

Falco, da Oi:
apenas 40%
das fusões
dão certo,
e ele quer
liderar
uma delas

Falco, o comunicador

Após coordenar a fusão mais complexa da história do país, o presidente da Oi, Luiz Eduardo Falco, parte para o maior desafio de sua vida - - fazer o negócio dar certo

MALU GASPAR

As fusões de empresas nunca mais serão as mesmas depois do Twitter — site de microblogs em que cada usuário manda para seus contatos mensagens curtas. Nas primeiras horas do dia 18 de fevereiro, surgiu no Twitter um usuário que prometia descrever em detalhes o que acontecia nos bastidores da fusão das operadoras Oi e Brasil Telecom. "O clima pela manhã foi tenso. Gerentes e coordenadores começaram a ser demitidos", escreveu o usuário, que assinava apenas como "mensageiro". Atualizado em intervalos de minutos, o blog exibia mensagens como "Nunca vi a fragmenadora de papéis ser tão utilizada quanto hoje" ou "No horário do almoço as caras no restaurante da BrT não eram as mais amigáveis". Choques entre vencedores e vencidos surgem em qualquer aquisição — e são, justamente, a maior razão para o fracasso de uma união entre empresas. As mensagens do blog deixaram em evidência um dos maiores desafios que o presidente da Oi, Luiz Eduardo Falco, terá de enfrentar para garantir o sucesso da fusão. Ao formar a nova Oi, Falco se propôs a construir uma operadora de telefonia de alcance internacional, mais que dobrar o número de clientes, de 53 milhões para 110 milhões, em cinco anos, e no meio do caminho conduzir uma integração bem-sucedida entre os 26 000 funcionários das duas empresas (seu objetivo é economizar 1 bilhão de reais com as sinergias). Falco sabe que não chegará a lugar nenhum se a fusão da Oi com a Brasil Telecom se perder em meio à falta de rumo e ao choque de culturas entre as duas empresas.

Para evitar que isso aconteça, nas últimas semanas ele encarnou uma espécie de guru de autoajuda — é Falco, o comunicador. "É natural que o moral da tropa fique abalado por uns 60 dias, afinal ninguém gosta de demissões. Mas isso vai passar", diz Falco. No mês passado, ele demitiu 400 funcionários. Justamente para levantar o moral da tropa, o presidente da Oi planeja fazer nas próximas semanas um périplo pelas principais capitais onde a Brasil Telecom estava e a Oi não. Entre elas Rio Branco, no Acre, Porto Alegre, no Rio Grande do Sul e Palmas, em Tocantins. Será sua segunda viagem pelos mesmos lugares. Em janeiro, ele rodou dez capitais em três dias e se reuniu com

Tarefa gigantesca

A supertele é grande, mas quer ser muito maior. Conheça as metas da nova Oi (em milhões de assinantes)



cerca de 6 000 funcionários. E repetiu, nas dez ocasiões, a mesma apresentação, mostrando os números da concorrência e as metas da Oi para os próximos cinco anos (veja quadro).

Em locais onde se temia que Falco sofresse alguma hostilidade, como Porto Alegre, a Oi escalou diretores gaúchos para falar de carreira, contar casos e criar uma identificação com a platéia. Aparentemente, funcionou. Logo após a reunião, gerentes e diretores com contatos no sul telefonavam para saber a impressão do pessoal e desligavam satisfeitos. "A idéia era dizer claramente que não vamos apenas misturar as duas empresas mantendo uma divisão entre 'vermelhos' e 'amarelos'. Vamos criar uma nova companhia em que todo mundo tenha as mesmas chances e só fique quem tiver talento", diz Falco. Desta vez, a idéia é simplesmente estar presente e mostrar que ele se importa com cada um. "O que as pessoas precisam agora é ser ouvidas. Eu vou ouvir todo mundo e responder a todas as dúvidas."

