificar o n.º. do balcão, mas logo que detectado o problema foi rapidamente resolvido.

MC -Em que medida é que este processo de fusão e integração informática afectou a carreira das pessoas? No geral? Nas TI/SI's?

CM – Penso que houve um aumento de expectativa de progressão na carreira. p.e. a nível das TSI's houve muitas pessoas do BBI, BFE e até do UBD que tiveram uma progressão de carreira que no cenário anterior, se calhar não seria tão fácil.

Naturalmente, que houve muitas pessoas, nomeadamente, a nível do back-office, que pela sua antiguidade e anos de carreira, já tinham direito à reforma por inteiro e, nalguns casos, foi-lhes proposta a reforma antecipada. O quadro, em 2003, das TSI's era de 400 pessoas, envolvendo, todas as áreas, desenvolvimento, manutenção, etc.

MC -Do ponto de vista dos clientes qual foi o resultado pós-fusão? Manutenção? Perda de Clientes? Grau de satisfação?

CM – Penso que a perda foi mínima. Claro que, neste processos, há sempre alguns clientes (BFB, BBI ou BFE) que não querem ficar, ou porque estão agarrados à marca ou porque não lhe agradou a junção dos três bancos. Mas, também, penso, que entraram novos clientes atraídos pela nova marca. Aliás, a ideia, que tenho, é que o volume diário de transacções (cheques, transferências, depósitos) não diminuiu, antes pelo contrário.

Transcrição das entrevistas (continuação)

Situava-se em cerca de 1 milhão de transacções diárias.

MC- Qual era o n.º. de contas no pós-fusão?

CM – Crédito à habitação:110.000; Crédito Pessoal era uma pouco mais, talvez 130.000; Crédito em c/ corrente: 30.000; Dep. a Prazo: 250.000, Dep. à ordem: 500.000.

MC -Depois da fusão e integração informática em que patamar situaria as TI/SI's, relativamente ao sector bancário?

CM – Já na plataforma do BFB eu entendia que nós tínhamos das melhores plataformas , em termos de resposta ao cliente. Após a fusão e, tendo em conta que há bancos que têm pacotes de software à medida e aqui, tudo tem sido desenvolvido com a prata da casa, com excepção do software dos cartões que comprámos e adaptámos, eu diria que temos das melhores respostas e serviços aos clientes. Isto não significa, necessariamente, que não se possa melhorar ainda mais.

3. DR. CARLOS MALDONADO (CMLD) – Director da DSI do EX-BFE e do BANCO BPI – Data de realização; 04-04-05; Identificação da entrevista=eset3

MC - Como, quem e quando foi definido o novo SI que se suportaria o novo Banco BPI?

CMLD – Eu, na altura, estava no desenvolvimento e, não acompanhei de perto essa decisão, que foi a nível de infra-estrutura, mas penso que quem tomou essa decisão foi o Dr. AVB e Dr. PRS depois, de ouvir os Directores das DSI's e de outras Direcções.

MC - Classifique os factores que terão determinado a escolha da plataforma informática do BFB, em detrimento das outras (BBI e BFE) .

CMLD – Para mim penso que o reduzido n.º. de pessoas que o BFE tinha no desenvolvimento (30) pesou bastante na decisão. O BBI tinha um pouco mais, mas o BFB tinha muito mais gente no desenvolvimento. Apesar das aplicações do BFE serem mais jovens do que a dos outros bancos, porque tinham mais ou menos um ano de existência, depois de terem sido desenvolvidas em conjunto com a Andersen Consulting, não foram

Transcrição das entrevistas (continuação)

consideradas, talvez, pela sua juventude (ainda não estavam consolidadas) e cobriam menos produtos do que aqueles que existiam no BBI e BFB. Estes terão sido os factores que levaram à exclusão do sistema do BFE. Do BBI, tanto quanto sei, havia muitos sistemas de informação que trabalhavam, em cima da linguagem Assembler, e, penso que isso , também, terá sido um factor, que contribuiu bastante para a exclusão do sistema do BBI.

MC -Quando é que se iniciou a instalação do novo CPD do BFB no edifício do BFE no Saldanha? Essa transferência foi acompanhada de algum reforço de capacidade da infraestrutura tecnológica? Ocorreu, nessa altura, alguma mudança tecnológica? Foi utilizada alguma da capacidade instalada no CPD do BFE para reforço do CPD do BFB? Esse reforço foi sugerido (proposto) por alguns consultores externos? Ou por algum fornecedor?

CMLD – Tenho aqui as datas desse processo , depois de consultar a minha agenda, a fim de dar essa informação à Dr.^a. Carla Chousal.

Em 18/5/97 foi feito o upgrade no CPU e nos discos do BFB na Rua Castilho (Lisboa) a fim de suportar o ambiente de produção e de desenvolvimento do BFE e em 29/5/97 foi transferido, o ambiente de desenvolvimento do BFE. Em 7/6/97 mudámos o ambiente de produção do BFE para a Castilho e na semana seguinte começaram as obras de remodelação aqui no CPD do BFE (Casal Ribeiro). e em 15/8/97, mudaram-se os CPD's do BFB e BFE aqui para a Casal Ribeiro.

Estes dois ambientes de produção e desenvolvimento (BFB e BFE) funcionaram desde essa data, aqui na Casal Ribeiro, até à fusão.

Não houve qualquer mudança tecnológica e limitámo-nos a fazer o upgrade das configurações existentes e houve, talvez uma mudança de um disco, que era de um dado fornecedor, de que não me lembro o nome agora, e mudou-se para um disco da IBM. Não houve, também, apoio, de quaisquer consultores externos. Foi tudo feito com a prata da casa. A mim causou-me alguma estranheza, porque nós no BFE estávamos habituados a fazer desenvolvimentos de SI's com o apoio de consultores externos. Não é que as coisas tenham corrido mal, mas causou-me alguma confusão. Quanto ao apoio da IBM, limitou-se aquilo que é normal nestas situações, i.e. a dizer o seguinte:” se vocês querem trabalhar nestes ambientes, têm que aumentar a capacidade da máquina”.

MC -Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

Transcrição das entrevistas (continuação)

CMLD – Os líderes foram o Dr. PRS e Dr. AVB. Quanto à gestão de conflitos a minha ideia é a de que a sua gestão foi efectuada pelo Dr. PRS, aqui e ali ajudado pelo Dr. AVB. Em termos de infra-estrutura as coisas começaram a ficar estabilizadas. A DSI ficou dividida em quatro áreas: (1) Produção: sob o comando do Sr. Warig Neto (brasileiro do Itaú) ; (2) Telecomunicações: sob o comando do Sr. Lino Santos ; (3) Sistemas: sob o comando do Eng.º. José Fonseca, de quem eu dependia;(4) Planeamento: sob o comando do Eng.º. Manuel Alegria, que tinha sido contratado como consultor na Administração anterior pelo Dr. Santos Carneiro (BFE e IBM). Aí as coisas andaram um bocado tremidas, havia ali uns crisanços, mas a pouco e pouco as coisas acabaram por estabilizar. Entretanto, o Eng.º. Manuel Alegria, saiu, porque estava à espera de uma coisa maior, e aí, durante algum tempo, começaram umas guerrazinhas entre o pessoal do BFE e BFB. Mas, depois, as pessoas aperceberam-se que o pessoal do BFE estava empenhado em colaborar e do lado do BFB constataram que o Eng.º. José Fonseca tinha muita capacidade e vontade de colaborar. Claro que houve alguns conflitos entre pessoas, mas a pouco e pouco as coisas foram-se resolvendo. Juntaram-se, entretanto, as equipas dos três bancos, embora os do BBI, como estavam no Porto, não sentissem muito essa mistura. A pouco e a pouco as pessoas foram sobressaindo .É evidente que nem todos os melhores da área das TSI's sobressaíram , outros apagaram-se, outros, talvez, foram beneficiados, sem o merecerem, e outras prejudicadas, também, sem qualquer motivo, o que é normal, em situações como estas. Outros, com razão, foram beneficiados. O pessoal do BBI, como estava no Porto, não sentiu muito estas lutas.

Terá havido algumas oscilações mas eu acho que, ao fim destes anos, as pessoas com capacidade vieram ao de cima e os de menor capacidade foram afastados.

Foi uma transição bastante pacífica. Por aquilo que a gente ouviu do que se passou noutros bancos (Mello, BPSM e BPA, BCP e BPSM) penso que aqui as coisas não correram mal.

MC -Como foi gerida a fusão das diferentes culturas organizacionais e a integração na nova cultura BPI?

CMLD - A minha opinião é pessoal, mas acho que ainda não existe nova cultura. Ainda há as culturas do BFE e BFB. Não é o problema de “*nós/ eles*” mas nota-se que

Transcrição das entrevistas (continuação)

há maneiras de trabalhar diferentes. São culturas diferentes e isso ainda não está totalmente dissipado. Eu digo isto porque ainda há pessoas com quem me cruzo no corredor e que dizem “..No BFE isto era assim” e ”No BBI isto era assim”, “ No BFB isto era assim”. Há uns saudosistas e ainda se nota um bocado a diferença. Mas isso não emperra o andamento da máquina.

MC -Quem sobreviveu à reestruturação associada?

CMLD – Eu acho que sobreviveram todos que quiseram estar de corpo e alma com este processo. Aqueles que não quiseram acompanhar o processo foram afastados e outros que, já tinham idade para ter direito à reforma por inteiro, também, se afastaram voluntariamente. A nível de TSP's, com a junção do pessoal dos três bancos, ficámos, temporariamente, sobredimensionados, mas isso não se notou muito, porque desenvolvemos muitos projectos novos. Logo a seguir às fusões informáticas, tivemos, no ano seguinte (1999) a 1ª. fase do euro e, também, a transição do milénio, e depois em 2000, tivemos a 2ª. fase do euro, que entrou em funcionamento em 2001.

MC -Qual o papel das aplicações legadas pelas entidades fundidas (BBI, BFE)?

CMLD – As aplicações foram todas guardadas, porque nós tivemos necessidade de uma vez por outra ir lá consultar alguns dados. Mesmo, agora, estão disponíveis, para um nº. reduzido de utilizadores (Direcção de Contencioso e Direcção de Auditoria e Inspecção) para consulta. O Imogest do BBI foi a única aplicação que foi utilizada e que serviu para os três bancos. Quanto ao Estrangeiro o BFE tinha o Eximbills (Kapiti) ,o BFB , também tinha o Eximbills e o BBI tinha outra coisa (IPACRI). O Eximbills do BFB é que serviu para os três bancos.

MC -O processo de integração informática determinou alguma mudança tecnológica?

CMLD – Não. Esta era das coisas que ouvi numa reunião o Dr. PRS referir, e com a qual eu concordo inteiramente, que não ia acontecer, i.e., não íamos utilizar os “já agoras”. Portanto, nada de invenções, porque à partida, já se sabia que ia ser um processo muito complexo.

MC -O processo de integração determinou alguma alteração nos perfis profissionais do pessoal das TSP's?

Transcrição das entrevistas (continuação)

CMLD – Não. O que verificou foi que, p.e., algumas pessoas só estavam habituadas a fazer desenvolvimento e programação para o AS/400 e passaram a fazê-lo para sistema central. Algumas pessoas alargaram as suas competências. p.e., quando se deu a fusão do BFE as pessoas que estavam a trabalhar nessa equipa foram distribuídas pelo desenvolvimento. Como as pessoas do BBI estavam no Porto, criámos núcleos à distância, para o desenvolvimento de algumas aplicações.

Digamos que, o perfil se manteve, mas houve rejuvenescimento de quadros.

MC -Em termos de resultado final como classificaria o processo de integração informática dos SI's do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB?

CMLD –Eu diria que foi um sucesso. É evidente que posso ser suspeito por estar a trabalhar cá dentro e ter sido um daqueles que safaram “entre aspas” . A gente dizia, na altura, metam-nos num buraco, e dêem-nos 2 ou 3 anos, que a gente ao fim desse tempo vem novamente ao de cima. Mas, foi efectivamente, um sucesso. E para este sucesso penso que houve duas pessoas que foram fulcrais, em termos de liderança, que foram o Dr. AVB e Dr. PRS.

MC -Quais foram na sua opinião os factores chave (métodos, técnicas, modelos, processos, liderança, etc.) que determinaram aquele resultado ?

CMLD – Liderança e pragmatismo, além de um bom planeamento e controlo do projecto. No fundo, a dinâmica que aquelas duas pessoas (Dr. AVB e Dr. PRS), que eram muito bem vistas e respeitadas no banco, imprimiram ao processo. Qualquer problema que a informática tivesse de ultrapassar eles faziam rapidamente a ligação às restantes Direcções e as decisões eram tomadas. Se isso não fosse assim, certamente que o processo teria tido mais problemas. Nas reuniões semanais que se realizavam para fazer o acompanhamento do processo, com os Comerciais e outras Direcções, tudo era medido e rapidamente decidido.

MC -Quais foram os problemas mais significativos que surgiram no pós-fusão? Quanto tempo demoraram a ser resolvidos? E quanto tempo demorou a estabilização dos sistemas operacionais?

CMLD – Penso que não houve grandes problemas. Globalmente correu tudo bem. Eu lembro-me que depois da fusão do BBI de ter ido a um balcão ex-BBI , onde já estava a funcionar a nova aplicação STAR e que, estava um bocado lenta, mas os clientes, aguardavam com calma e o pessoal desse balcão tentava resolver as coisas da melhor

Transcrição das entrevistas (continuação)

maneira. Em termos de pessoas houve, talvez, alguma resistência à mudança, i.e, de pessoas, quer do BFB, BFE ou BBI, que não aceitaram a mudança. Acho que isso tem a ver com o feitio das pessoas, umas que resistem mais, outras menos. Aqui na DSI do BFE houve algumas pessoas que resistiram muito à mudança. Mas, em termos globais, continuo a dizer que foi um sucesso.

MC -Quais os critérios utilizados na selecção dos diferentes Produtos/serviços? Marketing? Opinião dos responsáveis de 1ª. linha das unidades de negócio? Prevaleceu a opinião da parte tecnológica (TI/SI's)?

CMLD – Não lhe posso responder, porque eu não acompanhei muita coisa. Admito que a DSI tenha decidido muita coisa. Mas quando havia qualquer dúvida a DSI solicitava a intervenção do Dr. AVB e Dr. PRS que ouviam os comerciais e decidiam quais as alterações a introduzir nas aplicações/produtos/serviços.

MC -Depois da fusão e integração informática em que patamar situaria as TI/SI's, relativamente ao sector bancário?

CMLD – Eu penso que era bastante boa. Em termos de análise custo-benefício, penso que o Banco BPI, de certeza absoluta, é o melhor banco da praça.

4. ENG.º. JORGE GUIMARÃES⁶³ (JG) – Director da DSI do ex-BFB e do BANCO BPI; Data de realização; 04-04-05 ; Identificação da entrevista=eset4

MC – Boa tarde Eng.º. Jorge Guimarães (JG). Antes de mais, muito obrigado pela sua colaboração neste processo de investigação. O Eng.º. disse que ia falar em 1ª. lugar nos princípios gerais a ter em conta num processo de F&A para medir o sucesso ou insucesso. Então avance lá com a sua opinião.

JG – Isto é um pouco a m/ opinião, mas vamos tentar olhar para as F&As e vemos que temos 3 níveis de avaliação. Por um lado, temos (1) as questões económicas que é o *driver* fundamental que se fala em qualquer lado para avaliar as F&A's e que depois é utilizado para verificar se houve ou não criação de valor do ponto de vista do que foi comprado, do

⁶³ Professor do Instituto Superior Técnico, durante 6 anos antes de ingressar no BFB.

