

COMO INFORMAR SEM PÔR A OPERAÇÃO EM PERIGO



Ricardo Terenzi, do Unibanco: desgaste é monitorar os boatos

Estratégia é delicada: saber o que pode ser divulgado de forma clara e transparente sem quebrar o sigilo do processo

Os últimos dois anos têm sido desafiadores para os profissionais de comunicação, porque o número de fusões e aquisições no Brasil praticamente dobrou no período. E haja energia para divulgar de forma clara e transparente tantos processos, sem pôr em risco o sucesso da operação. Roberto Setúbal, presidente do grupo Itaú, virou um símbolo quando se trata de falar

da comunicação de fusões e aquisições que deram certo.

Primeiro foi o orgulho de incorporar um banco americano: o BankBoston. Depois o largo sorriso e o forte aperto de mãos entre ele e o presidente do Unibanco, Pedro Moreira Salles. A foto, estampada nos jornais do mundo inteiro em meio à pior crise financeira internacional dos últimos 30 anos, anunciava a criação do Itaú

Unibanco, na época o maior banco do hemisfério sul, com R\$ 545 bilhões em ativos. Fotos como essa mostram um ponto fundamental para o sucesso da comunicação de uma fusão ou aquisição: a integração dos líderes.

O sigilo também é um dos pilares das negociações do Itaú. Os presidentes negociaram por 15 meses e a equipe de comunicação teve quatro horas para preparar a

coletiva, com a presença de 60 jornalistas dos principais veículos do mundo. Dá trabalho ser informado de última hora. Porém, é menos estressante e desgastante para a imagem do grupo do que monitorar boatos antes de ter as bases da negociação prontas para divulgar. "Se pudermos dar um conselho, é este: sempre mantenha sigilo do processo", recomendam Ricardo Terenzi e Paulo Marinho, executivos do Itaú Unibanco.

Menos de um ano depois, uma nova divulgação totalmente em segredo. Em nove dias, o Itaú Unibanco fechou uma parceria com a Porto Seguro, que há mais de um ano estava sendo alinhavada com o Bradesco. Novo banner com outras marcas, e mais uma pessoa passou a integrar a harmoniosa foto com executivos sorridentes: Jayme Garfinkel, presidente da Porto Seguro e o acionista controlador da Porto Seguro Itaú Unibanco Participações (Psiupar), dona de 28% das vendas de seguro de carros, seguida de longe pelo segundo colocado, com menos de 15% de market share.

A Oi (ex-Telemar) enfrentou vários desafios mesmo antes da fusão. E foram muitos. A empresa precisava falar com diferentes públicos. E temas complexos, como explicar a intrincada e confusa reorganização societária envolvendo diversas empresas, para acionistas, investidores, funcionários, jornalistas e público em geral. Sem isso, a fusão não aconteceria. Uma das linhas mestras da comunicação saiu das pesquisas de opinião. "A melhoria de qualidade de serviços foi o ponto mais destacado. O desejo que ficou claro era ter uma tele de capital nacional", conta George Moraes, diretor de comunicação corporativa da Oi.

Toda a divulgação da Oi passou a ser direcionada: uma empresa de capital nacional, que representaria o Brasil num mundo globalizado. "Foram mais de cem reuniões, eventos, apresentações para diferentes públicos." Uma logística infernal, em todo o País, capitaneada pelo presidente da empresa, Luiz

Eduardo Falco. Mas valeu a pena. Se não conseguisse a fusão, a empresa seria pulverizada", comemora.

A grande missão dos profissionais de comunicação é gerenciar os riscos antes e após o estardalhaço do anúncio, seguido por uma série de ações que envolvem os stakeholders. Quando se fala em grandes processos de reestruturação organizacional, dois grandes pilares do DNA de uma empresa são impactados: a marca e a cultura, segundo Carlos Mestieri, proprietário da Rede Inform de Comunicação, que há 40 anos auxilia empresas a gerenciar crises.

Ele monitorou o processo de aquisição de 51% da empresa de previdência do banco estadual Nossa Caixa, em 2005, pelo grupo espanhol Mapfre. Um erro no processo, envolvendo várias limitações para suspender o leilão ou a fúria dos corretores de seguros, principal canal de vendas da seguradora espanhola, poderia acarretar sérias conseqüências para o andamento do negócio no Brasil.