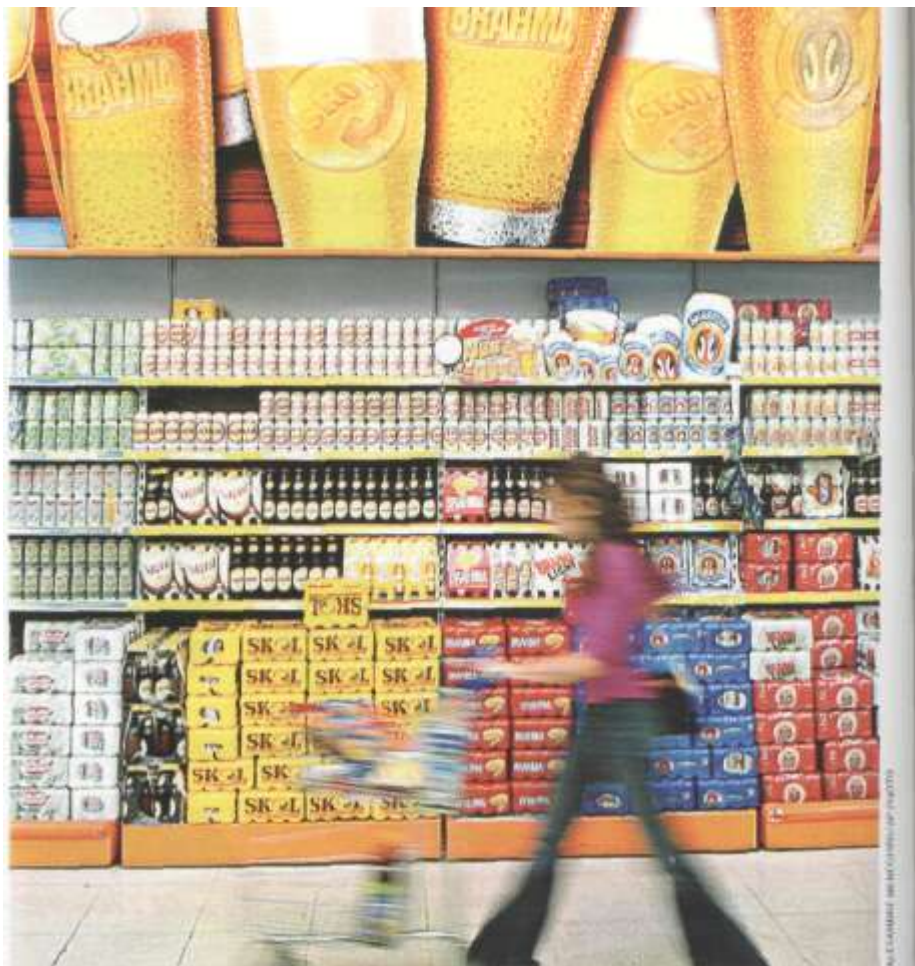
NÃO DEIXA DE SER SURPREENDENTE que Falco, apesar de sua reconhecida impaciência com a lengalenga corporativa, esleja se dedicando de forma tão disciplinada a uma agenda puramente motivacional. O movimento se torna compreensível porque, segundo dados recolhidos no mercado pela consultoria Accenture, que ajudou a Oi a planejar a integração, 60% das fusões de grandes empresas não dão certo ou porque as pessoas não têm clareza sobre o rumo a seguir ou por causa do choque de culturas. Para o ambicioso Falco, estar entre os 40% bem-sucedidos é o desafio de sua vida. Nos últimos dois meses de 2008, ele e Júlio Fonseca, seu diretor de RH, ouviram seis executivos que conduziram processos recentes de fusões, entre eles Roberto Setúbal, presidente executivo do conselho do Itaú Unibanco; Gilberto Mifiano, presidente do conselho de administração da BM&F Bovespa; Bill Hogg, que supervisionou a compra, pela Singular, das operações sem-fio da AT&T; e Cláudio Garcia, executivo responsável pelo RH da maior cervejaria do mundo, a InBev. Saiu convencido de que, para conseguir manter a tropa marchando unida para o mesmo lugar, vale tudo, até passar horas num auditório ouvindo pedidos de funcio-

NEGÓCIOS integração

nários que não querem ser transferidos por imposição da mulher ou porque os filhos adoram a escola.

