

Foto

# Fusões que dão certo

Quer aproveitar o momento para comprar outras empresas sem gastar muito? Não esqueça que o verdadeiro segredo do sucesso é a fusão de talentos.

**PARA MUITOS EXECUTIVOS**, aproveitar um clima econômico difícil para comprar outra empresa sem gastar muito pode parecer uma tacada astuta. Pagando pouco e cortando custos, seria possível desafiar a típica projeção de que a maioria das fusões não traz valor econômico nos primeiros dois anos. Há algo de verdade nessa tese. Embora o movimento de F&As tenha diminuído bastante desde 2008 e caído drasticamente no começo de 2009, o valor de mercado de empresas que foram às compras no período em geral superou o de rivais do mesmo setor, segundo estudo mundial da Towers Perrin e da Cass Business School no qual foram examinadas 204 transações, cada qual avaliada em mais de US\$ 100 milhões.

Só que o desempenho melhor no auge da crise econômica significou apenas que a cotação das ações de empresas compradoras caiu a um ritmo menor. Embora tenham perdido menos valor do que outras, essas empresas não criaram necessariamente mais valor. O fato de que tinham condições de ir às compras era sinal de saúde financeira, fator que, por si só, podia responder pelo melhor desempenho em bolsa. Segundo estudos de analistas do Boston Consulting Group, quando a economia vai mal a empresa compradora acrescenta valor apenas marginal com o corte de custos. Com a situação econômica melhorando, darão certo as fusões que investiram no crescimento rentável — o que requer integrar e motivar o pessoal para que trabalhe com rapidez e em harmonia, minimize distúrbios, aumente

a participação de mercado, inove e se adapte a novas tendências.

Em busca de lições sobre como administrar o lado humano da integração, explorei a fundo uma série de aquisições de sucesso (parte de um estudo de três anos envolvendo mais de 350 entrevistas em 20 países). Minha meta era identificar as práticas de líderes de um determinado setor. Entre as fusões havia transações mundiais como a compra da Gillette pela Procter & Gamble e acordos regionais como a aquisição do Chohung Bank pelo Shinhan Bank na Coreia do Sul. Algumas, como a compra da RMC na Europa pela mexicana Cemex (que com isso dobrou de tamanho), refletem outra tendência em F&As: o crescente número de empresas de mercados emergentes adquirindo companhias estabelecidas do mundo desenvolvido. A indiana Tata Motors, por exemplo, comprou um ícone britânico, a Jaguar, da montadora americana Ford.

Essas empresas superaram entraves típicos ao sucesso de uma fusão: o choque, a revolta e a ansiedade de funcionários, coisas que podem deixar fornecedores inquietos, desagradar o poder público e afugentar clientes. A P&G, por exemplo, enfrentou a ameaça de uma séria sangria na equipe executiva pós-fusão — pois, como lembra um ex-executivo da Gillette, muitos headhunters vieram atrás dos talentos da empresa. Teve de dar satisfação ao governo de Massachusetts (onde fica a sede da Gillette) e de lidar com possíveis protestos na Índia em resposta à tentativa de eliminação de certos distribuidores. Enfrentou, ainda, outros transtornos. No final, a P&G conseguiu segurar uma parcela do pessoal da Gillette maior do que a que muitas empresas compradoras conseguem (90% dos altos gerentes da Gillette convidados a ficar disseram sim) e obteve o apoio de outros trabalhadores (até de gente cujo posto seria eliminado) para manter fornecedores, distribuidores e clientes satisfeitos. A P&G atingiu metas de custo e receita já no primeiro ano, adotou processos da Gillette considerados superiores e continuou a se posicionar para um crescimento geral mesmo com o despontar da crise.

## IDEIA EM RESUMO

- ▣ Quando a economia se recuperar, vai triunfar quem buscou integrar e motivar os talentos absorvidos de empresas adquiridas durante a crise, e não quem pensou apenas em pagar o menor preço possível.
- ▣ Uma empresa dessas não age como conquistadora, mas como uma boa anfitriã, disposta a aprender com quem chega. Tenta consertar em vez de destruir, o que transforma cétricos em fãs.
- ▣ Exemplo: o grupo francês de publicidade e comunicação Publicis tratou a compra da Saatchi & Saatchi como aquisição reversa, adotando o sistema operacional da Saatchi e até sua filosofia de gestão.