Os especialistas afirmam que a comunicação tem de ser o reflexo do pensamento único e capitaneados pelos líderes da empresa. Essa mensagem tem de estar no portal do grupo na internet, nas campanhas na mídia, nas teleconferências com analistas, nos releases para os jornalistas. Para a dona de casa, por exemplo, o singelo abraço do franguinho da Sadia no coração da Perdigão, propaganda usada para divulgar a criação da Brasil Foods, significa apenas que as duas rivais agora serão amigas. E elas rezam para que o fruto dessa união simbolize a qualidade de uma com o preço da outra nas gôndolas dos supermercados.

Para os acionistas, o tema significa ficar ou sair do negócio. Se a comunicação não convencer, será o prenúncio do fracasso. "Só é possível ter sucesso numa empreitada como essa se tiver foco", garante Moraes, da Oi. Enquanto um grupo se dedicou ao dia a dia, outro teve um caráter exclusivo para a fusão, tanto no Itaú como na Oi. Uma

equipe monitorava minuto a minuto tudo o que saía na imprensa para que os profissionais da comunicação pudessem reagir rapidamente a qualquer notícia equivocada. Paulo Marinho ainda contava com o trabalho de 19 comitês de trabalho criados para organizar a consolidação, ligados aos dois líderes, Setúbal e Moreira Salles.

Para os funcionários, o assunto é fundamental. Todos concordam que a parte mais afetada é o público interno. "As empresas são feitas de pessoas. Como falamos de culturas organizacionais geralmente diferentes, devemos dar foco ao que o processo tem de melhor, que é soma de talentos, vivências e conhecimento", diz Dan Conrado, diretor de marketing e comunicação do Banco do Brasil (BB), que passa por um processo de consolidação com as negociações envolvendo a Nossa Caixa, 50% do Banco Votorantim e a reformulação da área de seguridade.

Imagine se os 110 mil funcionários do Itaú Unibanco resolvem boicotar o negócio? E os 120 mil da Brasil Foods, resultado da fusão entre Sadia e Perdigão? E se os gerentes da Nossa Caixa não venderem com medo de perder o emprego? Lá se vai a liderança do maior banco do Brasil. A Oi, além dos desafios da incorporação da Brasil Telecom, atuando num segmento líder de queixas nos órgãos de defesa do consumidor, precisou criar uma estratégia para manter ao seu lado 10 mil funcionários diretos, 35 mil terceirizados de rua e outros 65 mil terceirizados de atendimento. "Criamos um hot site só para tornar a integração mais transparente aos funcionários", dizem os executivos do Itaú e da Oi.

Para muitos, o que merece atenção e tem de ser ressaltado é o resultado final. A Fibria, por exemplo, empresa nascida da incorporação da Aracruz pela VCP, que reúne 15 mil profissionais e tem capacidade para produzir mais de 6 milhões de toneladas anuais de celulose e papel. Já o Itaú Unibanco passou a figurar entre os maiores bancos do mundo e Oi, a única operadora de capital nacional.

FUSÕES E AQUISIÇÕES

O sucesso nos negócios de uma fusão ou aquisição vai muito além do gerenciamento de recursos financeiros. Mais do que representar uma organização sólida, transmitir credibilidade e ser reconhecida pelos clientes e pelo mercado, é preciso que a marca represente os profissionais que contribuem para o crescimento e a consolidação da empresa e de suas estratégias no dia a dia. O maior desafio está em desenvolver a comunicação com os funcionários.

Esses enormes conglomerados, que gerenciaram uma grande arquitetura financeira para realizar a operação, podem sucumbir caso os funcionários parem de trabalhar, travados por dúvidas, boatos e desânimo. Segundo explica o professor Bruno Carramenha, do grupo Catho, o papel dos comunicadores se torna imprescindível. Muitas vezes os colaboradores se sentem perdidos na nova empresa. Ocorre um choque entre as culturas organizacionais e até repulsa contra o ambiente de trabalho. Por isso é necessário deixar todo o cenário preparado e passar as informações de forma transparente e objetiva, diminuindo o risco de ruídos e boatos, para que se promova a integração entre todos.