Transcrição das entrevistas (continuação)

que fica do resultado final do aglomerado de 1, 2 3, ou 4 bancos. Depois há o outro lado que eu vou chamar de (2) lado contabilístico ou mais profissional e este lado é o de justificação que é o de garantir que, após todo o processo, e aqui é um lado onde tem que haver sucesso, não pode haver erro , é o lado, digamos, que todos os nosso auditores, pessoas externas, têm que garantir que as coisas correm bem . Portanto, se este acto falhar, é visível para os clientes e vai ter reflexo nas contas do banco. Há outro ponto (3) que é o ponto de vista tecnológico. Do lado da tecnologia é que se fala menos, ora eu acho que há aqui pontos que são fundamentais. Em 1º. lugar é uma oportunidade que as pessoas pouco valor dão e eu acho que é fundamental , i.e., uma fusão é sempre, sempre, um processo de criação de valor tecnológico. Porque é que eu digo isso porque, no mínimo, pode-se ficar com uma plataforma final que há-de ser o máximo da soma das partes. E ao contrário do processo económico e de contabilidade pode ser o mínimo múltiplo comum (mmc). E que às vezes pode ser o mmc, mas na tecnologia tem de ser o máximo comum (MC). E porquê? Porque eu não posso perder operações que estão concretamente feitas. Agora dizendo quando nós olhamos para o BFB e o BBI eram banco com grandes semelhanças e grandes diferenças. O BBI e o BFB, em termos de retalho, eram muito semelhantes, em zonas diferentes do País, até geograficamente. Foi um soma muito boa, porque permitiu fechar um pouco a rede, mas em termos de retalho não tinham grandes diferenças. Já quanto ao BFE era um banco completamente diferente, era um banco muito virado para operações do estado, empresas, operações bonificadas do estado, resultado o banco final que resultou de tudo isto teria de ser capaz de fazer operações de qualquer um destes três bancos de nascença , portanto, tecnologicamente, há sempre a soma, digamos, de todos estes três tipos de produtos que estão a ser colocados por estes bancos o que, resulta, no final, que tem que ter todas estas funcionalidades. Há oportunidade de uma pessoa querer fazer algumas simplificações, sem dúvida, eu posso querer que o sistema final, simplifique algumas coisas complexas que os sistemas anteriores tenham, mas a margem de manobra é muito pequena. Eu posso renegociar *spreads* com os clientes, eu posso renegociar alguns planos com os clientes, para evitar coisas mais complicadas, não posso acabar com os créditos sindicados que tinha , não posso acabar com os contratos com o estrangeiro que tinha, não posso acabar com os acordos que tinha com o La Caixa, com o Fundo de Pensões A, B, C ou D , e que têm aquelas especificidades e aqueles ficheiros

Transcrição das entrevistas (continuação)

específicos que tem de entrar pelo SWIFT ou o acordo que tinha com aquela empresa, tudo isso tinha que residir nos sistemas novos, resultado, no final de tudo isso, tecnologicamente há um salto, i.e. o banco que resulta no fim é, no mínimo, a soma dos três bancos, de acordo com muito pouca simplificação há um salto tecnológico. Em 2º. lugar, o 2º. driver deste grande salto tecnológico é que há uma oportunidade para mexer na qualidade de dados, para mexer num conjunto de operações que as pessoas, às vezes, não conhecem nem estão bem documentadas e em 3º. lugar há uma oportunidade de você ir buscar o que é mais adiantado de cada um dos bancos. Neste caso particular do BPI houve uma opção clara de escolher um dos sistemas. E, no fundo, escolheu-se do mal o menor, ou seja daqueles sistemas que eram conhecidos qual deles é que poderia ser o mais rápido. Para a escolha dos produtos foram efectuando fóruns com a participação das Direcções. Na altura em que se começaram a fazer esse fóruns em que se foi decidindo o que é que banco queria ter e qual seria a oferta final de produtos, foram chamadas as várias Direcções para certificação, portanto, há uma liberdade que nós somos capazes de ter para negociar com os clientes alterações, mas é muito evitada, nesse caso do BBI que estava a referir há pouco, que é o caso dos empréstimos com juros constantes e inconstantes, é impensável que tivéssemos tempo para contactar com os clientes e introduzir este tipo de prestações, que era desejável, sem dúvida que era, mas o BFB não tinha nenhuma funcionalidade na aplicação que permitisse carregar estes empréstimos a meio do plano e manter as prestações coerentes. Portanto, utilizámos, um artifício simpático, i.e., forçamos em todos eles, uma revisão de taxa. Foi relativamente simples. Na indexação que eles tinham forçamos uma revisão de taxa e basicamente demos um prémio aos clientes. No fundo estivemos a aproximar a taxa num daqueles meses. Mas só assim conseguimos provocar o recálculo dos quadros todos no dia da fusão garantindo que as comunicações estavam certas, porque senão tínhamos que calcular numa rotina ao lado para garantir que convertíamos todos os empréstimos e não provocávamos o recálculo, que era extremamente complexo, já que o quadro ia entrar todo de novo. E garantindo o reporte ao BDP e não haveria tempo nunca para contactar os clientes, eventualmente fazendo uma adenda às escrituras. Tudo isto era desejável, mas era complexo e dado o pouco tempo disponível para fazer a adaptação teve que se enveredar por esta solução. A capacidade de adaptar a oferta para que o banco fique limpo como quando começa de novo não há. Há

Anexos

Transcrição das entrevistas (continuação)

aqui algumas liberdades. Há aqui alguns produtos que tem que ser pensados e modificados, mas isso começa no dia a seguir à fusão.

Nunca vai começar nem vai ser possível fazer muitas vezes antes da fusão. p.e. o BFB não praticava empréstimos em moeda estrangeira a particulares, mas apenas a empresas e outros tipos. O BFE tinha muito esse hábito e até já o tinha passado para o BBI no crédito à habitação e tudo e até no crédito pessoal. Isso obrigou-nos a fazer grandes alterações na nossa (BFB) aplicação de créditos – crédito pessoal e crédito à habitação - para suportar isto e até mais moedas estrangeiras. Uma coisa que parece muito simples mas que obrigou a um desenvolvimento profundo, isto foi uma adaptação completa à oferta comum dos três bancos. Ou seja simplificou-se o que era possível, mas muito pouco, porque não há tempo para contactar clientes e renegociar condições para os produtos mais simples que vem a seguir. Repare quando a gente fala de fundos, se calhar no fundo ou no limite, é adaptar a oferta que o banco tem e passar a vender no banco final todos os fundos que já eram comercializados em cada um daqueles bancos. O que é relativamente simples após você fazer a fusão jurídica das entidades que fazem a emissão dos próprios fundos, até pode estar a vender fundos de terceiros, o que não é grande problema desde que as aplicações suportassem essa venda era relativamente fácil fazer a integração da aplicação. Quando nós falamos de produtos de crédito, ou de dep. À ordem ou de dep. A prazo tenho mesmo de ter a oferta dos três bancos. Num lado eu tinha Dep. A prazo que se venciam a 6 meses, noutro lado, a 1 ano, noutro lado tinha *spreads* e noutro tinha taxas garantidas a 3 e 4 anos e noutro tinha crédito pessoal com comissões à cabeça, noutros vendas a prestações num determinado ponto de venda com um determinado tipo de protocolo, etc. Eu tinha que manter isso tudo, não podia descontinuar as condições que tinham sido negociadas. E, portanto, isso traz-nos vários e gravíssimos problemas. Um exemplo mais simples, nós no meio disto tudo adquirimos um banco mais pequenino, o UBD, as pessoas esquecem-se que isto pode dar problemas muito grandes e isso é um processo que eu conheço muito bem porque fiquei responsável pela integração informática do UBD. E o que é que o banco trouxe de novo? Como banco não tem nada mais simples. Aquilo era um banco que só tinha Dep. A Prazo, crédito à habitação e crédito pessoal. E o que é que era feito com estes produtos? A pior coisa do mundo, Como não tinham Dep. À ordem, tinham que fazer as cobranças noutros bancos.

Transcrição das entrevistas (continuação)

Para isso tinham um acordo com o Banco Exterior de Espanha (BEX), na altura, para fazer as cobranças noutros bancos. Bom, isto foi um berbicacho, porque nós tivemos de preparar as n/ aplicações todas para cobrar prestações noutros bancos de produtos que nós não vendíamos em nenhum dos bancos a cobrar prestações noutros bancos. Ou seja, o crédito à habitação quer no BBI, quer no BFE ou BFB, exigia domiciliação de pagamentos numa conta de Dep. À Ordem no banco de origem. Logo aqui um banco pequenino alterou completamente o esquema, mais ainda, economicamente, nenhum dos senhores da SONAE, donos do banco UBD, tinha feito as contas aqueles produtos, porque com prestações de poucos escudos na altura, dado que eles faziam crédito pessoal a partir de 50 contos, para comprar frigoríficos, com prestações a 3 e 5 anos, que de juros dava uma miséria, chegavam a ganhar 200 escudos e 100 escudos de juros numa prestação e depois o BEX cobrava 200 escudos por cada cobrança e que eles não repercutiam o custo no cliente, era rigorosamente, financiarem clientes, e de tal maneira as coisas eram colocadas que apareceram-nos casos estranhíssimos que me lembro perfeitamente na altura. Eles tinham um processo de fixar a prestação ao cliente. i.e. as pessoas para comprarem um frigorífico pagavam p.e. 20 contos por mês. A prestação era fixa só que às vezes os frigoríficos mudavam de valor e a prestação não era recalculada. Era a taxa que era recalculada. A aplicação original do UBD quando não ocorria pagamento de capital, a aplicação gerava uma ou duas prestações adicionais. Quando tentámos migrar estes empréstimos para a aplicação do Banco BPI, que era do BFB, não forçámos o prazo e recalculamos as taxas, e chegamos a ter casos que o capital era de tal maneira que chegamos a ter taxas de juro negativas, ou seja, o plano que estava carregado e acordado com o cliente até final do prazo não chegava sequer a pagar o capital e, portanto, em teoria, a taxa de juro que estava por trás daquela prestação era uma taxa de juro negativa. Portanto, nós estávamos a subsidiar o cliente para além dos juros, no capital. No fundo isto tinha a ver como os produtos eram vendidos e como o sistema daquele banco se comportava.

MC – Por falar nisso, houve uns problemazitos no UBD, pós fusão, não foi?

JG - Sim houve alguns clientes que da forma com que estavam habituados a pagar foram, digamos, confrontados com situações de ...

Transcrição das entrevistas (continuação)

MC – de taxas erradas?

JG - Não houve taxas erradas. O que ocorreu é que se verificaram vários casos que da forma como estava montada a aplicação pela FISERV do lado da UBD, ao vir para cá e entrar nos critérios rígidos do banco acontecia rigorosamente isso, ou seja, quando se altera o PVP de um bem, eu não posso forçar que um cliente que pagava em 60 prestações passe a pagar em 61, porque no nosso banco eu tenho um capital definido e um prazo garantido, uma prestação fixa e recalculo a taxa, ou então, tenho uma taxa definida, um capital definido e um prazo e recalculo a prestação, ou seja os bancos trabalham assim, ou seja, não posso chegar lá e dizer agora estique o prazo porque quero unilateralmente e o cliente paga mais uma prestação. Não o posso fazer.

No nosso caso tivemos alguns casos desses e tivemos que contactar clientes, dizendo-lhes. Desculpe lá, como isto está aqui você não chega a pagar-nos o capital que nos deve. Queria agora retomar o seu questionário. Isto foram umas considerações gerais muito leves.

MC - Como, quem e quando foi definido o novo SI que se suportaria o novo Banco BPI?

JG – Isso foi definido num meeting que, salvo erro, na altura foi presidido pelo Dr. António Viana Baptista (AVB) e Dr. Paulo Rodrigues da Silva (PRS) e na altura a decisão que foi tomada foi a de escolher um dos três sistemas existentes (BFB, BBI e BFE) e o critério que foi utilizado para a escolha foi o de seleccionar o sistema que foi considerado seria aquele que teria de sofrer menos alterações para suportar as alterações que iriam ser introduzidas para suportar as aplicações dos três bancos. Posso dizer que, na altura, talvez por uma questão de antiguidade, o sistema do BBI não foi considerado. Pelo que as duas opções sérias que existiam eram a do BFB e BFE. O do BFE, se calhar tecnologicamente até era mais avançado, dado que já tinha linguagens de programação de uma geração mais alta e sistema de bases de dados mais adiantados, mas o BFE era um banco incompleto, i.e. era um banco que não dominava bem o retalho e, portanto, teria de ter uma dose de desenvolvimento muito muito grande, considerável mesmo. O sistema do BFB tinha o retalho, e apenas tinha de se adaptar às operações especiais do BFE, portanto, a decisão que foi tomada na altura foi usar o sistema do BFB como base.

MC -Quais os factores que, na sua opinião, terão determinado a escolha da plataforma informática do BFB, em detrimento das outras (BBI e BFE) .

Transcrição das entrevistas (continuação)

JG – Eu acho que há aqui duas regras. A 1ª coisa era definir quais eram os sistemas que deveriam sofrer menos intervenção para se ajustar aos restantes, neste caso era o BFB e o BBI, e por outro lado, era saber quais eram os tecnologicamente mais avançados e, nesta regra, os dois que foram eleitos, foi o BFB e do BFE. Da conjunção desta duas regras foi eleito o BFB. Eu diria ainda outra coisa muito importante sobre o BFB. O BFB tinha tido uma evolução muito grande em tudo que era a parte tecnologicamente mais avançado em tudo o que tinha a ver com a relação perante o cliente, já tinha o BFBnet, que depois deu origem ao BPINET, estava muito adiantado cá dentro (BFB) uma intranet no BFB directo. A parte dos outros canais estava já suportado pela WEB. Resultado, esta ligação de pegar na informação dos sistemas centrais, ex. posição integrada, extracto integrado,tudo, etc., usando as

MC – Bom isso que está a dizer é importante. Na parte da rede telecomunicações a Microsoft teve um papel importante no desenho da rede.

JG – Exacto. Todo o desenho da infra-estrutura e rede de telecomunicações para suportar a intranet e a STAR foi desenhada em parceria com a Microsoft, fundamental. Pode confirmar isso com o Francisco Morais (Eng.º), responsável da tecnologia, que está cá desde essa altura. Mais ainda, os nós redundantes que foram colocados, que há uma triangulação que a nossa rede tem, para garantir que você consegue ter tecnologias WEB, tinha tido no BFB um salto grande, e portanto era mais fácil manter esta camada e adaptá-la do que, p.e., desenvolvê-la e montá-la de novo sobre o sistema do BBI. Eu acho que isso pesou bastante.

MC – Já agora que o Eng.º. Está a falar nisso, BPInet,WEB, BFB directo,Intranet, etc, gostaria que me dissesse se esse desenvolvimento foi feito com o recurso a consultores externos ou com a prata da casa?

JG – Foi feito com a prata da casa mas com o apoio, desde o início da Microsoft, com quem o banco tinha e tem uma parceria muito grande, em termos de consultoria, com uma equipa cá permanentemente, aliás o BFB e o BPI, depois, foram sempre *case study's* em termos da Microsoft em várias situações, por integração de dados. Aliás o sistema do BFB era relativamente simples, e a maior simplicidade era IBM no central e Microsoft no cliente final. Se calhar nos outros sistemas havia mais misturas, IBM, UNIX, AS/400, Oracle, etc. havia várias camadas. Havia aqui outros componentes.

Transcrição das entrevistas (continuação)

MC – Relativamente ao sistema STAR que foi implementado nos balcões, pode dizer-me quem é que o desenvolveu? Foi A Microsoft?

JG – Não! Foi a Unisys. Aliás a Unisys vendia na altura uma solução chamada Navigator que foi customizada para o banco. E já na altura toda a rede de suporte que passou a trabalhar com a plataforma STAR foi desenhada com o apoio da Microsoft. A nossa parceria com a Microsoft, em termos de consultoria, é uma consultoria de raiz, de fundo, um casamento e depois há aqui negócios que se têm pontualmente. A Unisys é um parceiro muito importante que teve aquele foco. Muito importante na implementação da STAR comprada e adaptada para o banco. Já tinham vendido na altura para 1 ou 2 clientes, salvo erro o Montepio e.. outro

MC – Bom, isso que está a dizer é importante. Na parte da rede telecomunicações a Microsoft teve um papel importante no desenho da rede.

JG – Exacto. Todo o desenho da infra-estrutura e rede de telecomunicações para suportar a intranet e a STAR foi desenhada em parceria com a Microsoft, fundamental. Pode confirmar isso com o Francisco Morais (Eng.º), responsável da tecnologia, que está cá desde essa altura. Mais ainda, os nós redundantes que foram colocados, que há uma triangulação que a nossa rede tem, para garantir que você consegue ter passagem de dados, em vários casos, que envolvem não só passagem de dados, em vários casos, que envolvem não só as linhas, mas ter também, rádio, satélite e todas essas opções, quando necessário, foi também desenhada em conjunto com a Microsoft. Essa decisão já tinha sido tomada mesmo antes da fusão quando se fez um upgrade para suportar a plataforma antiga dos balcões do BFB, i.e., PAB⁶⁴ mas a fusão deu uma força muito grande ao projecto porque passou a ter de ser *mission critical*, i.e., se aquilo não corresse bem poria em causa todo o projecto, pois o PAD não aguentaria todo o volume de operações.