Na compra do Chohung pelo Shinhan Bank houve muito mais resistência. Cerca de 3.500 funcionários e gerentes do Chohung raspam a cabeça em protesto e depositaram o cabelo em frente à sede do banco. Para acalmar o sindicato e estancar a perda de clientes, o Shinhan aceitou adiar por três anos a integração formal. Muito antes desse prazo, no entanto, a *holding* dos bancos, a Shinhan Financial Group (SFG), conseguiu a integração na prática — graças a equipes especiais de fusão e a um pesado investimento em eventos de "integração emocional" (termo da SFG) voltados a fomentar relacionamentos e a promover a formação de redes sociais. Outra medida foi aumentar o salário de funcionários do Chohung. O Shinhan organizou happy hours informais e patrocinou retiros para o pessoal (com direito a cantorias e aventuras ao ar livre). O investimento interno na integração de talentos compensou; as ações do grupo tiveram desempenho muito melhor do que o da bolsa sul-coreana.

Usarei três casos, cada qual ilustrando uma meta distinta, para descrever as principais estratégias na base de uma integração eficaz e para sintetizar as lições

aprendidas. No primeiro caso, a fabricante de cimento Cemex queria que o pessoal da empresa adquirida absorvesse seus processos com rapidez e seguisse padrões mundiais ao operar; para tanto, teve de dividir seu know-how com o pessoal absorvido. No segundo caso, a P&G tentou catalisar a mudança interna com a adoção de métodos exemplares da Gillette e a retenção de seus funcionários. No terceiro caso, o Publicis Groupe permitiu que talentos das empresas incorporadas liderassem a aquisição de novos recursos; as fusões foram tratadas como uma aquisição reversa, com a empresa adquirida transformando a adquirente.

## Promover guinada

A princípio, o público investidor não gostou da decisão da Cemex de comprar a fabricante britânica de cimento RMC. Certos dirigentes da empresa acharam que o pessoal da RMC tinha uma ideia negativa do acordo — de uma "empresa de terceiro mundo" invertendo a história e comprando uma grande companhia atuante em mercados desenvolvidos. Para que a transação fosse considerada um sucesso, pelo pessoal da RMC ou pelo mercado de capitais em Londres, a Cemex teria de marcar gols depressa. O maior foi recuperar uma problemática fábrica de cimento da RMC em Rugby, na Inglaterra.

A fábrica dominava a paisagem na periferia de Rugby, em meio a uma zona residencial. A construção interferia na recepção do canal local de TV e suas operações emitiam partículas que supostamente causavam problemas de saúde. Tão odiada era a fábrica que foi eleita no programa de TV *Demolition* um dos 12 edifícios que a população britânica gostaria de ver derrubados. Muita gente tinha vergonha de dizer que trabalhava ali.

Logo depois de chegar a Cemex investi milhões na fábrica. Só com um novo filtro nas chaminés gastou £ 6,5 milhões. Não era pouco — e nem estritamente necessário. Mas os líderes da empresa acharam que era o certo a fazer, ambientalmente falando. A Cemex despachou equipes tarimbadas de integração pós-fusão, bem como especialistas em controle de

qualidade e manutenção, para ajudar a solucionar os problemas e capacitar os colegas de Rugby *mas* práticas da empresa. Para dissipar o temor de que o pessoal dessas equipes viria para substituir funcionários locais, os profissionais da Cemex trabalhavam lado a lado com sua contrapartida na fábrica de Rugby, deixavam claro que estavam ali somente de passagem e sugeriam a manutenção de todos os gerentes locais dispostos a ficar na empresa. Funcionários de Rugby foram despachados para fábricas da Cemex no México, nos Estados Unidos e na Alemanha para conhecer o "Cemex Way" — o sistema de ética, práticas de gestão e plataformas de tecnologia da empresa — e para virar agentes de mudança na volta. Um plano de remuneração variável com base no desempenho da fábrica levou os frutos do sucesso aos trabalhadores. A fábrica criou um departamento de sustentabilidade para cuidar de assuntos ambientais.