Por ora, ainda não dá para saber se a jornada de Falco será bem-sucedida. Segundo Carmem Migueles, professora da Fundação Dom Cabral especializada em cultura organizacional, o discurso do executivo está afinado com o que se convencionou ser a melhor prática na hora de integrar duas empresas com culturas distintas — o problema, claro, é que é impossível controlar a forma como as pessoas vão reagir. "A questão, agora, é saber se a abordagem vai funcionar e eles vão mesmo conseguir construir uma terceira empresa, e não fazer apenas uma colcha de retalhos das duas anteriores", diz Carmem. A mistura entre Brasil Telecom e Oi é o casamento de duas empresas com culturas opostas em muitos aspectos.

DE ACORDO COM UM LEVANTAMENTO feito pela própria Oi, a Brasil Telecom tem um ritmo de decisão mais lento, enquanto na Oi se decide rapidamente, muitas vezes por e-mail ou por mensagens de celular. O contato entre os executivos e os funcionários é mais informal. Na Brasil Telecom, em contrapartida, o planejamento de projetos é mais caprichado e as equipes são mais disciplinadas para seguir metodologias. A proposta de Falco agora é integrar as duas culturas em apenas seis meses, ante o prazo de um ano que ele mesmo havia se imposto no início das negociações para a compra da Brasil Telecom. É um prazo curto, na opinião da especialista da Dom Cabral. "Normalmente, integrações mais rápidas são comuns em mercados com grande concorrência, em que há necessidade de ocupar espaços rapidamente. Se pretende mudar realmente a cultura da empresa, a Oi deveria conduzir o processo mais lentamente", diz Carmem.



O problema é que tal vez Falco não possa esperar o amadurecimento de uma nova cultura corporativa. Todas as metas de crescimento da companhia entraram em xeque nos últimos meses. Em razão da crise financeira internacional, o custo da dívida da Oi ficou 3% mais elevado — algo em torno de 600 milhões de reais por ano a mais do que as previsões iniciais. O endividamento da empresa após o pagamento de todos os acionistas minoritários da Brasil Telecom será de 2,3 vezes sua geração de caixa, acima do ideal (um múltiplo de 1,5 a 2 vezes). Devido a essa mudança de cenário, pelo menos no pró-

Produtos da AmBev: a cervejaria é fonte de inspiração para a Oi

ximo ano, nem a própria Oi trabalha com a probabilidade de fazer grandes aquisições, o que torna mais complexo atingir a meta de conquistar 30 milhões de clientes fora do Brasil. A Oi ainda não tem presença no exterior.

"As oportunidades de aquisição são poucas e, onde existem, são muito caras. Sou bastante cético em relação a essa meta", diz Eduardo Tude, presidente da consultoria Teleco. A decisão de Falco de antecipar a integração da empresa visa não só cortar custos mais rapidamente como também tornar mais ágil a ampliação de redes de banda larga e de telefonia móvel em São Paulo para conquistar mais clientes e gerar mais caixa. Para imprimir ritmo à integração, a Oi distribuiu aos 70 principais executivos da empresa, logo nos primeiros dias após a fusão, um pen drive com a lista de tarefas que eles devem cumprir em prazos de uma semana, um mês, até passarem os seis meses de integração. Até lá, será possível dizer se Falco, o comunicador, foi bem-sucedido — a resposta, muito provavelmente, estará no Twitter. ■

A maior operadora do país

Principais números da empresa que resulta da fusão entre Oi e Brasil Telecom

FATURAMENTO	LUCRO	FUNCIÓNÁRIOS	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
44 bilhões de reais	2 bilhões de reais	28 000	37,3%

Fonte: empresa. Projeção da Brascan feita em janeiro para resultados da Telemar