MC – Muito bem. Passemos à questão seguinte. Quando é que se iniciou a instalação do novo CPD do BFB no edifício do BFE no Saldanha? Essa transferência foi acompanhada de algum reforço de capacidade da infra-estrutura tecnológica? Ocorreu, nessa altura, alguma mudança tecnológica? Foi utilizada alguma da capacidade instalada no CPD do BFE para reforço do CPD do BFB?

⁶⁴ Plataforma Aplicaional de Balcões (sistema anterior ao STAR).

Transcrição das entrevistas (continuação)

JG – Não me lembro. Posso saber isso em detalhe. Houve efectivamente um upgrade das máquinas. Tivemos dois CPD's a funcionar um em Lisboa e outro no Porto (BBI) que fazia de backup do de Lisboa. As duas máquinas tiveram um upgrade proposto pela IBM para suportar o que de mais avançado havia na época. Houve uma altura em que havia aqui na Casal Ribeiro uma partição para os dois CPD's e, chegou mesmo a existir, numa determinada altura, partição para os três centros, (BFB,BFE e BBI) em conjunto na mesma máquina. Esta parte o Eng.º. Francisco Morais poderá esclarecer melhor.

MC – Esse reforço foi sugerido (proposto) por alguns consultores externos? Ou por algum fornecedor?

JG - Nós em termos de consultoria na altura da fusão tivemos um apoio muito grande por parte do La Caixa, como o *case study* que nós mais usamos e as pessoas que mais nos apoiaram em diversas questões, mais funcionais, em termos do processo contabilístico. Em termos de consultorias próprias do processo de fusão as parcerias foram com a IBM e a Microsoft. Não houve nenhum consultor especialista em fusões que tivesse dado qualquer apoio.

MC - Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

JG – Este processo todo foi conduzido pelo próprio Dr. PRS que fez várias reuniões para o efeito, aliás, houve decisões que foram tomadas de uma forma muito clara por parte deles e foi a forma mais correcta de o fazer e, quando era necessário escalava o Dr. AVB que era o responsável na Comissão executiva pelo processo. Foram as duas pessoas que tiveram mais intervenção no processo.

MC – Portanto, os principais líderes do processo, na sua opinião, foram o Dr. AVB e o Dr. PRS.

JG – Sim.

MC – Nestes processos também, normalmente, têm alguma gestão de conflitos e de diferentes culturas. Quem é que geriu isto e como é que os problemas foram ultrapassados?

JG – Novamente ao nível de administração, duas pessoas: Dr. AVB e Dr. PRS. Depois houve uma delegação de poderes nos Directores Centrais da altura. O processo não foi simples em várias questões, no fundo, ao longo do próprio projecto de fusão foram feitas algumas fusões prévias de Direcções e outras à posteriori. A sala de mercados foi a primeira a ser integrada . O Dr. Vítor Corte Real (BFB) foi logo chamado e integrou as

Transcrição das entrevistas (continuação)

três salas (BFB,BBI e BFE) e o back-office global dos três bancos passou a trabalhar com se fosse único e ficou instalado no Banco de Investimento na Jean Monnet (Lisboa).Com esta medida o banco passou a ter um único centro para comprar e vender dinheiro. A seguir foi o Dr. Carlos Ferreira (BFB) com as Operações e com decisões muito radicais no caso dele. Escolheu uma equipa da sua confiança (BFB), independentemente das capacidades que existissem noutros bancos.

MC – Ainda a propósito disto, como sabe, estes processos para serem bem sucedidos necessitam que a comunicação aos empregados e clientes seja rápida, e que o processo de planeamento seja bem elaborado, a equipa de marketing também bem escolhida, etc. Lembra-se quem é que esteve na origem disto?

JG – Houve várias pessoas. No Marketing a gerir a comunicação esteve a Dr.^a Teresa Sales e houve uma campanha progressiva do processo de fusão. Ou seja, havia um jornal do banco, que recebemos todos, no qual se iam dizendo para o todo o pessoal que vamos a caminho, a imagem futura será esta. Optou-se por uma imagem provisória do banco devido à forma legal como foi feita a fusão. Durante esse período, no fundo, o BFE comprou os outros bancos e a imagem provisória foi nascendo, que internamente começou com o nascimento do sol, que representava a evolução do amarelo do BFB e depois foi evoluindo para a flor de laranjeira do Banco BPI que só apareceu quando todos os bancos estavam integrados.

Portanto, durante aquele processo de estabilização pós-fusão em que os clientes sentiram alguma confusão porque repare, dizer aos clientes do BBI ou do BFE que se o seu NIB (N.º. de conta) mudou e que estava tudo assegurado ,i.e., todos os movimentos para a conta nova como para a antiga foi um pouco perturbador, porque para esse clientes, tudo mudou, os cheques, os novos produtos, as regras, o NIB, etc.

MC – Perante isso como é que o Eng.º. avalia a reacção dos clientes ao processo? Ficaram satisfeitos? Ficaram irritados? Como é que foi?

JG – Sentiram que vamos mudar para melhor. Pode ter havido uma faixa de tempo conturbada, mas eles aperceberam-se e sentiram que iam mudar para melhor. E isso foi a mensagem que se levou. E sentiu-se efectivamente na rede. A rede conseguiu vender essa ideia aos clientes. Estamos numa fase de esforço, isto vai custar a todos mas vamos mudar para melhor. Eles diziam aos clientes “...você tinha 200 balcões e agora ficou com uma rede de 600” . Mais ainda, tinha balcões mal espalhados no País, porque o BFB era, para

Transcrição das entrevistas (continuação)

melhor. Eles diziam aos clientes “...você tinha 200 balcões e agora ficou com uma rede de 600” . Mais ainda, tinha balcões mal espalhados no País, porque o BFB era, fundamentalmente, um banco do Sul e o BBI era, fundamentalmente, um banco do Norte e fez-se um banco global com uma marca única que passou a cobrir o País inteiro. Repare que, quando o Banco BPI nasce é o maior banco do País de marca única. Neste momento é preciso o BCP ter adoptado a marca única Millennium com uma projecção semelhante, ou talvez maior que o BPI, O BES tem que juntar o BIC e a CGD tem que juntar os balcões do BNU para ser maior que o BPI em termos de marca única. Mas, na altura, o BPI era efectivamente o maior de marca única. Mais ainda, o nome Banco BPI era muito forte. Nenhum dos três bancos anteriores, BBI, BFB e BFE tinha a projecção, em termos de marca, que o BBPI passou a ter. Foi uma forma simples e clara de as pessoas aceitarem o novo banco.

MC – Portanto, o Eng.º. considera que o processo de comunicação, quer interno quer externo, foi bem sucedido.

JG – Eu acho que sim. Foi bem gerido. Não foi isento de problemas. Houve vários e muitos, como sabe. Houve decisões duríssimas. Eu lembro-me que o Dr. Carlos Ferreira (BFB), na parte das operações quando se fez a junção das Direcções dos três bancos, teve uma reunião com os Directores do BBI e BFE e disse-lhes :”meus senhores eu não vou contar convosco, porque não vos conheço. Se calhar há aqui directores bons, talvez excelentes, provavelmente, melhores do que os que eu tenho, mas nesta altura não posso arriscar trabalhar com quem não conheço. E assim antes de eu começar qualquer problema de conflito com alguns dos elementos directivos que ficam nesta Direcção estou a fazer-vos esta comunicação”. Eu lembro-me que, na altura foi muito duro. Ele escolheu a equipa que tinha e nem sequer quis conhecer a equipa nova.

Foi a decisão mais radical de todas . Houve outros que não. Começaram por escolher os melhores de todos a começar por baixo e com muita calma. Como sabe houve Direcções que duplicaram, Direcção Comercial Porto e Lisboa, duas auditorias e duas contabilidades, dois Marketing’s, etc. Era quase tudo em dobro. E depois lentamente, foi-se juntando e arrumando, o que demorou cerca de 4/5 anos.

MC – Bom, ao dizer-me isto o Eng.º. está de certa forma a responder-me aqui a pergunta nº. 6 , ou seja, “Qual foi o processo de gestão de recursos humanos associado, em especial aos SI’s?”

Transcrição das entrevistas (continuação)

JG –Na parte dos SI's, houve uma alteração estrutural interna. A parte WEB ficou separada, uma equipa própria para a parte dos sistemas também ficou separada, e a equipa própria ligada ao projecto de fusão também foi separada e autonomizada . Esteve, não sei quanto tempo fechada sozinho na sala de fusão. Foram criados os ambientes de testes próprios para a fusão. Foi criado o ambiente próprio para todos os testes da fusão e para as simulações. Efectuámos cinco simulações integrais para cada uma das integrações (BFE e BBI), durante vários fins de semana. Eu lembro-me que no caso do BBI fizemos umas 5 ou 6, no BFE umas 3 ou 4, e no UBD três.

MC - Quem é que sobreviveu à reestruturação associada?

JG - Tipicamente quem sobreviveu depois disto tudo foram as pessoas mais novas , acho que é o único critério que tem aplicação universal . De resto não há outro critério. Mais aptos? Todos os bancos tinham pessoas mais aptas que foram ficando, é verdade, mas não é uma característica eminente. Houve pessoas aptas que foram saindo do jogo. Se calhar, nalguns casos, até eram mais aptas que algumas que ficaram cá, mas foram saindo talvez porque já tinham idade para ter direito a uma reforma por inteiro. O critério idade aqui foi muito importante, foi o critério mais forte de todos. Eu sei que houve casos que correram muito bem, outros que correram mal, que foram duros, mas no global acho que as pessoas saíram mais ou menos bem, com dignidade. Com isso o banco conseguiu reformar pessoas que já tinham alguma idade e, com isso, dar lugar aos mais novos. Não quer dizer que não se perca conhecimento com este processo. Perde-se de certeza.

MC - Qual o papel das aplicações legadas pelas entidades fundidas ? (BBI, BFE)

JG – Houve algumas que foram aproveitadas. O Imogest do BBI, o leasing que funcionava no BBI/BFE ainda está em funcionamento e o KAPITI (operações de estrangeiro) do BFE ficou e foi sujeito a algumas adaptações para incorporar funcionalidades do Ipacri⁶⁵ do BBI.

MC - O processo de integração informática determinou alguma mudança tecnológica?

JG - Este processo permitiu fazer um *upgrade* em algumas aplicações. Foi lançado na altura um novo projecto para uma nova aplicação de DP's que teve que ser toda reestruturada de uma ponta a outra , DO's também sofreu um *upgrade* bastante grande. Foi, na altura, que surgiu a necessidade de lançar uma nova aplicação de fundos. A nova aplicação de contas e clientes que foi posta agora no ar, nasceu nessa altura ao detectar-se necessidades de

⁶⁵ Que era o sistema do BBI desde 1985, adquirido à Banca National del Lavoro (Itália).

Transcrição das entrevistas (continuação)

melhoria de dados, a aplicação cauções foi feita na altura. Houve um conjunto de coisas que teve que ser feita nessa altura. A aplicação de cauções foi uma necessidade que se detectou durante a fusão e projecto arrancou, logo no dia seguinte à fusão. Houve foi alguma cuidado de evitar os “já agoras” pelo meio, i.e., pequenas alterações que eram pedidas não foram introduzidas e só depois da fusão é que se fizeram essas alterações. Isso não foi feito, porque poderia pôr em risco a viabilidade do próprio projecto.

MC - O processo de integração determinou alguma alteração nos perfis profissionais do pessoal das TSI's?

JG – Eu diria que sim, não muito significativo, mas sim. Um ex. típico, é que nós tínhamos, digamos, nos diversos bancos pequenas diferenças de estrutura. p.e.. no BFB tínhamos a DSI e a DTI (Tecnologias, suporte). Passamos para uma estrutura única e os nossos programadores passaram a ter uma visão mais abrangente, porque passaram a colaborar em diversos projectos. Antes disso, nós tínhamos p.e., o programador WEB, programador do central. Hoje em dia um programador que está a fazer uma programação do central pode passar para a parte dos *front's*. Na análise a mudança é radical. Nós tínhamos analistas da WEB e não tínhamos análise funcional, hoje está tudo misturado. Hoje qualquer projecto passa pela análise funcional, independentemente, do projecto estar no central, na WEB, no AS/400, UNIX ou no Oracle.

MC – Já agora diga-me quantas pessoas tinha a área das TSI's na altura e quantas tem agora?

JG – Na altura havia talvez umas 500 pessoas. E, agora, temos cerca de 430 pessoas, mas , entretanto, integrámos também, o pessoal das TSI's do BPII (Investimento) que, na altura, não estava cá. Nestas 430 pessoas já se inclui as 70 pessoas do BPI que estão lá cima (Porto) e que agora fazem parte do Departamento, o qual reporta todo à Dr^a. Teresa Rocha. Para fazer as contas terá de retirar o pessoal do BPI e fazer a diferença. Eu diria que, em termos reais, reduzimos talvez umas 120/130 pessoas, porque, entretanto, o banco, também, cresceu.

MC -Do ponto de vista dos clientes qual foi o resultado pós-fusão? Manutenção? Perda de Clientes? Grau de satisfação?

JG – Tivemos algumas perdas. Na altura tivemos algumas perdas. Para já não se esqueça que há sempre uma redução resultante dos clientes comuns aos três bancos. Depois há os clientes que já estavam em pré-contencioso num banco e que com a fusão vem a superfície

Transcrição das entrevistas (continuação)

o problema dele e deixa de ter crédito. Ou então um cliente que era do BBI porque não gostava do BFB. Com a fusão ele passar a ser cliente do mesmo banco e volta a ter as pessoas do BFB e opta por ir embora. Para além disto houve casos pontuais. p.e., clientes com NIB's errados, débitos indevidos, com pagamentos, etc. que se aborreceram e foram embora. Mas foram casos pontuais, Nunca tivemos um ficheiro de 200.000 registos que estivesse errado.

MC – O Eng.º. já me disse que o problema da gestão das diferentes culturas foi realizada pelo Dr. AVB. E então a questão que lhe ponho agora é a seguinte: Em termos de resultado final como classificaria o processo de integração informática dos SI's do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB? Foi um sucesso? Insucesso? Foi bom? Relativamente bom?

JG – Eu diria que foi moderadamente bom. Sem embandeirar em arco, não diria que foi um super sucesso, mas foi um caso que correu genuinamente bem, sem grandes descontinuidades, mas também não foi isento de erros, teve alguns problemas. Acho que no global eu digo que é positivo e é moderadamente bom, porque se fez um processo que, tecnologicamente, é muito complexo, e que correu sem problemas, ou seja, no final a contabilidade estava certa, as contas estavam certas, as operações ficaram certas, da parte dos clientes não tivemos nenhum caso gritante que obrigasse a envolver a imprensa ou indemnizações por parte do banco, portanto, globalmente, correu bem, porque no meio disto, introduzimos uma nova plataforma de front-office nos balcões, houve aplicações que foram reestruturadas, acho que globalmente é positivo. Teve alguns problemas, teve.

MC - Quais foram na sua opinião os factores chave (métodos, técnicas, modelos, processos, liderança, etc.) que determinaram aquele resultado ?

JG – A metodologia principal foi ouvir e seguir os grandes conceitos e conselhos que o La Caixa nos deu. O primeiro conselho que nos deu foi criar o ficheiro de controlo do Razão (FRC), i.e., criar um repositório contabilístico que tivesse o tal mínimo múltiplo comum dos três bancos que permitia fazer o reporte ao BdP. Cada vez que se fazia um processo de migração, nós tínhamos a possibilidade de retirar a informação de um banco para um ficheiro e verificar se os valores que entravam noutra banco eram iguais aos de saída. Se existissem diferenças tinham que ser justificadas pela contabilidade. O FRC tem de azerar, se isso não acontecer significa que no banco que é esvaziado e há pequenas coisas que têm que ser transferidas manualmente. Este ficheiro (FRC) era um ficheiro standard que serviu

Transcrição das entrevistas (continuação)

para as três migrações. Era como se fosse uma peça de lego que encaixava em qualquer solução. Se o FRC ficasse a zero à saída, era sinal que a integração informática tinha corrido bem. Se mais 5 bancos viessem o BFB não teria de mudar esta peça de lego. Só o teria de fazer se o POCSB (plano de contas para o Sistema Bancário) fosse alterado. Outro factor chave que o La Caixa nos recomendou foi o conceito do “*Já agora*”, não façam “já agoras”, não desenvolvam nada ao lado. Tomem notas das alterações e façam-nas depois da fusão. Nesse tempo não podíamos evoluir. A ideia, na altura, era manter os produtos e serviços que os 3 bancos comercializavam e não fazer nenhum desenvolvimento tecnológico. Outra recomendação que nos deram foi a de pegar na equipa de projecto para a fusão e metê-la toda dentro de uma sala só para tratar deste assunto, documentarem tudo, escreverem tudo e depois é que partiam para as alterações. O projecto de fusões integrais também foi um factor chave, porque a partir da criação de um ambiente paralelo, pudemos replicar um teste de uma forma digna e correcta. E isto, também foi muito importante. A primeira simulação integral que fizemos deitamos as mãos à cabeça, porque havia diferenças de milhões de contos, houve aplicações que não migraram. etc. Esses sustos sistemáticos alertaram-nos para a percepção da grande complexidade do processo.