Os funcionários do Unibanco, que há anos conviviam com boatos da venda do controle do grupo, chegaram para trabalhar 110 dias 3 de novembro de 2008, uma segunda-feira, com um e-mail do presidente Pedro Moreira Salles na caixa postal. No texto, Pedro reforçou a importância da equipe: "Esta fusão só se tornou possível graças à excelência do trabalho de todos vocês. Se há uma coisa que fez a negociação chegar a essa conclusão feliz, foi a confiança que os dois presidentes tinham na extraordinária capacidade de seus colaboradores. É sempre mais fácil conduzir um processo de fusão entre instituições que contam com o mesmo capital de talento".

Quem presencia as primeiras reuniões entre executivos dos dois grupos em busca de sinergia relata que o ambiente lembra a música de Ella Fitzgerald e Louis Armstrong "Let's



George Moraes, da Oi: destaque na melhoria da qualidade de serviços

call the whole thing off". Os americanos pronunciam "ider". Os britânicos, "aider". Mas "either" quer dizer a mesma coisa: "um dos dois" em qualquer pronúncia. Parece besteira, mas grandes grupos perdem um tempo considerável em discussões desse tipo, além de ser uma das principais barreiras a ser vencidas, principalmente quando os estilos de gestão mudaram.

Um tema que gera acaloradas discussões é se a negociação foi uma fusão ou uma aquisição. Afinal, qual a diferença? Bem, popularmente, fusão é a união de forças e aquisição é quando o mais poderoso compra o que enfrentava problemas de diversas ordens. Para o público final, fusão ou aquisição pouco importa. A melhora nos serviços é o que realmente conta pontos. Mas, para muitos funcionários, o termo aquisição significa submissão. Ou seja, temos de obedecer; fomos comprados e estamos

fritos. Já fusão remete a um trabalho de equipe.

O Itaú Unibanco viveu um problema interessante. A comunicação tinha a estratégia de deixar claro que se tratava de uma fusão, e não de uma aquisição. Segundo relato de executivos do Unibanco, várias reuniões para discutir sinergias eram perdidas com a discussão desse tema. Os funcionários do Itaú pronunciavam naturalmente a palavra aquisição. No Unibanco, o discurso era fusão. Com o passar do tempo, um bem-humorado executivo do Unibanco encerrou o assunto com a expressão "Ok. Aquisição Kinder Ovo".

Para quem não conhece, Kinder Ovo é um dos chocolates mais vendidos para crianças. O sucesso está em ter uma surpresa dentro do ovo, na maioria das vezes um brinquedo inovador e com o desafio de ser montado. A expressão substituiu a rusga por humor. Mesmo que fosse uma aquisição do Itaú, quem está na cadeira da presidência do con-

RECIPE FOR INTEGRATING TEAMS

Secrecy and transparency are fundamental for communication professionals

selho de administração é Pedro Moreira Salles, que comandava o Unibanco. Os executivos do Itaú, conhecidos pela seriedade, cederam à característica descontraída dos novos colegas de trabalho e optaram então por fusão.

A aquisição da mineradora canadense Inco pela Vale deu um trabalho diferente para a equipe de comunicação. Afinal, o grupo tinha de criar uma estratégia em quatro idiomas. A equipe atuou com os 12 mil funcionários da empresa adquirida, sem deixar de lado os 48 mil funcionários da Vale espalhados pelo mundo. A saída foi contratar uma consultoria nativa para desenvolver um trabalho cultural mais adequado, até para ajustes lingüísticos. Entre as ferramentas usadas estavam a carta aos funcionários, reforçando a sinergia dos negócios, vídeo de boas-vindas, newsletter na Inco, campanha interna, hot site e pôsteres e outdoors no Brasil.

A Serasa foi fundida com a irlandesa Experian em junho de 2007. Para envolver os funcionários com a nova empresa, diversas ações com o slogan "Ser Serasa Experian" foram desenvolvidas, como banners espalhados pela sede e pelas agências, com fotos de funcionários; bótons imantados nas cores da empresa, todos os crachás com a nova marca e até mesmo um guia "Ser Serasa Experian" foicriado, servindo como bússola para todas as condutas a serem tomadas na nova empresa.