Ao final do primeiro trimestre a produtividade e a segurança tinham subido e as emissões de carbono, caído. A resistência à presença da Cemex e a seus rigorosos processos dera lugar ao respeito pelos novos padrões, o que redundou em melhorias que beneficiaram trabalhadores e gerentes. O pessoal despachado para Rugby em caráter provisório ouvia os novos colegas, o que ajudou todos a superar diferenças culturais importantes, como atestou um gerente de vendas herdeiro da RMC: "Nunca me senti tão parte de uma equipe como me sinto com essa turma. É gente que ouve realmente o que você tem a dizer, que busca sua opinião — ainda que não seja necessariamente o que gostaria de ouvir. É gente que quer ouvir suas idéias". Entre os representantes da Cemex havia gente do México, Brasil, Uruguai, Espanha e Hungria. Todo mundo teve aulas sobre a cultura britânica, teve de se informar sobre aquilo que podia ou não dizer ou fazer. Para que a transição do pessoal da RMC fosse suave, os velhos sistemas seguiram funcionando ao lado dos novos. As reuniões eram em inglês. Mesmo quando o espanhol se impunha, o idioma original rapidamente era retomado.

Nas outras instalações da RMC Europa afora, a integração ocorreu de forma similar. A Cemex despachou quase 800 profissionais tarimbados em missões de integração pós-fusão que podiam durar meses ou até anos. Depois de uma série de aquisições internacionais iniciadas na Espanha em 1992, seguidas de outras na América Latina, na Ásia, no Oriente Médio e nos EUA, a empresa aprendeu

Uma grande empresa pode ficar melhor ainda se aprender com os melhores talentos da adquirida.

a identificar rapidamente onde era possível cortar custos e transferir melhores práticas de e para a empresa adquirida, convertendo os recursos de integração numa metodologia formal. Os melhores membros da equipe, em qualquer lugar do mundo, tinham de contar com alguém qualificado para assumir seu lugar caso fossem destacados para o trabalho de integração pós-fusão. Esse investimento pesado na orientação de funcionários há pouco absorvidos, combinado ao tato exibido pelos mentores, foi crucial para convencer grandes talentos a jurarem fidelidade à Cemex, a mudar rapidamente seu comportamento e a criar novas oportunidades para a inovação e o crescimento no mercado.

### Catalisadora de mudanças

Quando comprou a Gillette, a Procter & Gamble tratou de mapear os processos das duas empresas para tirar o melhor de ambos. Montou quase uma centena de equipes globais de integração — reunindo, sempre que possível, duplas de executivos que exercessem a mesma função em cada empresa. A princípio a Gillette manteve marcas e estruturas de apoio administrativo que já tinha. O pessoal foi autorizado (e, no caso da China, incentivado) a usar os próprios processos até que aprendesse os métodos da P&G. No primeiro ano, a P&G evitou

avaliar os quadros da Gillette no quesito "contribuição para o negócio", para que tivessem tempo de aprender antes que o bônus fosse atrelado a essa meta.

Enquanto Gillette e P&G eram tocadas paralelamente, como duas empresas, os líderes da P&G se empenhavam em enviar mensagens de boas-vindas e de inclusão. Em encontros abertos a todos, o então presidente, A.G. Lafley, falava de si mes-

mo como pessoa, dando à empresa uma face humana. Só depois abordou os valores da P&G. Bob McDonald (o atual presidente do grupo, na época vice-presidente de operações globais e diretor de operações) e outros tiveram o cuidado de chamar o acordo de fusão, não de aquisição.

Desde o início, dirigentes das duas empresas, agora unidas, martelaram idéias como "buscar o melhor de ambas" e "montar a melhor das equipes"; era patente que o pessoal da Gillette podia competir por altos cargos. Todo o esforço para acolher os quadros da Gillette obviamente inquietava certos gerentes da P&G, mas em geral os líderes da empresa ficaram contentes com o esforço inédito para substituir indivíduos de baixo rendimento da P&G por gente melhor da Gillette. Para uma empresa conhecida até ali pelo compromisso em promover gente da casa, foi uma decisão especialmente ousada. A título de motivação, a mensagem era poderosa: mostrava que uma grande empresa podia ficar melhor ainda se aprendesse com os melhores talentos de uma companhia adquirida.

No mundo todo, o toque humano dos gerentes facilitou a integração. No Brasil, por exemplo, Tarek Farahat, presidente da P&G no País, deixou todo mundo em pé de igualdade com uma mudança de salas e de funções. Na segunda-feira marcada para a fusão no Brasil, quando

o pessoal da Gillette começaria a trabalhar nas instalações da P&G, quase todo mundo — das duas empresas — descobriu, ao chegar ao trabalho, que estava numa nova sala, num novo andar. A integração foi tranqüila. "Tive muita sorte", disse Farahat. "O Hermann Schwarz, meu antecessor, e o Eduardo Kello, o antigo gerente geral da Gillette, montaram times impressionantes. Meu único trabalho foi combiná-los."