MC - Depois da fusão e integração informática em que patamar situaria as TI/SI's do BPI, relativamente ao sector bancário?

JG - Eu diria que nós ficamos atrasados em relação ao sistema bancário. Porquê? Repare uma coisa: As pessoas que estão por dentro não vêem o banco de fora. Nós estivemos um ano parados a fazer fusões. Os outros estiveram um ano a enriquecer a sua oferta. O BFB, o BBI e o BFE, no global ficaram a ganhar, porque passaram a ter uma plataforma comum, que era o mínimo múltiplo comum das suas plataformas. Mas evoluíram menos que a concorrência. E isto tem que ser dito de uma forma clara.

Nós estivemos um ano fechados dentro de casa a fazer fusões. Durante esse ano não sofisticámos nenhum dos n/ produtos. É verdade, nós paramos com os “*já agoras*” e com tudo que era necessário fazer. Isto é o mesmo que trabalhar sobre uma carroça em movimento. Portanto, se nós deixamos que esta carruagem continue a evoluir à mesma velocidade, nós nunca mais a apanhámos. Quando estivéssemos preparados para encaixar tudo num banco, o banco já não era esse, era outro. Portanto, o BFB, BBI e BFE reduziram ao mínimo a evolução tecnológica nos seus produtos para que o processo de fusão pudesse ser feito. Isto tem custos. Porque o banco não pode estar a desenvolver novas aplicações.

Transcrição das entrevistas (continuação)

Notou-se menos do que o que poderia ter acontecido, porque no lado do front, no lado das WEB's, no lado da posição integrada o banco manteve uma equipa autónoma que continuou a desenvolver estes projectos e aqui residiu a chave do sucesso para que o banco não passasse para fora a imagem de um banco que parou no tempo, e, mais tarde, depois da fusão deu o salto tecnológico que poderia dar e, graças a Deus, correu muito bem, porque tratou das prioridades no tempo certo e aprendeu muito com a fusão, mas foi porque a seguir fez um esforço de actualização tecnológica. Não, no processo na altura. Eu na altura só posso dizer é o seguinte: os três bancos que resultaram da fusão ficaram com um sistema melhor do que o que tinham antes. Sem dúvida alguma. O sistema que passaram a dispor era superior ao que tinham antes. Efectivamente ficámos atrasados relativamente ao mercado, porque durante esse ano, estivemos recolhidos cá dentro e não fizemos desenvolvimento de novos produtos/serviços que os clientes exigiam. A aplicação de DO's só foi reformulada depois da fusão, O BPINET teve um atraso no lançamento de cerca de 6 meses, o próprio BPI directo que era para arrancar na altura, teve um atraso de 4 meses no seu lançamento por causa disto tudo. Isto teve implicações. Todo o processo de fusão provocou um hiato de 6 a 8 meses no processo de desenvolvimento normal do banco. Quem disser que isto não é verdade, não está a olhar para o que aconteceu. Claro que as pessoas que disseram que o banco ficou melhor (C, Munhá e Maldonado) estão a dizer a verdade porque o banco ficou com uma plataforma única, mas se nos compararmos com o mercado não, porque estivemos 6 a 8 meses parados. Nós notámos isso, porque nesses períodos estivemos a aumentar a n/ carteira de pedido de clientes sobre novas funcionalidades/aplicações e depois levámos cerca de 2 a 3 anos a colocar a carteira num nível decente.

MC – Sendo assim, o JG diria que o banco em 2001, já apanhou o comboio da concorrência?

JG – Eu diria que sim, e sobretudo, por uma razão simples. Ao mantermos esta equipa das WEB's em separado que continuou a desenvolver o banco e conseguimos, neste domínio, acompanhar, e até, nalguns casos, passar a frente da concorrência, e este projecto (BPINET), conseguiu alavancar o banco para outros projectos. Repare, neste momento, considero que o BPINET é o melhor site de particulares. O único que chega perto é o BCP Millennium. Eu sou cliente do BES e o BES tem deficiências muito, muito grandes que já vêm de longe. Conheço mal o dos espanhóis, mas parece que são

Transcrição das entrevistas (continuação)

francamente bons, dizem que têm bons sites e, nomeadamente, o do Santander e do BBVA. Mas conheço o do Barclays e de outros e por detrás do site, têm muito de manual. i.e., têm o serviço online, mas muitos dos pedidos, são depois executados na retaguarda manualmente. Nós temos o BPINET totalmente online e temos sido reconhecidos por muitas, muitas empresas que hoje trabalham connosco em online. Depois em termos internos, aquilo que é a grande moda falar de CRM's, e a Microsoft atesta isso, o BPI pode-se orgulhar, é talvez o único banco que neste momento tem um CRM interno a funcionar em pleno, que gere a agenda dos clientes, da agenda dos balcões e que alavancou bastante as vendas. Estas ferramentas permitiram ao banco dar um grande salto tecnológico. E isto foi possível porque o Banco manteve uma equipa lateral para continuar a avançar nas Web's que continuou a desenvolver o banco neste domínio, porque senão tinha sofrido uma estagnação muito grande em cima. Repare, só agora, em 2002 ou 2003, é que nós pegamos nalgumas aplicações para as reformular que já não se pegava há muito tempo. Fazer a nova aplicação de caucões, de clientes e contas, o banco já deveria ter uma nova aplicação destas aplicações em 2001, mas não conseguiu com a fusão, euro, e projecto do milénio. No global, temos que ser realistas, e, no final da fusão o banco ficou atrás do mercado. Não se notou, porque conseguiu arrancar depressa e porque este lado da WEB se continuou a desenvolver e no final o banco resultante era garantidamente melhor que qualquer um dos bancos individuais que deram origem à fusão, e conseguiu recuperar esses 8 meses em que estivemos parados.

MC - Quais foram os problemas mais significativos que surgiram no pós-fusão? Quanto tempo demoraram a ser resolvidos? E quanto tempo demorou a estabilização dos sistemas operacionais?

JG – Com as empresas. Demoraram a resolver 6 meses. Aconteceu com clientes do BFE que tinham créditos sindicados e bonificados com condições especiais e com avisos muito detalhados. O BFB não estava preparado para isso. Em lembro-me de estar aqui com o Manuel Silva a preparar um ficheiro para depois fazer esses extractos manualmente. Só ao fim de 6 meses é que isso ficou resolvido. Foi muito complexo. Mas são operações especiais e com poucos clientes. São operações muito difíceis. Tivemos problemas também com processos de cálculo com moeda estrangeira, houve também questões de juro que tiveram que ser corrigidas, porque as bases foram alteradas, houve pormenores deste género que são massacrantes, porque envolve como imagina contactar

Transcrição das entrevistas (continuação)

clientes. Houve outros que ficaram zangados porque passaram a ter despesas de manutenção da conta, quando não tinham no BBI e BFE, tudo isto tem as suas questões. Mas não teve grande impacto. A maioria dos casos era resolvida no prazo máximo de um mês. Os casos mais complicados é que demoraram 6 meses. p.e. a carta cheque do BBI que o BFB não tinha deu algum trabalho a resolver. Com os cartões também houve alguns problemas, mas o problema, também, foi resolvido rapidamente. Houve ali umas questões. Houve operações com os CTT que o BBI tinha e que eram 40 operações que estavam num caixote eram tratadas manualmente, e que também, se resolveu. Parece impossível que um banco tenha operações deste tipo. Mas tem. Algumas questões com os pagamentos automáticos, que se resolveram num instante.

MC – Num dos artigos que eu li sobre F&A's produzido pela Mckinsey é dito que numa F&A todos os produtos que tenham menos de 10.000 operações devem ser migrados manualmente.

JG – Bom, isso é uma escala americana, mas o princípio é realmente válido. Numa escala portuguesa eu diria que produtos, que vamos supor, com menos de 5.000 contas não faz sentido estar a perder tempo para preparar programas para migração automática. Em produtos com meia dúzia de operações, não vale a pena. É mais fácil fazê-lo manualmente. Nós tivemos casos em que tínhamos 200 ou 300 contas e em que migrámos manualmente. Não faz sentido, perdemo-nos em pormenores e há oportunidades que se perdem. Eu lembro-me que um dos primeiros trabalhos que o Vítor Corte Real (nomeado para agregar as Dir. Financeiras dos 3 bancos) foi nivelar os indexantes dos 3 bancos. Você, não faz ideia quantos indexantes de taxas de juro havia nos três bancos, era uma panóplia. TBA's, edge's puros, gap's médios, médias móveis, mês calendário, mês corrido, etc. Era um par de botas. Tudo isto teve que ser conversado com os clientes. O que é que o cliente ganha tendo uma taxa de uma média móvel de uma semana ou a média da última semana?

MC – Ok. Eng.º. queria agradecer toda a sua colaboração que foi muito valiosa, você tem uma boa memória e ainda tem tudo presente como se tudo se tivesse passado ontem. Muito obrigado.

Transcrição das entrevistas (continuação)**5. TEIXEIRA PINTO (TP) – Director Adjunto da DSI do ex-BBI – Data de realização : 02-02-05 ; Identificação da entrevista=eset5**

MC - Como, quem e quando foi definido o novo SI que se suportaria o novo Banco BPI?

TP – Ora bem, sobre essa questão, no 1.º trimestre de 97, somos confrontados com a ideia de juntar todos os dados das diversas plataformas informáticas numa única. Foram, entretanto, constituídas equipas, no BBI e no BFE para procederem ao levantamento dos dados e das aplicações. Mais tarde, em meados de 97, e já com estas equipas em funcionamento, foi-nos comunicado, pelo Dr. PRS, que tinha sido a pessoa nomeada pela SGPS para superintender nas DSI's dos três bancos, que a plataforma escolhida tinha sido a do BFB. E porquê? Foi-nos dito que a escolha não foi por uma razão tecnológica, mas porque a administração do BPI já conhecia as equipas do BFB há alguns anos e, estava identificada com o seu sistema de informação e, portanto, as equipas de desenvolvimento do BBI e do BFE tinham que se integrar nas equipas de desenvolvimento do BFB, chefiadas por elementos deste banco. Naturalmente que, na altura, nasceu uma preocupação do lado do BBI, porque toda a parte de desenvolvimento e outros técnicos estava sediada no Porto, e pôs-se a questão como é que essas pessoas iam sobreviver a esta fusão. Foi, muito duro psicologicamente, porque as pessoas ficaram a saber que todas as aplicações do BBI iam ser desactivadas e punha-se a questão sobre aquilo que as pessoas iriam fazer depois da fusão. Foi um pouco complicado obter a colaboração das pessoas, com esta perspectiva no horizonte. Neste ambiente, quer eu quer o Dr. Gui Pacheco, que era o Director Coordenador, procurámos obter garantias de manutenção das pessoas. O triunvirato que geria este processo (Dr. AVB, DR. PRS e Eng.º. Sérgio Sawaia) disse-nos que não nos podia dar essa garantia, dado que era lógico e racional que com a junção das 3 plataformas numa única plataforma, haveria excesso de capacidade, em termos de pessoal, e, portanto, alguns teriam que ser dispensados. Mas garantiram que as pessoas que não tivessem lugar na DSI, teriam lugar em qualquer serviço do Banco, mesmo que fosse como supranumerário. Essa a garantia que nos foi prestada que, foi ratificada pela SGPS, e que nos foi transmitida pelo Dr. AVB numa reunião que se realizou para o efeito e, nos foi dito que o futuro das pessoas das pessoas estava acautelado, i.e., se uma pessoa quisesse ir para um balcão, podia candidatar-se.

Transcrição das entrevistas (continuação)

MC -Quando é que se iniciou a instalação do novo CPD do BFB no edifício do BFE no Saldanha? Essa transferência foi acompanhada de algum reforço de capacidade da infraestrutura tecnológica? Ocorreu, nessa altura, alguma mudança tecnológica? Foi utilizada alguma da capacidade instalada no CPD do BFE para reforço do CPD do BFB? Esse reforço foi sugerido (proposto) por alguns consultores externos? Ou por algum fornecedor?

TP – O que eu posso dizer sobre isso é o seguinte: No Saldanha estava instalado o CPD do BFE, o qual em termos de aplicações, não estava preparado para suportar os produtos/serviços do BFB. Por outro lado e na perspectiva da fusão esse mainframe e discos não tinha capacidade para aguentar a volumetria de dados do BBI e do BFB. Assim, quando se dá a transferência do CPD do BFB da Rua Castilho para o Saldanha, isso foi aproveitado para fazer o *upgrade* da configuração, nomeadamente, discos, a fim de aguentar o volume de dados dos três bancos. O CPD do BBI, também, foi objecto de um upgrade a fim de funcionar como backup e disaster recovery do sistema em Lisboa.

MC -O processo de integração informática dos SI's dos outros bancos (BBI e BFE) foi apoiado por alguns consultores externos?

TP – Tanto quanto eu sei, não. Foi efectuado como o pessoal interno.

MC -Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

TP – Como eu disse a SGPS do BPI nomeou um triunvirato de administradores (AVB, PRS e SS) encarregado de todo este processo de fusão. As equipas da DSI e DORG do BFB e BFE foram misturadas ainda no final de 97 e no que diz respeito aquilo em que eu participei, as equipas da DSI e DORG do BBI passaram a deslocar-se semanalmente a Lisboa a fim de fazer reuniões de acompanhamento e redefinição de trabalhos. Houve uma equipa que foi nomeada na altura, coordenado pelo Eng.º. Carvalho Amaro, que era o responsável da DSI do BFE, e que integrou o Sr. Augusto Penteado, da Direcção de Qualidade do BFB, e outros elementos da área de desenvolvimento do BFE, e da parte do BBI integrou alguns elementos da análise funcional e desenvolvimento, da qual eu era o responsável. Esta equipa dedicou-se ao levantamento de dados que integravam as diversas aplicações do BBI e BFE, a fim de depois serem comparados e, eventualmente, adaptados à estrutura de dados existente nas aplicações do BFB.

Estes levantamentos eram objecto de discussão semanal, nas reuniões em participavam

Transcrição das entrevistas (continuação)

aqueles três administradores e elementos de outras Direcções (comerciais, operacionais, marketing e outros) a fim de reflectirem sobre as alterações a introduzir durante uma semana, a fim de na próxima reunião ser decidido qual o caminho (alteração) a seguir.

Quanto à gestão de conflitos era resolvida nessas reuniões semanais, i.e., as várias Direcções envolvidas davam a sua opinião sobre os assuntos em discussão, que tinham estado uma semana a serem ponderados, e, logo nessa reunião era tomada uma decisão provisória sobre esse tema, por aqueles três administradores, que na semana seguinte era tornado definitiva. Estou crente que, nos assuntos mais polémicos, esses administradores ratificavam a decisão tomada a nível da administração do BPI-SGPS. **MC** -Qual o processo de gestão de recursos humanos associado, em especial aos SI's?

TP – Relativamente ao BBI e , como eu disse no princípio, foi garantir às pessoas que não iriam ser prejudicadas, dispensadas ou despedidas, no final do processo. Efectivamente, o que veio a acontecer, foi que no fim deste processo, a maioria das pessoas do BBI mantiveram-se a colaborar noutros projectos e os que saíram, foi por opção própria, dado que a maioria deles já tinham direito à reforma por inteiro. Apesar de ter sido dito no início do processo de fusão que iriam ocorrer mais dois processos – a transição para o ano 2000 e a introdução do euro – e que os recursos da DSI a utilizar seriam superiores às necessidades em tempo normal, o que é verdade é que depois da conclusão do processo de fusão, as pessoas do BBI não foram integradas em nenhuma dessas equipas e estiveram ocupadas a desenvolver novas aplicações.

MC -Quem sobreviveu à reestruturação associada?

TP – Na parte do BFE o Eng.º. Carvalho Amaro saiu para a Direcção da Banca Automática com o Nelson Nabais e o Costenla (BFE) saiu para a concorrência. Da parte do BBI houve algumas pessoas, que como disse, foram para a reforma, e o único que saiu fui eu que fui convidado, na altura, a ir para a área de auditoria informática da DAI (Direcção de Auditoria e Inspeção).

