



O desafio de gigantes

Como é o trabalho de estratégia das áreas de comunicação de empresas que passaram por grandes fusões

As aquisições e fusões de empresas costumam ser anunciadas com grande estardalhaço. Coletivas de imprensa, coquetéis e encontros com investidores são pródigos na divulgação de números auspiciosos. O dado que não costuma ser muito divulgado é que em torno de 80% dessas operações não atingem o resultado esperado e, em alguns casos, são até desfeitas, como entre a alemã Daimler e a norte-americana Chrysler. Boa parte desse fracasso parcial ou total é atribuído à má gestão de pessoas e dos processos de comunicação interna.

O Brasil se transformou em um celeiro para esse tipo de negócio. Nos últimos

dois anos, segundo a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid), o número de negociações feitas no País para operações de fusões e aquisições foi de 219, perfazendo um valor de R\$ 218,2 milhões. Os últimos grandes destaques nessa área são o Itaú e o Unibanco, bem como a Sadia e a Perdigão (essa última ainda não aprovada pelos órgãos reguladores).

Observar uma fusão do Itaú com Unibanco de perto dá a dimensão das emoções e desafios que existem em um negócio desse porte. Durante a coletiva de imprensa do anúncio, em novembro de 2008, mais de 60 jornalistas se

acumulavam no auditório do Museu de Arte Moderna (MAM), em São Paulo, frente aos sorridentes Roberto Setúbal e Pedro Moreira Salles. Não havia nada pronto, a não ser um banner improvisado com os dois logotipos para servir de cenário.

Rapidez - Anunciada em meio a uma das mais graves crises econômicas mundiais, a fusão entre Itaú e Unibanco teve sua divulgação preparada em apenas quatro horas. A unificação, de R\$ 575 bilhões, colocaria a organização entre os 20 maiores bancos do mundo e redesenharia o mercado financeiro nacional.

A cada nova ação, a equipe de imprensa e marketing traçava novos planos para conversar com mídia e sociedade - isso com a mesma rapidez com que a coletiva foi planejada.

Mas foi no alinhamento da comunicação com o público interno que o Itaú Unibanco mais investiu. Com elementos que identificavam as duas instituições, e que valorizaram a idéia de complementaridade, foi criado o Hotsite da Integração, acessado pelos 110 mil colaboradores. "Ele é ponto focal de todas as informações, sendo um canal de duas mãos: permite que o colaborador envie perguntas, sugestões e dúvidas, que podem ser publicadas no FAQ", explica Paulo Marinho, do Itaú Unibanco.

Mundial - Os desafios de uma fusão são ainda mais fortes quando têm um alcance mundial. Em 2006, a Nokia e a Siemens decidiram fundir suas atividades de infraestrutura e serviços de rede de comunicação, numa sinergia que deve alcançar a casa do 1,5 bilhão de euros até 2010. Porém, para obter essa meta, tinham de superar os pontos que tornavam as duas organizações muito diferentes uma da outra.

A Siemens, presente no Brasil e na América Latina há 100 anos, era mais tradicional no mercado. Tinha funcionários com mais de 30 anos de casa, relacionamento sólido com fornecedores e governo, além de uma cultura mais conservadora. Uma gestão vertical. A Nokia, por sua vez, veio para o País em 1998, com a privatização da telefonia, e é conhecida mundialmente como uma empresa de inovações em tecnologia. Os colaboradores, na época, não tinham mais de cinco anos de casa e eram geridos de forma horizontal. "São perfis e filosofia muito diferentes, desde a maneira de atuar até coisas mais circunstanciais como salário e benefícios", ressalta Daniel Medina, diretor de comunicação.

Para Medina, combinar essas duas culturas em uma única que esteja alinhada com os objetivos e as sinergias requeridas demanda um planejamento bastante intenso. Depois de dois anos de trabalho, todo o processo ainda continua.



Daniel Medina, diretor de Comunicação da Nokia Siemens.

divulgação Nokia Siemens

O segredo para trabalhar com duas culturas distintas, segundo o diretor, é um só. "Se você despense tempo para entender os papéis internos das duas companhias, é possível aprender analisando os meios de lidar com cada uma, em uma unidade, e descobrir o que é importante para essas pessoas."



Paulo Marinho, do Itaú Unibanco.

divulgação Itaú Unibanco

Também são feitas enquetes e pesquisas semanais para levantar a percepção e opinião dos colaboradores sobre os principais itens do processo. Esse canal é atualizado pelo menos duas vezes por semana. No final de 2008, ainda antes da aprovação oficial pelo Banco Central, foi feita uma edição histórica unificada das revistas internas Itaú Notícias e Revista Unibanco (hoje, esta revista já está integrada numa só: a Revista Itaú Unibanco). Além disso, foram criados o Boletim Integração e Pauta Executiva Integração para subsidiar os gestores em suas interações com as equipes.

DOIS EM UM

As lições de fusões bem-sucedidas

- Internamente: contribuir para o alinhamento das equipes, que vêm de instituições com culturas diferentes; dar agilidade e transparência às informações sobre o processo e sobre os impactos na empresa e nas próprias equipes;
- Externamente: passar as principais key messages da nova empresa fruto da fusão; monitorar as demandas na imprensa e evitar que sejam veiculadas informações incorretas;
- Pessoalmente: os comunicadores precisam isolar seus anseios próprios decorrentes do processo (continuarei na mesma posição? Meu gestor mudará? etc.), pois são parte fundamental do bom andamento da operação.