Montar redes para o pessoal novo foi uma grande prioridade, não só para que a gente da Gillette se sentisse em casa num sentido abstrato, mas por razões bem concretas. A P&G se valia muito da tomada de decisões por consenso, com a participação de muitos stakeholders internos. "Se não conhecesse a rede e não tivesse crescido nela, a pessoa não

saberia como as decisões eram tomadas ou com quem falar", observou Ed Shirley, executivo da Gillette destacado para chefiar a P&G na América do Norte. Uma solução para o problema? Lançar, na intranet, dicas de funcionários absorvidos pela P&G em aquisições anteriores. A P&G colocou veteranos e gente nova lado a lado e submeteu essas duplas a treinamento (em certos lugares, por quatro semanas) em "soft skills" como cultivar redes e relacionamentos. Houve orientação, também, sobre a declaração de propósito, valores e princípios da P&G, cultivada internamente. Um executivo da Gillette no Reino Unido contou que a pausa para um café no amplo salão da P&G virou uma ocasião social na qual a prioridade de todos era se enturmar com os colegas. Por conta disso e das equipes

multidisciplinares nas quais atuava, sua rede de 50 pessoas na Gillette foi engrossada pelos 150 colegas da P&G com quem desenvolveu boas relações.

A equipe de cada país definiu práticas e procedimentos que criassem uma base emocional e motivacional para que a Gillette adotasse os valores da P&G; para que a P&G adotasse muitos dos processos superiores de abordagem do mercado da Gillette; e para que novos métodos fossem criados em conjunto (reunindo o melhor das duas), em vez de ser "idéia" de uma ou de outra. O braço de marketing e distribuição na Europa ocidental, por exemplo, testou um novo processo decisório, enxuto, que uniu a agilidade da Gillette ao poder de investigação e consenso da P&G — método que acabou adotado mundialmente.

### **Aquisição reversa**

Em 2000, quando o grupo francês Publicis (hoje a quarta maior empresa de publicidade e comunicação do mundo) comprou a Saatchi & Saatchi, então em dificuldades financeiras, o presidente da agência francesa, Maurice Lévy, tratou o negócio como uma aquisição reversa. A Publicis já absorvera outras redes de agências para atender a mais clientes em mais lugares, mas com a Saatchi Lévy buscava preparar a Publicis para o crescimento futuro.

Segurar bons profissionais foi difícil, pois grandes talentos da Saatchi poderiam sair em condições favoráveis na esteira da troca de controle. Motivar foi ainda mais duro — a Saatchi tinha orgulho de sua tradição de independência e excelência criativa. O ego de todos levou um belo golpe — a imprensa não cansava de falar na compra de uma empresa britânica por uma francesa. Logo, foi importante fazer o pessoal da Saatchi se sentir ligado à Publicis e comprometido em criar, juntos, um novo tipo de empresa.

A Publicis fez importantes gestos de acolhida, tanto no lado financeiro quanto no emocional. Pagou um prêmio pela agência e blindou os executivos da Saatchi contra a queda na cotação das ações. Quando o grupo inteiro se reuniu

Foto

para dar as boas-vindas à nova agência, a turma da Saatchi fez a principal apresentação em PowerPoint. Lévy disse que adotaria o sistema operacional da Saatchi, deu a todos um exemplar de um livro de gestão escrito pelo presidente da Saatchi e convidou o executivo a ministrar sessões de treinamento para gerentes da Publicis. A Publicis Worldwide, agência original do grupo, passou a ser apenas outra parte da holding, atuando em paralelo com a Saatchi e outras redes de agências. O presidente da Saatchi foi incluído no comitê operacional do grupo, rebatizado de P-12 para seguir a denominação usada na Saatchi.

Apesar de altas doses de orgulho e do reiterado desejo de autonomia, o pessoal da Saatchi se viu atraído pela Publicis. Um executivo que vira com desconfiança a fusão (chegando a dizer que não queria um novo chefe) acabou conquistado e começou a agir com o interesse do grupo Publicis em mente: depois de ouvir uma crítica de Lévy, o executivo assumiu, ele próprio, a tarefa de demitir dois gerentes da Saatchi que vinham fazendo corpo mole e exibindo outras formas de conduta passivo-agressiva, mimando com isso o esforço de integração.