MC -Qual o papel das aplicações legadas pelas entidades fundidas ? (BBI,BFE)

TP – Basicamente nada. Apesar de terem dito, no início, que havia umas funcionalidades interessantes nos SI's do BBI, nada disso foi aproveitado e implementado nos SI's do BFB. Tirando algumas funcionalidades que o BBI tinha nos Dep. a Prazo e de Poupança e que foram introduzidas no sistema do BFB, todas as outras funcionalidades que consideravam importantes, não foram implementadas pela equipa de desenvolvimento do BFB. A única

Transcrição das entrevistas (continuação)

aplicação que sobreviveu foi o IMOGEST/ECOGEST do BBI e, mesmo aí, houve grande pressão para que não fosse aproveitada e só o foi, porque o BFB não tinha nenhuma alternativa credível.

A Central de balanços do BBI que era uma informação que estava disponível centralmente para todos os utilizadores, também, não foi aproveitada, penso que, mais uma vez, pelo facto da equipa dirigente estar próximo do BFB, e assim cada Direcção Comercial, fez os seus próprios ficheiros de riscos de crédito em Excel. Em 2001 o processo foi retomado, com a criação de uma Direcção de Riscos de Crédito, que está a reconstituir uma base de dados, mas, neste momento, com utilização local, e que, quando muito é fornecida aos outros utilizadores.

MC -O processo de integração informática determinou alguma mudança tecnológica?

TP – Não. O que ocorreu foi uma mera junção de plataformas. O lançamento da Internet, intranet e do correio electrónico foi posterior à fusão e, para isso, o banco recrutou pessoas no exterior com essas competências. Penso que para isso, existia uma parceria com a Microsoft que liderou o processo. Penso que havia interesse da Microsoft neste processo, nomeadamente, no domínio do *homebanking*, a fim de o testar e implementar noutros bancos.

MC -O processo de integração determinou alguma alteração nos perfis profissionais do pessoal das TSI's?

TP - Não . Houve quando muito um rejuvenescimento de quadros. As equipas que existiam continuaram a trabalhar naquilo que sabiam e para as novas tecnologias (Internet, intranet, etc.) o banco recrutou pessoas novas no exterior e criou , após a fusão, uma nova Direcção chamada DDW (Direcção de Desenvolvimento WEB). Esta Direcção, após a conclusão do euro voltou a ser integrada na DSI.

MC -Em termos de resultado final como classificaria o processo de integração informática dos SI's do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB?

TP –Eu penso que isto tem que ser visto em duas vertentes. Uma é o processo de migração de dados e, em paralelo, aquilo que foi feito na plataforma do BFB para que as características do negócio não fossem alteradas. Este processo de fusão acho que foi um sucesso. As questões laterais têm a ver como o modo como os utilizadores tiram proveito dos dados.

Houve muitos utilizadores do BBI e BFE que, de imediato, não souberam tirar proveito da

Transcrição das entrevistas (continuação)

nova estrutura de informação (BFB). Aqui penso que houve culpa de ambos os lados, i.e., dos utilizadores que não manifestaram abertura para uma mudança e da parte da equipa dirigente da parte organizativa, que, apesar da muita formação ministrada para a nova plataforma, não foi suficiente para que as pessoas absorvessem os novos processos na sua totalidade. Porque é que isto aconteceu? Na minha óptica é resultante de quê? No BFB não havia uma Direcção de Organização forte, havia quando muito uma função de organização, que era efectuada de forma muito rudimentar, pelo que não teve capacidade para transmitir às pessoas as mudanças que se iam operar.

Esta parte ressentiu-se disso, devido a esta falha da DORG do BFB. Da parte dos clientes penso que não houve grandes problemas. O processo de fusão dos dados dos clientes é dos processos mais dramático. Quando na base de dados de clientes há dados insuficientes, embora respeitem ao mesmo cliente, pode dar azo a quem sejam migrados como clientes diferentes. Recordo-me que, nessa altura, considerámos que, desde que, houvesse três campos (NIF, Nome e data de nascimento) com as mesmas características, estaríamos em presença do mesmo cliente e, portanto só seria migrado um único registo.

MC -Quais foram na sua opinião os factores chave (métodos, técnicas, modelos, processos, liderança, etc.) que determinaram aquele resultado ?

TP – A comunicação com o exterior foi importante porque sempre que se aproximava qualquer alteração havia sempre uma *newsletter* que era enviada aos clientes a comunicarlhes a alteração. Aproveitou-se o ensejo da fusão para introduzir uma nova plataforma no balcão (Star) que foi um processo muito cuidado e que teve a colaboração da PT e Telepac em termos de rede. Houve muita formação que foi dada aos elementos dos balcões para os preparar para trabalhar com o STAR. O Help-desk de apoio aos balcões também um factor importante. O Dr. ASS procurou motivar todas as pessoas, através de reuniões, a fim de as levar a empenhar-se no sucesso da fusão. A comunicação para o exterior foi bem conseguida. Já no interior e, nomeadamente, nos serviços centrais, talvez por terem tido menos formação na nova plataforma, houve alguns problemas.

MC - Quais foram os principais resultados a nível do Banco BPI, resultantes do processo de integração informática?

TP – Desde logo, o aparecimento de um banco com 600 balcões e com marca única a operar com menos serviços centrais, em consequência da racionalização introduzida nalgumas Direcções que foram fusionadas. Claro que houve excepcionalmente Direcções

Transcrição das entrevistas (continuação)

que foram desdobradas, como é o Caso da Contabilidade, Inspeção e Auditoria e Marketing. Depois o lançamento, logo de seguida da Internet, intranet e correio electrónico, tornou a comunicação mais fácil. Quanto a vencedores e vencidos o que poderei dizer é que, independentemente, dos conhecimentos e da capacidade das pessoas, o pessoal do BFB, que era até aí o braço comercial do BPI, foi o mais protegido, i.e., ocupou a liderança de mais Direcções, juntamente com outros elementos da área comercial oriundos do BPI, mas tudo isso, resultante, como disse mais atrás, do facto de serem conhecidos há mais anos da classe dirigente.

MC -Quais foram os problemas mais significativos que surgiram no pós-fusão? Quanto tempo demoraram a ser resolvidos? E quanto tempo demorou a estabilização dos sistemas operacionais?

TP - Aquilo que eu considero mais relevante num processo deste são as relações interdepartamentais. Aí houve alguns problemas, por aquela razão que lhe disse à pouco e que tem a ver com o facto da DORG do BFB, se limitar à difusão de normativos, tinha pouca vocação organizacional e um quadro muito reduzido de pessoal, pelo que não prestou atenção a alguns aspectos de relacionamento interdepartamental. Claro que esse aspecto poderia ter sido suprido, talvez com a presença de consultores externos, mas aí, também, convém, dizer, que esta fusão foi a primeira do género que ocorreu em Portugal e, se calhar, não haveria muitos consultores que conhecessem bem o sistema financeiro, e neste processo não iriam acrescentar muito mais.

MC -Em que medida é que este processo de fusão e integração informática afectou a carreira das pessoas? No geral? Nas TI/SI's?

TP - No que diz respeito aos que estavam na minha área não houve evolução significativa. Tirando, dois ou três, que no BBI, eram técnicos coordenadores e que passaram a subdirectores, os outros não tiveram qualquer protagonismo nos novos sistemas de informação. Tudo lhes passou ao lado. As pessoas que foram beneficiadas eram do BFB e estavam em Lisboa.

No geral, houve uma redução de quadros nos serviços de retaguarda e as pessoas mais atingidas foram os trabalhadores do BBI. Claro que, nalgumas situações, também tiveram que encaixar alguns quadros do BPI Investimento e aí, também, foram sacrificadas, algumas pessoas do BFB.

Transcrição das entrevistas (continuação)

MC -Depois da fusão e integração informática em que patamar situaria as TI/SI's, relativamente ao sector bancário?

TP – Eu penso que são difíceis essas comparações. Hoje em dia um banco que não tenha um bom sistema de informação não poderá competir no mercado. A grande questão que se coloca é que o quadro de pessoal das TSI's tem que ter capacidade e estabilidade, porque sem isso não há banco que consiga progredir. Em termos tecnológicos o banco está bem estruturado, o BPINET penso que é líder do processo, é melhor que qualquer um dos sites da concorrência, mas a estabilidade do quadro do pessoal é fundamental.

6. DR^a. CARLA CHOUSAL (CC)- ex-BBI; Elemento da equipa de Planeamento e Controlo do Projecto APOLO e actual Directora Central da DORG do BANCO BPI; Data de realização : 02-02-05; Identificação da entrevista=eset6.

MC - Como, quem e quando foi definido o novo SI que se suportaria o novo Banco BPI?

CC – Bom, antes de mais, quero dizer-lhe que participei activamente no processo de fusão e integração informática dos três bancos, fazia parte da equipa de Planeamento e Controlo, mas obviamente, do ponto de visto informático, não sou técnica e , nalguns casos, poderei não saber responder às suas questões. De qualquer forma acompanhei o processo e responderei aquilo que considerar que tenho informação. Relativamente a este aspecto e recuperando um pouco a memória, eu diria que a decisão terá sido tomada, algures no 2º trimestre de 97.

Portanto, embora, em termos mais efectivos, as equipas tenham começado a trabalhar em pleno entre Set. e Out./97, eu penso que a decisão foi tomada, algures pelo 2º trimestre/97 e foi tomada a nível da Comissão executiva do BPI-SGPS.

MC - Classifique os factores que terão determinado a escolha da plataforma informática do BFB, em detrimento das outras (BBI e BFE) .

CC – Claramente penso que houve três factores que determinaram esta escolha. Por um lado o controlo por parte da equipa compradora do *Know-How* da plataforma informática do BFB, face ao BBI e ao BFE. Quem comprou foi o BPI, que já tinha como banco

Transcrição das entrevistas (continuação)

comercial o BFB e, portanto, todo o seu *Know-How* estava na plataforma do BFB. Diria que houve mais dois factores que pesaram. Da avaliação que foi feita diria que havia uma maior capacidade de resposta e de escalar da plataforma do BFB, face às outras e a hipótese alternativa que poderia estar em cima da mesa era a do BBI, porque o BFE, tinha nascido de um banco de investimento e não estava preparado para o retalho, tinha entrado há pouco tempo na banca comercial e, portanto a sua plataforma, não estaria preparada para suportar todas estas alterações. Ficavam pois reduzidas as hipóteses ao BFB e BBI, mas considerou-se que a do BFB teria mais condições para suportar a escalabilidade. Um outro factor que pesou na escolha, penso que tem a ver com o facto de estar na altura em desenvolvimento no BFB a instalação de uma nova plataforma para os balcões (STAR) que, está neste momento, em fase de mudança e que foi instalada quase ao mesmo tempo da fusão e que tinha novas funcionalidades e características mais avançadas, e que pesou na decisão. Eu diria que esses três foram os mais relevantes.

MC -O processo de integração informática dos SI's dos outros bancos (BBI e BFE) foi apoiado por alguns consultores externos?

CC – Que me lembre, não. Houve uma participação activa de um accionista do banco, em termos de consultoria, se quiser tradução da sua experiência, que foi o La Caixa. O banco tinha comprado, em Espanha, alguns bancos, o Herrero e outro que tinham comprado recentemente e tinham experiência de integração. E eu diria que a experiência que eles trouxeram foi importante, porque eles alertaram-nos para os erros e problemas com que se tinham confrontado naquelas integrações, nas quais tinham aprendido muito. Acho que foi importante o contributo deles.

MC -Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

CC – Sem dúvida que o grande líder deste processo foi o Dr. AVB que, na altura, era administrador do BPI-SGPS e dos bancos comerciais, e, portanto, eu acho, que ele foi determinante neste processo em que ele teve um papel crucial. Em 2ª linha e no que diz respeito às questões informáticas e porque o responsável era o Dr. PRS, foi ele o líder desta área. Eu diria que os dois grandes líderes deste projecto foram o Dr. AVB e Dr. PRS. Em termos de protagonistas, houve muitos de diversas áreas e Direcções. Começando pela equipa de Planeamento e Controlo eu que eu estava integrada, penso que foi decisiva

Transcrição das entrevistas (continuação)

porque acompanhou todas as fases e vertentes do processo, obviamente que a questão informática era crucial, mas todo processo de integração envolvia questões de diversa natureza (havia questões jurídicas, de marketing, de comunicação externa e interna, de organização, logísticas, etc.) . O processo de comunicação foi planeado, penso eu, de uma forma metódica e muito abrangente e acompanhado de muito pragmatismo. Portanto, as questões de comunicação interna e externa assumiram um aspecto crucial e penso que foram muito bem geridas.

Do ponto de vista interno, para além do problema de comunicação, e mesmo antes da fusão jurídica e informática o processo também foi bem gerido, porque as áreas foram sendo fusionadas e ficaram sob a responsabilidade da mesma pessoa ,embora os bancos fossem autónomos. Portanto, isso foi criando, uma coesão, mesmo antes da fusão. Quando esta aconteceu, já aquelas áreas estavam juntas há muito tempo.

A nível da rede de balcões, também, penso que correu bem, em consequência de uma decisão que foi tomada na altura e que teve resultados positivos e que era a dos balcões gémeos e os pivots . Como tínhamos balcões do BFB que já estavam a operar com o Star, fez-se uma parceria com balcões do BBI e BFE a fim de dar apoio técnico na aprendizagem de trabalho com a nova plataforma. Acho que isso foi uma batalha ganha.

Ao nível do processo de sistemas a gestão de conflitos era assegurada pelo Dr. PRS. Com a vinda do Dr. José Veiga Sarmiento (JVS) houve alguém que passou a assegurar no dia a dia essas questões e aquilo que existia eram equipas de diversos bancos que interagiam entre si no sentido de definir claramente quais eram as tarefas que teriam de ser desenvolvidas para que houvesse uma fusão sem problemas. Eu acho que não é fácil gerir recursos humanos neste contexto, porque há sempre uma instituição que acaba por ser preponderante face às outras, mas eu acho que processo foi gerido com talento e alguma habilidade.

MC -Quem sobreviveu à reestruturação associada?

CC – É óbvio que neste processos as pessoas do comprador sobrevivem melhor, porque acabam por ser mais valorizadas, vão ser mais líderes do que os outros, até porque neste caso foi a sua plataforma que foi escolhida. Mas eu acho que se olharmos para os dias de hoje, verificámos que os números dois da DSI (Eng.º. José Fonseca e Dr. Carlos Maldonado) eram do BFE e, portanto, eu acho que os bons acabaram por ficar e ser integrados . Eu acho que nestes processos há sempre pessoas que não se adaptam às novas

Transcrição das entrevistas (continuação)

formas de trabalhar, às novas lógicas organizativas, à nova estrutura hierárquica, e, portanto, nestes processos, há sempre aqueles que desistem, porque não estão dispostos a aceitar a mudança, e há aqueles que aceitam a mudança e até aceitaram passar um período menos bom, pelo facto de numa 1ª. etapa terem sido preteridos, pelo facto de não dominarem as plataformas que ficaram, mas aqueles que aceitaram lutar e mostrar o que valiam, também estão agora em posição de destaque.

MC -Qual o papel das aplicações legadas pelas entidades fundidas (BBI, BFE)?

CC – Claramente diria que todas as aplicações do BBBI e BFE foram desactivadas e ficaram apenas como suporte histórico. Houve um outro caso que foi aproveitado, como foi o caso do Imogest do BBI e, também, algumas componentes relacionadas com o negócio de emigração que, como sabe o BBI era aquele que tinha a maior rede e maior experiência nesse negócio. Não a aplicação completa de base, mas alguma forma de gerir as relações com o exterior, e algumas partes que foram aproveitadas, obviamente que marginal relativamente ao total.

MC -O processo de integração informática determinou alguma mudança tecnológica?

CC – Penso que não. Tirando o caso do lançamento da Internet, intranet e do correio electrónico que penso que terá ocorrido, no início de 98, e que veio agilizar o processo e comunicação entre todos os agentes no processo de fusão, acho que não houve qualquer salto tecnológico.

MC -O processo de integração determinou alguma alteração nos perfis profissionais do pessoal das TSI's?

CC - O processo de integração em si, não. Obviamente que a evolução dos SI's tem sido enorme. Aquilo que era o banco no dia em que nasceu, no dia seguinte à fusão, e aquilo que é hoje é totalmente diferente para melhor, nomeadamente, em termos de sistemas de informação. Mas o processo de integração não determinou nenhuma alteração dos perfis profissionais.