Como diz a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberj), no curso que desenvolveu para ajudar os profissionais da comunicação a lidar com os desafios das fusões ou aquisições, em qualquer grande reestruturação organizacional cria-se uma nova cultura, que pode ser decorrente da união de culturas existentes ou da superposição de uma sobre outra. O estado da arte é conseguir, olhando marca e cultura, construir os alicerces de uma nova relação de confiança entre a empresa e os stakeholders, sendo os funcionários os principais elos dessa cadeia.

The last two years have been particularly challenging for communications professionals in Brazil as mergers and acquisitions practically doubled in the period. Not to mention the energy to clearly and transparently communicate so many processes, without jeopardizing the success of the operation. Roberto Setubal, president of the Itaú group, became the symbol of communication involving successful mergers and acquisitions.

First came the pride of incorporating BankBoston. Later, the broad smile and strong handshake between him and president of Unibanco Pedro Moreira Salles. The photo stamped on newspapers the world over in the midst of worst global financial crisis in the last 30 years announced the creation of Itaú Unibanco, at the time the largest bank in the Southern Hemisphere with R\$ 545 billion in assets. Photos like these illustrated a fundamental point in the success of communication of a merger or acquisition: the integration of leaders.

Secrecy is also one of the pillars of Itaú's negotiations. The presidents negotiated for 15 months and the communication team had just four hours to prepare a press conference that would be attended by 60 journalists from the world's main media outlets. Being informed at the last minute can be onerous. But, it is less stressful and damaging to the group's image than having to monitor rumors before the basis of negotiations is ready to be released. "If we can offer any advice it is this. Always preserve the confidentiality of the process," recommends Ricardo Terenzi and Paulo Marinho, executives at Itaú Unibanco.

Less than a year later came a new totally secret announcement. In nine days, Itaú Unibanco closed a deal with Porto Seguro, which for over a year had been working with Bradesco. A new banner with other brands and yet another person had been harmoniously integrated into the photo with smiling executives: Jayme Garfinkel, president of Porto Seguro and the controlling shareholder of Porto Seguro Itaú Unibanco Participações (Psiupar), the leader in car insurance sales in Brazil with a 28% market share, a strong lead over its nearest competitor (with a 15% market share).

Oi (formerly Telemar) faced several challenges before the merger. The company needed to speak to different audiences. Complex themes, like how to explain the intricate and confusing restructuring involving several companies to investors, employees, journalists and the general public. Without this, the merger would not happen. One of the master lines of communication emerged from an opinion poll.

All of Oi's press releases were then directed toward this message: a nationally owned company that would represent Brazil in a globalized world. "More than 100 meetings, events and presentations were conducted for different audiences. It was logistical hell all over the country, headed by company president Luiz Eduardo Falco. But it was worth it. If the merger had not taken place, the company would have been pulverized," explains George Moraes, corporate communications director at Oi.

He monitored the process by which Mapfre acquired 51% of the pension arm of state bank Nossa Caixa in 2005. One error in the process, involving many lawsuits to suspend the auction and inciting the ire of insurance brokers (the main sales channel), could have created serious consequences for the development of the business in Brazil.

The subject was fundamental for employees. All agreed that the most affected parties were the internal audience. "Companies are made of people. Since we are speaking to generally different organizational cultures, we have to focus on the best aspects of the process, the combination of talents, experiences and knowledge," says Dan Conrado, director marketing and communication at Banco do Brasil (BB), which is currently undergoing a consolidation process involving Nossa Caixa, 50% of Banco Votorantim and the reformulation of its security area. Imagine if the 110,000 Itaú Unibanco employees decided to boycott the deal? And the 120,000 of Brasil Foods, the result of a merger between Sadia and Perdigão? And if the managers of Nossa Caixa didn't sell for fear of losing their jobs?

In addition to the challenges of incorporating Brasil Telecom, Oi was operating in the leading segment for complaints to consumer defense organ. It therefore needed to create a strategy to secure the support of its 10,000 direct employees, 35,000 outsourced technicians and 65,000 outsourced service professionals. "We created a hot site to make the integration more transparent to employees," explained the executives at Itaú and Oi.

Vale's acquisition of Canadian mining concern Inco created a unique challenge for communication professionals. After all, the group had to create a strategy in four languages. The team worked with the 12,000 employees of the acquired companies without leaving out the 48,000 Vale has around the world. The solution was to contract a local consultant to develop more suitable cultural communication pieces.