Outra aquisição importante do grupo Publicis — a compra, em 2007, da agência de marketing digital Digitas — foi pensada não só para somar know-how gerencial, mas também para reforçar radicalmente os recursos online da Publicis e, em última instância, transformar a empresa. Como fez A.G. Lafley com a Gillette, Maurice Lévy mostrou ao pessoal da Digitas seu lado humano e seus valores individuais — valores que haviam garantido que triunfasse na disputa com outras grandes holdings pela cobiçada Digitas. Lévy fez o pessoal absorvido se sentir em boas mãos, empolgado com o papel central que teria no futuro da Publicis. O diretor financeiro estava tão convencido do potencial da fusão que, ainda que seu cargo fosse ser eliminado, trabalhou com incrível empenho na transição. David Kenny, presidente da Digitas à época, entrou para o comitê P-12 e visitou todas as principais filiais

do grupo no mundo para forjar relações com dirigentes e trabalhadores das agências da Publicis, ao mesmo tempo que promovia a mensagem digital. Desde o começo, liderou ou tomou parte em iniciativas que envolviam a colaboração de várias partes da Publicis para atender clientes mundiais particularmente importantes. Kenny e colegas criaram um novo projeto, o VivaKi, para integrar os braços digital e de mídia da Publicis e alçá-los a um novo patamar.

Uma economia desaquecida pode levar empresas em dificuldades a pendurar uma placa de "Vende-se" na fachada. Pode, ainda, levar empresas dotadas de recursos a comprar por uma pechincha um negócio desses e se contentar em cortar custos, na crença de que o pessoal absorvido não terá saída se não se ajustar à nova situação. Só que essa mentalidade de saldão pode destruir tanto valor atual quanto potencial uma vez que a economia se recupere.

As empresas incluídas em meu estudo pensam de outro jeito. Seja ao integrar operações gigantescas espalhadas por vários países, seja ao reunir duas pequenas filiais num único local, não agem como um conquistador destacando um exercício de ocupação. Agem, isso sim, como um bom anfitrião, como alguém disposto a aprender. Seus líderes estão sintonizados com emoções e com a cultura, estão cientes da importância de símbolos e sinais ao falar de mudanças com funcionários. Instituem processos transparentes para conter a ansiedade em relação a mudanças que ainda estão por vir. Investem no futuro, dando mais do que pedem e dividindo com todos os frutos do êxito. Tentam consertar em vez de destruir, o que transforma céticos em fãs. Prezam e promovem relacionamentos.

Toda empresa que busca um crescimento rentável pode se beneficiar se pensar na integração pós-fusão como três conjuntos de atividades — batizadas pelo Shinhan Financial Group de "dupla empresa", "uma empresa" e "nova empresa".

**Dupla empresa: a velha e a nova atuando lado a lado.** Manter operações

paralelas por um período de transição é mais do que uma necessidade prática em situações complexas; é bom, também, para que as pessoas preservem a identidade, evitem mudança demais de uma só vez e aprendam coisas novas com mente aberta. Pode fazer sentido permitir certa redundância a longo prazo, deixar que velhos métodos sejam usados por um tempo, manter inalteradas as métricas de desempenho ou instalar gente experiente no papel de mentor no novo mundo.

**Uma empresa: estabelecer laços humanos e incentivar relações além da esfera profissional.** Custear grandes eventos, viagens e outras maneiras de reunir as pessoas pode parecer excessivo quando somado ao custo da aquisição. É, no entanto, algo que pode ajudar a unificar a cultura no plano emocional ainda que as operações sigam separadas, motivando o pessoal a se entrosar e a transpor fronteiras no trabalho.

**Nova empresa: comece logo a idealizar e a forjar o futuro.** Criar um modelo de negócios que não seja identificado com o legado dessa ou daquela empresa tira a atenção da briga por território e do conflito e faz o pessoal se voltar à colaboração que permita o sucesso futuro. É essa mentalidade, acima de tudo, que faz da fusão uma fonte de valor.

Por mais convincente que seja a lógica econômica a curto prazo, um acordo nunca será uma barganha se for frisado apenas o aspecto financeiro da transação. A única maneira de gerar um valor real é cuidar com igual zelo da integração de talentos.

**Rosabeth Moss Kanter** (*rkanter@hbs.edu*) é titular da cátedra Ernest L. Arbuckle Professor of Business Administration da Harvard Business School, nos EUA. Seu último livro é *SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good* (Crown, 2009). Kanter foi editora-chefe da HBR de 1989 a 1992.