MC -Em termos de resultado final como classificaria o processo de integração informática dos SI's do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB?

CC –A avaliação que eu faço é que de facto foi muito bom, porque de facto num tempo muito curto houve a capacidade de integrar três bancos numa mesma plataforma, sem grandes problemas. Porque a decisão foi tomada, algures no 2º. Trimestre/97, começámos a trabalhar depois das férias (Set./97) e em Maio/98 já tínhamos o 1º. banco integrado

Transcrição das entrevistas (continuação)

(BFE). Foi, de facto muito bom.

MC -Quais foram na sua opinião os factores chave (métodos, técnicas, modelos, processos, liderança, etc.) que determinaram aquele resultado ?

CC - Eu acho que o factor chave foi, antes de mais e sem dúvida, a liderança forte do projecto. Outro factor importante foi a metodologia que foi adoptada, a qual estava impregnada de um forte pragmatismo e impedindo os “já agoras”, i.e., já que estamos a mexer nisto vamos alterar mais isto e aquilo. Também, um planeamento e um controlo muito apertado, foi, também, muito positivo no sentido de se chegar a um bom resultado e, depois todo o processo de testes de migração que foi montado, foi, também, um factor positivo.

MC - Quais foram os principais resultados a nível do Banco BPI, resultantes do processo de integração informática?

CC – Eu diria que claramente o principal resultado foi a redução de custos pelo facto de se manter apenas uma plataforma informática.

MC – E relativamente aos clientes, acha que eles ficaram com melhor serviço?

CC – No 1º. momento, a expectativa foi servi-los com a mesma qualidade. Claro que nestes processos há sempre coisas que correm menos bem. O 1º. objectivo foi servi-los da mesma forma. A partir daí , claramente, e depois de estabilizada a fusão, a informação prestada ao cliente tem vindo a melhorar.

MC – Quais os aspectos que na sua opinião correram menos bem e que medidas teria tomado para eliminá-los?

CC - Penso que em alguns aspectos se terá subestimado as diferenças entre os modelos de negócio dos três bancos. Eu diria que o BFB e o BBI eram bancos comerciais, tradicionais, com os mesmos segmentos alvo, mas tinham algumas diferenças em alguns segmentos, em termos de particulares, nos quais destacaria o estrangeiro e a emigração e, de alguma forma, não foi cabalmente avaliado, em que é que isso se traduzia e as diferenças que tinha e, por isso, a resposta nestes segmentos não foi tão boa, como aquela que era dada anteriormente pelo BBI. Eu diria que isso foi o aspecto mais crítico.

MC -Em que medida é que este processo de fusão e integração informática afectou a carreira das pessoas? No geral ? Nas TI/SI's ?

CC – Obviamente, tal como há pouco referimos o processo de fusão afecta as pessoas.

Temos 3 pessoas e fazer a mesma coisa e com este processo passámos só a ter uma. Temos

Transcrição das entrevistas (continuação)

equipas mais pequenas e vamos ter menos gente. Tínhamos um banco com médias etárias muito altas (BBI) e este processo foi aproveitado para rejuvenescer os quadros, até porque já havia muita gente com direito à reforma por inteiro.

Acho que, como em qualquer processo, há sempre situações particulares menos bem geridas, mas globalmente foi positivo para as pessoas que permaneceram, porque ficaram a trabalhar numa instituição maior, com uma grande dinâmica de crescimento.

Na área das TSI's, também penso que foi positivo, porque com a importância crescente que essa área tem nos sistemas bancários, foi certamente positivo.

MC -Depois da fusão e integração informática em que patamar situaria as TI/SI's, relativamente ao sector bancário?

CC – Como não sou da área não estou muito bem colocada para fazer essa avaliação. Mas tendo em consideração, aquilo que eu ouço, p.e., nas reuniões da Comissão interbancária do Bdp, em que participo, quer por aquilo que ouço de elementos que vêm doutros bancos para a DSI do Banco BPI ou para a área comercial, eu diria que está muito bem posicionado, mas uma avaliação desta natureza é sempre subjectiva.

7. DR. PERES DE SOUSA (PS) – Director da DSI do Banco Português de Investimento (BPII) à data da fusão e actual Director Central da Direcção de Operações; Data de realização : 27-04-05; Identificação da entrevista=eset7

MC – Qual dimensão do quadro da DSI do BPI Investimento (BPII), na altura em que se iniciou o processo de preparação da fusão e integração informática do Ex-BFE e ex-BBI na plataforma informática do ex-BFB?

PS – A dimensão do quadro da DSI do BPII, correspondia aquilo que deveria ser um quadro de uma banco de investimento, e, penso que, no máximo, não ultrapassava as 20 pessoas, 8 na parte de hardware e 12 no desenvolvimento aplicacional. Fundamentalmente, o banco tinha poucos produtos e poucos clientes e dedicava-se, principalmente, à prestação de serviços. O desenvolvimento informático estava centrado na área de títulos e na área financeira. No banco de investimento os produtos têm que ser mais flexíveis e mais

Transcrição das entrevistas (continuação)

adaptados aos clientes, enquanto no retalho os produtos são mais standard, dada a quantidade enorme de utilizadores, que não se regista num banco de investimento. Além, do mais, Portugal, na altura, estava a atravessar um período de transformação nos mercados de capitais e aí a necessidade de inovação e flexibilização ainda se notava mais.

MC – Quais os factores que impediram a DSI de liderar o processo de fusão e integração?

PS – Pelas razões que lhe disse há pouco. O BPII era um banco de investimento, com um quadro reduzido, com operações muito específicas e com pouca experiência na banca comercial e de retalho.

MC - Classifique os factores que terão determinado a escolha da plataforma informática do BFB, em detrimento das outras (BBI e BFE) .

PS – Eu diria que aqui houve um problema político. E porquê? Fundamentalmente, porque o BFB foi o 1.º banco comercial a ser adquirido (1991) pelo BPI. Há desde logo o problema de um “já cá está” e os outros (BBI e BFE) é que aparecem depois (Out./96).

Por outro lado e, por aquilo que me foi dado a conhecer, a plataforma do

BBI, a nível aplicacional, era uma bocado antiquada, dado que a maioria dos programas aplicativos estava desenvolvida na linguagem Assembler pelo que penso que o BBI não evoluiu muito, dado que não estava utilizar, a nível de regras de desenvolvimento, as novas metodologias e ferramentas.

Claro que eu sei que o BBI já tinha algumas aplicações desenvolvidas em Cobol. Portanto, partiu logo numa situação de desvantagem, apesar de eu depois vir a saber que o BBI tinha boas aplicações, nomeadamente, na área de estrangeiro.

Em conclusão, penso que estes dois factores (política e metodologias de desenvolvimento) terão pesado na escolha da plataforma do BFB.

MC -O processo de integração informática dos SI's dos outros bancos (BBI e BFE) foi apoiado por alguns consultores externos?

PS – Que eu saiba, não.

MC -Quem foram os líderes e os protagonistas e o processo associado de gestão de conflitos?

PS – Em termos estratégicos penso que a Comissão Executiva (C.E.) do BPI – SGPS se envolveu muito neste processo de fusão. A nível da Comissão Executiva penso que o Dr. António Domingos (ADO) é que liderou o processo (?) de integração. O envolvimento da C.E. teve, quanto a mim, mais a ver com os aspectos humanos que técnicos e, isto, porque

Transcrição das entrevistas (continuação)

em situações destas, quando estamos em presença de duas equipas de desenvolvimento (BFB e BBI), há sempre problemas de liderança a resolver, i.e., quem fica à frente das equipas.

MC – O PS acaba de me dar uma informação e que para mim é novidade, dado que até agora, quer por aquilo que era do m/ conhecimento, quer pelas informações, que me foram dadas pelas pessoas que já entrevistei, tinha a ideia que o grande líder da integração foi o Dr. AVB, secundado pelo Dr. PRS e Eng.º. SS, e não o Dr. ADO? Como é que isso se compatibiliza?

PS – Bom, efectivamente, os líderes do projecto dentro do banco e que deram a cara, foram efectivamente o Dr. AVB, DR. PRS e Eng.º. SS, mas o Dr. ADO foi o elemento que a nível de C.E., fazia a ligação com esta equipa, dado que sempre teve muita sensibilidade para todos os problemas operacionais. Ele foi a pessoa que na C.E. tinha sempre a última palavra sobre os problemas. O Dr. AVB estava mais ligado aos processos e o Eng.º. Sérgio Sawaia (SS) aos sistemas. O Eng.º. SS trouxe a cultura ITAÚ para o banco e introduziu algumas pessoas desse banco nas TSI's.

MC – Face ao que acaba de me dizer acha que a articulação entre a DSI, que dependia do Dr. PRS, e a DTI (Direcção de Tecnologias de Informação), que dependia do Eng.º. SS, foi bem conseguida?

PS – Não. Duas mentalidades completamente diferentes. E dois bancos com rumo totalmente diferentes. Uma virada para os “legal systems” e sistemas tradicionais (Eng.º. SS) e outra virada para o futuro (internets, Web, intranet, etc.) e que era representada pelo Dr. PRS. Claro que isso criou conflitos de natureza técnica, não pessoais, e que tinham a ver com as prioridades a estabelecer, com os desenvolvimento a fazer, etc. , e que, por alguns momentos, perturbaram as equipas que aqueles lideravam.

MC – Nestes processos de fusão a comunicação externa e interna é muito importante. Quem é que liderou este processo? Foi o Dr. ADO? Ou foi a Dr.ª. Teresa Sales do Marketing sob supervisão do Dr. ASS?

PS – Iss desconheço. Na altura, profissionalmente, eu estava na DSI do BPII, e, lembro-me de ter havido, logo uma decisão da C.E. de não desviar quaisquer recursos do BPII, para intervir na fusão dos bancos, não só porque os recursos eram limitados, mas, também, para não dar a ideia de que “ aí vem os conquistadores tomar conta disto”. Procurou-se fazer uma fusão que não criasse esse tipo de conflito. Eu vim para o Banco BPI no início

Transcrição das entrevistas (continuação)

de 99, tomar conta de toda a área de Operações, e lembro-me de ter havido alguns conflitos entre pessoas, com origem em estruturas diferentes e que agora estavam juntas, com formas de trabalhar diferentes, e que causaram alguns problemas aos clientes, nomeadamente, na área de emigração e do estrangeiro. Nessa altura, lembro-me de ter sido o Dr. ASS a dar a cara junto dos clientes, a fim de lhes transmitir a confiança necessária no banco, abalada um pouco pelos problemas que surgiram naquelas áreas ⁶⁶.

MC –Qual foi o processo de gestão dos RH associados aos TI/SI's ?

PS - Houve uma preocupação muito grande de aproveitar todas as pessoas para um trabalho que sabia que ia ser muito pesado. Claro que houve algumas pessoas que não se enquadraram com o processo e ficaram pelo caminho, mas penso que no geral correu bem.

MC – Quem sobreviveu à reestruturação associada?

PS - Eu acho que nestas coisas sobrevive sempre quem tem competência. Estes processos são sempre muito complexos. É evidente que as pessoas que mais tiveram dificuldade em sobreviver foram as pessoas do Porto, porque o BBI tinha os seus serviços informáticos e operacionais sedeados no Porto e, com a centralização do processamento em Lisboa, foram as pessoas do BBI as mais sacrificadas e as do BFB as mais beneficiadas.

MC -O processo de integração informática determinou alguma mudança tecnológica?

PS – Como sabe o processo de fusão caiu em cima do aparecimento de novas tecnologias, como a Internet, intranet, etc. e o banco aproveitou esse momento para introduzir essas novas tecnologias. Para isso teve algum apoio do Banco ITAÚ, a nível de consultoria e orientação estratégica, na área de telecomunicações, dado a grande experiência que este banco tinha nesta área, e à amizade existente entre o Dr. ASS e o Dr. Câmara Pestana, que já tinha sido Presidente da C.E. do ITAÚ, no Brasil.

MC -O processo de integração determinou alguma alteração nos perfis profissionais do pessoal das TSI's?

PS - Não. Houve quando muito um rejuvenescimento e melhor aproveitamento dos quadros existentes.

⁶⁶ Tanto quanto me lembro estes problemas surgiram, no pós-fusão, devido ao início da aplicação Eximibills, que era do BFB pelo pessoal do BBI, sem que lhes tenha sido dada a formação necessária, talvez porque o BFB nunca teve necessidade de utilizar toda a diversidade de produtos/serviços de estrangeiro que o BBI tinha e comercializava. Em consequência disso houve um período de alguma perturbação, dado que operações que no BBI se faziam na hora ou no próprio dia, passaram a demorar 4 ou 5 dias e com muita intervenção manual. Só com a intervenção de pessoal do BBI que dominava bem estes processos (João Fonseca e Manuel Celestino) e, depois de conhecer melhor as potencialidades do Eximibills, é que o sistema estabilizou.

Transcrição das entrevistas (continuação)

MC -Quais os critérios utilizados na selecção dos diferentes Produtos/serviços? Marketing? Opinião dos responsáveis de 1ª. Linha das unidades de negócio? Prevaleceu a opinião da parte tecnológica (TI/SI's)?

PS – O banco aproveitou a fusão para fazer uma afirmação da marca única e dos produtos. Por isso, escolheu um produto de base para lançar a nova marca e que foi o Crédito à Habitação, no qual o banco apostou toda a nova imagem. E porquê o Crédito à Habitação ? Porque é um produto muito âncora. Com efeito, em termos de balanço, é âncora, porque tem uma duração de 20/30 anos e, por outro, em termos de segmento de particulares, permite ao banco vender facilmente a esses clientes outros produtos, durante esse largo período de contacto. Assim, e , na resposta à sua questão, eu diria que a parte tecnológica não prevaleceu nestes casos, dado que a decisão dos produtos/serviços a manter vinha de cima da administração, como foi o caso deste produto, em que o Dr. FU, teve um papel importante na decisão e a DSI só teve que preparar a aplicação, que nem é muito complicada para suportar este lançamento.

MC -Como foi gerida a fusão das diferentes culturas organizacionais e a integração na nova cultura BPI?

PS – Esse processo foi muito lento e, talvez se possa dizer, agora que já estão decorridos quase 7 anos, desde a fusão que já se começa a reconhecer uma nova cultura. Estes processos são lentos, porque são feitos muito à base das relações pessoais que, com o tempo, fazem emergir novos padrões de comportamento, e não podem ser impostos por decreto.

MC – Quais foram os problemas mais significativos que surgiram no pós-fusão? Quanto tempo demoraram a ser resolvidos? E quanto tempo demorou a estabilização dos sistemas operacionais?

PS - Eu poderia identificar as áreas onde, no pós-fusão, surgiram mais problemas e que são: comercial, operações e sistemas. E aqui penso que nestas três áreas os problemas surgiram talvez porque estas áreas tinham pessoal em excesso, proveniente de três métodos de trabalho diferentes. E, principalmente, a nível operacional cometeram-se erros estratégicos importantes. Porque, por mais intensiva que seja a formação, não é possível, de um momento para o outro, conseguir, que pessoas habituadas durante anos a outros processos, se adaptem rapidamente a novos métodos de trabalho. Não é com uma semana, 15 dias ou um mês de formação na nova plataforma que se preparam as pessoas para

Transcrição das entrevistas (continuação)

trabalhar com novos processos e tirar partido da informação que é posta à sua disposição. Quando cá cheguei, no início de 1999, estávamos na fase mais crítica e houve problemas, relacionados principalmente, com informação vinda do exterior (transferências electrónicas, emigração, etc.), que demoraram 6 meses a um ano a estabilizar. Depois e com outra estratégia de abordagem dos problemas (passo a passo) estes problemas foram resolvidos e a situação estabilizou.

MC – Quais os aspectos que na sua opinião correram menos bem e que medidas teria tomado para eliminá-los?

PS - Basicamente com reestruturações. Houve algumas reestruturações que tiveram que fazer marcha-atrás, como é caso, p.e., da Direcção de Operações que durante um determinado período, foi toda transferida para Lisboa, mas depois com os problemas que persistiam, teve que se fazer marcha-atrás e comparando o benchmarking de cada uma das áreas, teve que se repartir o trabalho por Porto e Lisboa, pondo cada área a fazer aquilo que sabia melhor. E aquele barril de pólvora que estava a encher foi-se esvaziando.

MC -Em que medida é que este processo de fusão e integração informática afectou a carreira das pessoas? No geral? Nas TI/SI's?

PS – Penso que, fundamentalmente, as pessoas do BBI viram a sua carreira afectada. E, passados, esses anos, não há ninguém com origem no BBI que esteja na 1ª. linha de responsabilidade⁶⁷. Foram efectivamente espezinhados. E devo dizer-lhe em abono da verdade que, tenho uma óptima ideia da capacidade das pessoas, porque tenho muitos ex-BBI, a trabalhar aqui comigo e, tenho uma boa impressão da sua preparação e capacidade. Hoje em dia, em muitas organizações, só se fala das pessoas que resolvem problemas, muitas vezes criadas por colaboradores seus, ou por mau desenho dos processos, e pouco se fala daquelas pessoas que têm tudo em ordem e a rolar sobre esferas, ninguém fala delas, como me apercebi agora que era o caso de muitos serviços do BBI.

MC -Do ponto de vista dos clientes qual foi o resultado pós-fusão? Manutenção? Perda de Clientes? Grau de satisfação?

PS – De início e pelos problemas que já lhe relatei, perdeu muitos clientes, fundamentalmente, do BBI e, relacionado com as médias empresas do Norte. Não sei, porque não disponho dessas estatísticas, se hoje em dia, esses clientes já foram todos recuperados. O grau de satisfação dos clientes, após a fusão, é bom, porque o sistema de

⁶⁷ Nesta altura, ainda há dois, Castanheiros Santos e Dr.ª. Carla Chousal, Directores Centrais.

Transcrição das entrevistas (continuação)

informação melhorou muito e a banca vai ter de continuar a evoluir para fazer face ao novo sistema de pagamentos automáticos europeus que está em desenvolvimento. Hoje, em dia, já temos milhares de empresas, que fazem quase todo o seu movimento pela Internet.

MC -Em termos de resultado final como classificaria o processo de integração informática dos SI's do ex-BFE, ex-BBI e ex-UBD na plataforma informática do ex-BFB?

PS – Penso que foi razoável, i.e., conseguimos sobreviver. Ainda hoje, passados estes anos, ainda temos aplicações que funcionam como, naquela altura, e melhorou-se pouco, em termos de eficácia e eficiência. Penso por isso que o passo que o Banco, recentemente, já deu e que foi o de pôr todo o hardware em *outsourcing* na IBM foi importante, a que deve seguir-se o desenvolvimento. Se a análise dos problemas for bem feita a gente depois vai recorrer a empresas externas para o desenvolver, depois o desenvolvimento é mais fácil e mais barato. p.e., hoje o custo de desenvolvimento de algum software efectuado na Índia é cinco vezes mais barato do que aquele que se faz em Portugal.

O banco tem, neste momento, cerca de 500 pessoas na área das TSI's, i.e., muita gente, muito bem paga e, para o futuro, a banca tem que mudar a sua estratégia de desenvolvimento de software, porque esta fica extremamente cara.

MC -Quais foram na sua opinião os factores chave (métodos, técnicas, modelos, processos, liderança, etc.) que determinaram aquele resultado ?

PS - Olhe nestas coisas o factor mais importante é o humano, porque são as pessoas que seguram as pontas. Não houve mudança de métodos, porque estes continuaram a ser os mesmos. Houve quando muito alguma mudança de processos. É claro que a liderança do Dr. AVB também foi importante. Mas a nível de sistemas isto muda, claramente, quando do Dr. ADO assume a liderança dessa área (2001) e define um modelo de organização, a ter prazos para cumprir, a ter uma capacidade de diálogo muito grande com os clientes. Portanto, acho que aqui o que foi fundamental foi a (1) capacidade de adaptação das pessoas e (2) a liderança (Dr. AVB).

MC - Quais foram os principais resultados a nível do Banco BPI, resultantes do processo de integração informática?

PS – Penso que não correspondeu às nossas expectativas. No entanto, hoje, o banco está consolidado no mercado, tem uma grande diversificação de produtos/serviços e isso não se consegue, sem boas aplicações informáticas. E, portanto, os sistemas acabaram por ter um

Transcrição das entrevistas (continuação)

papel primordial em tudo isso. E muito dos bons resultados que o banco tem tido e vai, certamente, continuar a ter, deve-se à capacidade de resposta que os sistemas têm tido.

MC -Depois da fusão e integração informática em que patamar situaria as TI/SI's, relativamente ao sector bancário?

PS – Eu penso que estamos no pelotão da frente. Ainda há pouco anos (2000) na falhada fusão com o BES, que foi um casamento que, depois de um grande namoro, falhou junto ao altar e, que eu acompanhei de perto, juntamente com o Dr. ADO, tivemos a oportunidade de trocar informação e constatámos que estávamos ao nível do BES e, nalguns casos, até mais avançados, como é o caso da aplicação de títulos e da parte financeira (SAMF), que foram duas aplicações desenvolvidas por técnicos portuguesas do BPII, e que é do melhor que há em Portugal e que dão ao banco uma posição muito confortável nesta matéria. Por outro lado, o banco investiu muito a nível da Internet e aí tem dado provas muito capazes da sua capacidade de relacionamento com os seus clientes. Aqui, nesta área, penso que o banco se antecipou à concorrência e a aposta que o Dr. PRS fez em 1998, foi uma boa aposta e que foi ganha.

Claro que ainda há muito coisa para fazer.

Autor: Carlos Moreira Carneiro (MC)

Figura 8.3 – Transcrição das entrevistas efectuadas a elementos chave.

Anexo IV – Espólio documental.

LISTA DOS DOCUMENTOS CONSTANTES DO ESPÓLIO REFERENTE À FUSÃO BFB/BBI/BFE/UBD					
Nº. Doc.	Data	Pasta	Assunto	Actores	Obs.
0	10-03-97	1	Plano de actividades para implementação do reforço da capacidade do CPD do BFB.	DSI.	
1	29-04-97	1	(1) Organização da DSI no Grupo BPI;(2)Prioridades de integração dos sistemas;Prioridades pós-integração.	PRS,JVS;TP;CA;CM, elementos das DSI e DTI de BFB,BBI,BFE.	Trata-se da 1ª. reunião de anúncio da fusão marcado por um Objectivo:um sistema único para os 3 bancos (BFB,BBI;BFE);Seleccção do BFB como sistema base.
1a	25-06-03	1	Especificações Técnicas da infra-estrutura tecnológica e dos SI's do BBI antes da fusão.	JMF.	
1b	22-06-03	1	Especificações Técnicas da infra-estrutura tecnológica do BBI, BFB e BFE antes da fusão.	AP.	
2	11-06-97	1	Projecto Apolo 1 (PA 1); Questões básicas; Códigos de Balcão e Serviços Centrais.	CM,CAM, FS.	Uniformização dos códigos dos balcões/serviços centrais dos 3 bancos.
3	20-06-97	1	PA 1; Códigos de Balcão e Serv. Centrais;opções de utilização.	CM,CAM, RR.	Opções tomadas.
4	18-06-97	1	PA 1; Definição do Número de Ident. do Cliente (NIC).	CM,CAM,RR.	Estrutura do NIC (Nº. Identificação do Cliente).
4a	25-06-97	1	PA 1; Tabela de Conversão das Contas de Dep. Prazo BFE/BFB.	DSI.	
5	27-06-97	1	PA 1; Inventariação de Produtos e Serviços (BFE).	CM,CAM,RR.	Levantamento dos produtos e serviços das respectivas aplicações de suporte.
6	09-07-97	1	PA 1; Def. do Núm. Único de Conta (NUC)	CM,CAM,RR.	
7	23-07-03	1	PA 1; Integração dos SI's do Grupo BFE na plataforma informática do BFB.	JMF.	JMF(BBI) participante no processo diz que o Dr. PRS escolheu BFB, porque era a estrutura que ele conhecia melhor.
8	17-07-97	1	PA 1; Ponto de situação do projecto.	PRS,JVS;AP;CAM;CM.	Inventariação de tarefas;pontos fortes e pontos fracos.
9	07-10-97	1	PA 1; Documento técnico com lista de acções a desenvolver sobre a Migração de Prestação de Serviços a Clientes (PSC's).	CM;CAM;RR.	Alterações a fazer no BFB para suportar os códigos do BFE.
9a	07-10-97	1	PA 2; Dep. a Prazo; Pontos em aberto para a conversão BBI/BFB.	JVS,CM,JG,TP.	Lista dos problemas a resolver para uniformizar os tipos de Dep. do BBI para o BFB.
9b	07-10-97	1	PA 2; Dep. à Ordem; Pontos em aberto para a conversão BBI/BFB.	JVS,CM,JG,TP	Lista dos problemas a resolver para uniformizar os tipos de Dep. do BBI para o BFB.
10	07-10-97	1	PA 1; Documento técnico com lista de acções a desenvolver sobre a Migração de Transf. conta a conta e TEI's;	CM,CAM;RR.	TEI's (transferências electrónicas interbancárias).
10a	06-11-97	1	PA 1; Reunião DSI sobre processo de integração.	PRS,JVS,CM,JG;CAM,AP.	Ident. dos principais blocos;forma de funcionamento;próximos passos.
10b	10-11-97	7	PA 1; Informação de Gestão;pontos em aberto;	AVB,PRS,VC,MC,JP,CAM ,RR.	
10c	27-11-97	1	PA 1; Integração de Clientes (NIC's e NUC's) do BFE no BFB.	Equipa responsável por esta tarefa.	Antes da fusão foi previamente comunicado aos clientes do BFE e BBI qual seria o seu n.º novo de conta.
10d	27-11-97	1	PA 1; Nova aplicação de Dep. a Prazo.	Equipa responsável por esta tarefa.	Ponto de situação da nova aplicação de Dep. a Prazo, destinada a suportar as operações dos três bancos.
10e	28-11-97	7	PA 1; EAS/ Informação de Gestão.	AVB,PRS,VC,MC,JP,CAM,RR.	
10f	19-12-97	7	PA 2; Migração da Contabilidade do BBI.Documento técnico.	MC,JG,FS,RR,JGUI,JTC,MCE	
10g	22-12-97	7	PA 1; Migração da Contabilidade. EAS/ Informação de Gestão.Documento técnico.	VC,PRS,MC,JP, Equipa de controlo da integração.	
10h	31-12-96	7	Quadro de pessoal da DOI do BBI.	GP.	

Figura 8.4 – Espólio documental

**LISTA DOS DOCUMENTOS CONSTANTES DO ESPÓLIO REFERENTE À FUSÃO
BFB/BBI/BFE/UBD (continuação)**

10c	27-11-97	1	PA 1; Integração de Clientes (NIC's e NUC's) do BFE no BFB.	Equipa responsável por esta tarefa.	Antes da fusão foi previamente comunicado aos clientes do BFE e BBI qual seria o seu n.º novo de conta.
10d	27-11-97	1	PA 1; Nova aplicação de Dep. a Prazo.	Equipa responsável por esta tarefa.	Ponto de situação da nova aplicação de Dep. a Prazo, destinada a suportar as operações dos três bancos.
10e	28-11-97	7	PA 1; EAS/Informação de Gestão.	AVB,PRS,VC,MC,JP,CAM,RR.	
10f	19-12-97	7	PA 2; Migração da Contabilidade do BBI.Documento técnico.	MC,JG,FS,RR,JGUL,JTC,MCE	
10g	22-12-97	7	PA 1; Migração da Contabilidade. EAS/Informação de Gestão.Documento técnico.	VC,PRS,MC,JP, Equipa de controlo da integração.	
10h	31-12-96	7	Quadro de pessoal da DOI do BBI.	GP.	
10i	31-10-97	7	Listagem com o n.º de contas e saldos das contas do BBI, por tipo e subtipo.	GP.	
10j	30-11-97	7	Listagem com o n.º de contas e saldos das contas do BBI, por tipo e subtipo.	GP.	
10k	26-03-97	7	Plano de Contas do BBI por Tipo e subtipo e data da respectiva abertura de conta.	GP.	
11	23-12-97	1	PA 1; Controlo do Projecto de integração de contas BFE/BFB.	PRS,JVS,CM,JG.	Gestão do Projecto efectuada semanalmente com lista de todas as actividades da DSI com início, fim previsto, duração e % de acabamento.
11a	13-01-98	7	PA 2; Sistema de Contabilidade.Pontos em aberto.Documento técnico.	MC,JGUL,JTC,JP,FS.	Identificação das dif. Existentes entre o sis. Contabilístico do BBI e do BFB.
11b	21-01-98	7	PA 2; Preparação da migração do sistema de imobilizado do BFE e BFB para o BBI.Documento técnico.	CAM,MC,JP,ME,RR.	
12	10-01-98	1	PA 1; Especificações para a a integração de cartões	CM.	BBI/BFE/BFB.
12a	28-01-98	2	PA 1; Migração de garantias e avales prestados;documento técnico.	Equipa responsável por esta tarefa.	Manual com as actividades a desenvolver nesta área (34 pág.)
12b	28-01-98	2	PA 1; Migração de desconto e cobrança de efeitos;documento técnico.	Equipa responsável por esta tarefa.	Manual com as actividades a desenvolver nesta área (75 pág.)
12c	28-01-98	2	PA 1; Migração de créditos sem plano financeiro;documento técnico.	Equipa responsável por esta tarefa.	Manual com as actividades a desenvolver nesta área (124 pág.)
12d	28-01-98	2	PA 1; Migração de créditos com plano ;documento técnico.	Equipa responsável por esta tarefa.	Manual com as actividades a desenvolver nesta área (162 pág.)
12e	28-01-98	2	PA 1; Migração de operações s/ estrangeiro ;documento técnico.	Equipa responsável por esta tarefa.	Manual com as actividades a desenvolver nesta área (22 pág.)
12f	28-01-98	2	PA 1; Migração de PSC's ;documento técnico.	Equipa responsável por esta tarefa.	Manual com as actividades a desenvolver nesta área (25 pág.)
12g	26-01-98	2	PA 1; Integração de créditos do BFE;ponto de situação.	PRS,JVS.	Gestão do Projecto efectuada semanalmente com lista de todas as actividades da DSI com início, fim previsto, duração e % de acabamento.
12h	27-01-98	7	PA 1; EAS/Informação de Gestão.Acta da reunião.	AVB,VC,PRS,MC,JP,PV,CAM,R.R.	Acta com a selecção de opções tomadas.
13	04-02-98	2	PA 1; Acta n.º. 4 do acompanhamento do projecto de integração	AVB,SS,PRS,FM,JVS,CAM;CF;T.S,OF,JG,TP,AP.	Ponto de situação de todas as actividades.
13a	04-02-98	2	Organigrama da estrutura accionista antes e depois da fusão jurídica.		
14	11-02-98	2	PA 1; Acta n.º. 5 do acompanhamento do projecto de integração.	SS,PRS,FM,JVS,CAM;CF;TS,OF,JG,TP,AP.	Ponto de situação de todas as actividades.
15	09-02-98	2	PA 1; Controlo do Projecto de integração de contas BFE/BFB.	PRS,JVS,CM,JG.	Gestão do Projecto efectuada semanalmente com lista de todas as actividades da DSI com início, fim previsto, duração e % de acabamento.

Figura 8.4 – Espólio documental

**LISTA DOS DOCUMENTOS CONSTANTES DO ESPÓLIO REFERENTE À FUSÃO
BFB/BBI/BFE/UBD (continuação)**

15a	16-02-98	2	Comunicação do Dr. JVS a todos os colaboradores da DSI da nova estrutura organizacional até ao projecto de integração e da revisão salarial efectuada a cerca de 50% dos elementos da DSI.	JVS.	Doc. enviado por JVS quando de ia entrar na fase crucial do processo relembrando objectivos a atingir, organização, as pessoas e as regras da DSI.
16	18-02-98	2	PA 1; Acta n.º 6 do acompanhamento do projecto de integração.	AVB,SS,PRS,FM,JVS,CA;CF;TS;OF,JG,TP,AP.	Ponto de situação de todas as actividades.
16a	20-02-98	2	Proposta dirigida pela DPEC do BBI sobre o controlo contabilístico do futuro banco BPI.	MC,VC.	Tentativa de estender ao BFB e BFE o processo de c.contabilístico utilizado no BBI.
17	24-02-98	2	PA1; Migração de cartões de débito e crédito;Documento técnico.	CM.	Documento técnico com 30 pág. com a lista de actividades a realizar.
18	25-02-98	2	PA 1; Acta n.º 7 do acompanhamento do projecto de integração.	AVB,VCR,MF,JVS,CAM,CF,TS;OF,JG,AP,JGT.	Ponto de situação de todas as actividades.
18a	25-02-98	1	PA 2; Actividades pré-migração do BBI.	CC,MCE,FS,JM,OS,VG, RR,CL.	Doc. técnico com 21 pags. e cerca de 120 actividades a desenvolver pelo DSI do BBI.
19	02-03-98	1	PA1; Migração de cartões de débito e crédito;alterações a fazer às rotinas.	CM.	Pequenas alterações a fazer ao doc. 17
19a	02-03-98	1	PA 1; Controlo do Projecto de integração de contas BFE/BFB.	PRS,JVS,CM.	Gestão do Projecto com lista de todas as actividades da DSI com início, fim previsto, duração e % de acabamento.
19b	03-03-98	7	PA 2; Sistema de Contabilidade;Conversão do Plano de Contas.Documento técnico.		
20	04-03-98	2	PA 1; Acta n.º 8 do acompanhamento do projecto de integração.	PRS,SS,VCR,MF,JVS,JP,AM;CC;FM,CAM;CF;TS;OF,JG,AP,JGT.	Ponto de situação de todas as actividades.
21	10-03-98	3	PA 1; Controlo do Projecto de integração dos meios de pagamento do BFE.	CM.	Gestão do Projecto com lista de todas as actividades da DSI com início, fim previsto, duração e % de acabamento.
22	12-03-98	3	PA 1; Sistema de pagamentos interbancários;Telecompensação de efeitos.	CM.	Alt. a efectuar de forma a redefinir o relacionamento Bancos-SIBS-Bancos.
22a	17-03-98	7	PA 2; Sistema de Contabilidade;Modelo de Migração.Versão 0.Documento técnico.	MC,JGUL,JTC,FS,RR.	
23	18-03-98	3	PA 1; Agenda da reunião n.º 10 de acompanhamento do projecto de integração.	AP.	
23a	13-03-98	3	PA 1; Comparação dos dados de um cliente pelo sistema BFE e BFB.		Dado que, nesta altura, já tinham sido atribuídos os novos n.º. De clientes, fez-se a comparação da informação.
24	13-03-98	3	PA 1; Controlo do Projecto de integração de contas BFE/BFB.	PRS,JVS,CM.	Gestão do Projecto efectuada semanalmente com lista de todas as actividades da DSI com início, fim previsto, duração e % de acabamento (33 pgs.).
25	18-03-98	3	PA 1; Reunião SIBS;Compensações: Cheques;Cartões; Letras;Transferências.	CM.	Relatório das alt. a implementar para respeitar as regras da SIBS.
26	18-03-98	3	PA 1; Optimização da base de dados de clientes		Ident. dos duplicados existentes nos ficheiros dos 3 bancos.
27	16-03-98	1	PA 1; Controlo do Projecto de integração de cartões BFE/BBI.	Equipa de controlo da integração.	Gestão do Projecto com lista de todas as actividades da DSI com início, fim previsto, duração e % de acabamento.
27a	17-03-98	1	SIBS;Compensações,F.T. (File Transfer) e R.T. (Real Time).	CM,JVS.	
28	25-03-98	3	PA 1; Programa de formação para adaptação à nova plataforma de front-office.		Planeamento da formação para "Pivots" BFE e BBI;caixas BFE e BBI,Help Desk;Gerentes e 2.º. Responsáveis.(30/3 a 29/6).
29	30-03-98	3	PA 1 - Check-List de tarefas de Integração		
29a	02-04-98	7	PA 2, Integração dos Off-shores.	AVB,MC,TP,CM,CF;JVS.	BFB.Documento final.
30	17-04-98	2	PA 1;Projecto de Integração aplicacional do BFE.		Testes efectuados no BFB do Porto em ambiente de pré-produção.

Figura 8.4 – Espólio documental

**LISTA DOS DOCUMENTOS CONSTANTES DO ESPÓLIO REFERENTE À FUSÃO
BFB/BBI/BFE/UBD (continuação)**

30a	30-04-98	3	PA 1; Controlo do Projecto de integração de contas BFE/BBI/BFB.	Equipa de controlo da integração	Ponto de situação de todas as actividades."...Faltam 22 dias p/ a int. do BFE no BPIC (BFB)"; "...Faltam 78 dias p/ a int. do BBI no BPIC".
31	06-05-98	3	PA 1; Manual de Tarefas de Integração (V 5)	OF,JVS,JG,AP,CM.	Manual (70 pags.) com a def. das actividades a desenvolver antes e depois da integração.
32	20-05-98	3	PA 1, Relatório da simulação de 16/5.	Área integração de contasJG.	Relatório com os res. da simulação feita na área dos Depósitos na semana anterior ao dia da integração ("Big-Bang").
32a	20-05-98	3	PA 1, Relatório global da simulação de 16/5.	PRS,JVS,CM,JG.	Relatório com os res. da simulação feita nas diversas na semana anterior ao dia da integração ("Big-Bang").
33	20-05-98	3	PA 1; Solicitações da Dir. Operações à DSI, relativas a algumas tarefas do fim de semana da integração.	JG,CM.	Definição de timings de conf. Para o dia 23/5 (sábado) e 24/5.
34	20-05-98	3	PA 1; Relatório de simulações efectuadas na 4ª e 5ª feiras anteriores ao dia da integração.		
35	22-05-98	3	PA 1; Planeamento de actividades do fim de semana da integração.	Equipa de controlo da integração.	Definição de timings de actividades para os dias 22/5 e 23/5 (sábado).
36	22-05-98	3	PA 1; Planeamento do processamento da migração do BFE, desde 22/5-12 h até 24/05 (12 h).	Equipa de controlo da integração.	Planeamento do processamento no BFE Lisboa,BFB/Lisboa e BPI Porto.
37	25-05-98	3	PA 1; relatório da integração na área de pag. automáticos.	Equipa de controlo da integração.	Apresentação dos resultados da migração nesta área.
38	17-06-98	3	PA 2; Acta n.º 22 do acompanhamento do projecto de integração do BBI.	AVB,PRS,CF,JP,CF,MC,AM,OF,TP,CM,AP,VCR,MG,JGT,JG,TS,FMOR.	Aprovação acta anterior.Ponto de situação dos trabalhos. Falhas registadas na extracção dos ficheiros do BBI registadas na simulação de 13 e 14/6.
39	29-06-98	3	Projecto Apolo 2 (PA 2); Manual de Integração do BBI no BFB(BBPI) e respectivo anexo (97 págs.).	Equipa de controlo da integração	Definição das actividades a executar por cada Direcção antes (14-6 a 19-7) e depois (20-7) da integração.
39a	10-07-98	7	PA 2; Instruções às gerências dos balcões para o dia 17/7.	FM,MC,JGUI.	
40	31-03-92	4	Relatório e Contas do Banco Português de Investimento (1991).		
41	31-03-98	4	Relatório e Contas do BFB em 31/12/97.		
42	15-04-98	4	Relatório e Contas do BFE em 31/12/97.		
43	05-02-98	4	Relatório e Contas do BBI em 31/12/97.		Relatório à data da integração.
44	25-02-99	4	Relatório e Contas do GBPI referente a 31/12/98.		Relatório final decorrente da integração dos três bancos e do UBD que ocorreu em 11/12/98.
45	28-02-01	4	Relatório e Contas do GBPI (BPI,SGPS) em 31/12/2000.		Para o público e os accionistas o BPI apenas emitia o relatório consolidado.
46	17-07-98	3	PA 2; Acta n.º 26 do acompanhamento do projecto de integração do BBI	AVB,PRS,SS,CF,JP,CF,MC,OF,TP,CM,AP,AM,VCR,JGT,JG,TS,MF,JP.	Comentar a simulação feita nos dias 11 e 12/7 e afinar os últimos preparativos para o "big-bang".
47	19-09-98	3	PA 2; Acta n.º 30 do acompanhamento do projecto de integração do BBI	AVB,PRS,SS,CF,JP,MC,OF,TP,CM,AP,AM,VCR,MG,JGT,JG,TS,MF,JP.	Debate sobre os problemas que cada Direcção encontrou no pós-fusão.Reclamações de clientes.Captura de cartões antigos do BFE nas Átm's, etc..
48	15-02-91	4	Relatório e Contas do BFB de 1990.		
50	30-06-03	5	Estrutura tecnológica dos três CPD's antes e depois da fusão (1998).		
56	17-08-98	5	Projecto Apolo 3 (PA 3); Modelo de Migração do UBD para o BBPI.	JR,CM,JVS.	Documento técnico com 11 páginas.

Figura 8.4 – Espólio documental

**LISTA DOS DOCUMENTOS CONSTANTES DO ESPÓLIO REFERENTE À FUSÃO
BFB/BBI/BFE/UBD (continuação)**

57	20-08-98	5	PA 3; Contabilidade: conversão da informação do UBD para o BBPI. Documento técnico.	JR,CM,JVS.	Documento técnico com 20 págs.
58	20-08-98	5	PA 3; Contabilidade: Tabelas de conversão do POC UBD/BBPI.	JR,CM,JVS.	Documento técnico com 4 págs.
59	27-08-98	5	PA 3; Cobranças: Documento com 3 págs. Equacionando cenários de migração UBD/BBPI.	PM.	
60	28-08-98	5	PA 3; Plano de controlo da migração (1ª. Versão).	JR,CM.	Definição de todas as actividades a executar antes da migração (11/12) e das três simulações integrais a realizar.
61	05-07-98	6	PA 3; Manual de Procedimentos do sistema do UBD elaborado pela IBM.	GF.	O UBD operava em regime de outsourcing com a IBM. Procedimento, de alterações, segurança, abertura de contas, disaster recover, etc. Cerca de 400 págs.
62	26-10-98	3	PA 1 e 2; Ponto de situação pós-fusão. Pontos em aberto para resolver.	AVB e todos os elementos de Direcção com pontos em aberto.	Definição de prioridades para resolução dos pontos em aberto.
63	04-12-98	5	PA 3; Manual de Integração do UBD no BBPI.	MC,CM,JG,JVS,JR.	Descrição das operações a efectuar por cada Direcção antes e depois da integração.
65	31-08-88	9	Estudo elaborado pela AA & Co para a DSI e DORG do BFE: "Revisão dos Sistemas de Informação e da Organização".	CA; Comissão Executiva do BFE.	
70	22-07-93	10	Estudo elaborado pela McKinsey para a DSI do BFE: "Examine the information Systems of BFE to trace its orientation towards the future" Julho/1993.	CA; Comissão Executiva do BFE.	Através deste estudo o BFE, cabeça do grupo, tenta recuperar o atraso para a DSI do BBI, o que não conseguiu até à data de aquisição pelo GBPI.
80	20-01-83	11	Relatório anual de Actividades da D.O.I..	GP.	
81	26-05-88	11	Plano Geral Informático do BBI para o período de 1989/91.	GP, CA do BBI.	Plano e Orçamento previsionais para o período em análise.
82	30-06-92	11	S.I. do BBI. Diagnóstico da situação.	GP, C.A. do BBI.	Diagnóstico: Instalações, Hardware, Software base, software aplicativo, Recursos Humanos.
83	23-06-93	11	Plano Geral Informático do BBI para 1993. Revisão 2ª. Semestre.	GP, CA do BBI.	Relatório do que foi efectuado e accções para o 2ª. Semestre.
84	12-10-93	11	Plano Estratégico de Médio Prazo 1994/96 da D.O.I. do BBI. Orçamento de 1994.	GP, CA do BBI.	
84a	31-03-97	12	Balanço Social do BFE de 1996.	DRH.	
85	31-03-98	12	Balanço Social do BFE de 1997.	DRH.	
86	31-03-98	12	Balanço Social do BFB de 1997.	DRH.	
87	31-03-98	12	Balanço Social do BFE de 1997.	DRH.	
88	31-03-98	12	Balanço Social do Banco BPI de 1998.	DRH.	
90	30-04-05	4	Relatório e Contas do GBPI (Banco BPI) em 31/12/2004.	CA do BPIC.	

Figura 8.4 – Espólio documental

Anexo V – Lista de abreviaturas de entidades e de termos técnicos

Dicionário de Entidades		
Sigla	Descrição	Obs.
BA	Bank of Austria	banco austríaco
BANCO BPI	Banco BPI, SA	Banco BPI (BPIC) - Banco comercial de retalho saído da fusão dos três bancos (BFE,BBI e BFB) e que mais tarde incorporou, também, o UBD.
BBI	Banco Borges & Irmão, SA	Banco de retalho, integrado no BPIC em 19/7/98
BCG	Boston Consulting Group	
BCI	Banco de Comércio e Indústria	
BCP	Banco Comercial Português	
Bdp	Banco de Portugal	Entidade reguladora
BEX	Banco Exterior de Espanha	
BFB	Banco FONSECAS & BURNAY, SA	Banco de retalho, integrado no BPIC em 22/5/98
BFE	Banco de Fomento Exterior, SA	Banco de investimento, transformado juridicamente no BPIC em 1/1/98, e integrado informaticamente em 22/5/98 na plataforma do BFB.
BM	Banco Mello	Integrado em 2001 no BCP
BNU	Banco Nacional Ultramarino	Banco de retalho integrado em 2001 na CGD.
BPA	Banco Português do Atlântico	Integrado em 2000 no BCP
BPI	Banco Português de Investimento, SA	Banco de investimento
BPIC	Banco BPI, SA	Banco comercial de retalho
BPII	Banco Português de Investimento, SA	Banco de investimento
BPI-SGPS	BPI- Soc. Gestora de Participações Sociais	Holding
BPSM	Banco Pinto & Sotto Mayor	Integrado em 2000 no BCP
CA	Conselho de Administração	
CE	Comissão Executiva	
CGD	Caixa Geral de Depósitos	
CMB	Chase Manhattan Bank	Banco americano
CMVM	Comissão de Mercados de Valores Mobiliários	
CP	Caminhos de Ferro Portugueses	
CREDALT	Creditanstalt	banco austríaco
CTT	Correios, Telegrafos e Telefones	
EDP	Energias de Portugal, SA	
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation	Entidade reguladora dos EUA
GALP	Petroleos de Petrolgal, SA	
GBFE	Grupo liderado pelo BFE, SA	Integrava o BBI e outras sociedades financeiras
GBPI	GBPI = Grupo BPI, representado pela BPI, SGPS - Holding do grupo até 2002 e pelo Banco BPI,SA a partir dessa data.	
JPM	JPMorgan	Banco americano
JPMC	JPMorgan and Chase	Banco americano
PT	Portugal Telecom	
SIBS	Sociedade Interbancária de Serviços	Pool de bancos
TAP	Transportes Aéreos de Portugal	
UBD	Universo Banco Directo,SA	Banco de retalho, integrado no BPIC em 11/12/98

Figura 8.5 – Lista de abreviaturas de entidades

Dicionário de termos técnicos		
Sigla	Descrição	Obs.
BLT	Boletim de disponibilidades e resp. do cliente	online
BS	Balanço Social	
BS	Balanço Social	
CEO	Chief Executive Officer	
CICS	Customer Information Control Service	
CMD	Contas de Migração Directa	Ex. :D/Ordem;Crédito
CMi	Contas de Migração Indirecta	Ex. :Vencimentos
CR	Centros Regionais	
CRBBI	Ficheiro do Razão (rubricas contabilísticas) do BBI	
DPD	Operação para liquidação de Dep. A Prazo	
DPDT	Operação para const./renovação de Dep. A Prazo	
ED	Espólio documental	
ESET	Entrevistas semi-estruturadas	
EXT2	Extracto de conta do cliente	online
F&A	Fusões e Aquisições	
FRC	Ficheiro Razão de Controlo	
Front-end	Sistemas e software usado pelos bancos nos pontos de venda para facilitar a interacção com o cliente.	
MVS	Multiple Virtual Storage	Sistema operativo
ODS	Aplicação de Créditos	Fornecido pela empresa ATOS/ODS
OS/2-PAB	Plataforma Aplicacional de Balcões instalada sobre o sistema Operativo da IBM	Front-end do BFB antes da instalação da STAR
POCSBF	Plano de Contas para o Sistema Bancário Francês	
POCSBP	Plano de Contas para o Sistema Bancário Português	
PPR	Plano Poupança Reforma	
R & C	Relatório e Contas	
RH	Recursos Humanos	
STAR	Sistema Transaccional de Atendimento na Rede	
TEI	Transferência Electrónica Interbancária	SIBS (Multibanco)
VSAM	Virtual Storage Access Method	
VSE/VP	Sistema operativo do Mainframe (anterior ao sistema actual=MVS)	
VTAM	Virtual Telecommunications Access Method	

Figura 8.6 – Lista de abreviaturas de termos técnicos