

Campanha de comunicação Integrada em Processos de Aquisição

Organização

BASF

Profissional Responsável

Gislaine Rossetti

Ano da Premiação

2007

ANÁLISE DO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

A BASF é uma empresa química líder mundial, com mais 8 mil produtos, unidades industriais

em 40 países e operações em mais de 170 nações. Na América do Sul, só não está presente nas Guianas e no Suriname. Os centros de produção no Brasil estão localizados nos estados de São Paulo, Bahia e Pernambuco.

A BASF é uma empresa química líder mundial, com mais 8 mil produtos, unidades industriais em 40 países e operações em mais de 170 nações. Na América do Sul, só não está presente nas Guianas e no Suriname. Os centros de produção no Brasil estão localizados nos estados de São Paulo, Bahia e Pernambuco.

Em 2006, a BASF realizou as maiores aquisições em nível mundial de sua história: adquiriu por 5,6 bilhões de dólares a Engelhard Corporation(1), empresa norteamericana líder global no mercado de catalisadores e tecnologias em pigmentos especiais, e o Negócio de Produtos Químicos para Construção Civil da Degussa AG(2), empresa de origem europeia, pelo qual investiu 2,7 bilhões de Euros.

As aquisições ampliaram o leque de produtos, geraram novas frentes de negócio e trouxeram um enorme desafio: integrar, ao mesmo tempo, empresas de culturas e negócios completamente diferentes, adquiridas por processos distintos.

A Engelhard Corporation não estava à venda e foi adquirida de modo hostil (compra de ações). No caso da Degussa Construction Chemicals, a BASF anunciou interesse na aquisição dos negócios de químicos para construção em fevereiro de 2006, mas, em função do processo

de aprovação pelas autoridades, o processo de comunicação para a integração teve início em julho de 2006.

Entre março e julho de 2006, um time de comunicação global elaborou uma campanha integrada de comunicação para o Dia D e as ações aconteceram em um período inferior a um mês. Para garantir agilidade e transparência aos processos desencadeados a partir do “Dia D”, foi elaborada uma Estratégia Global de Comunicação, cabendo à área de Comunicação Social da BASF na América do Sul adequar os meios e as mensagens à cultura, língua e estilos locais de cada empresa adquirida.

(1) 8.600 colaboradores, 49 fábricas, 23 países.

(2) 7.700 funcionários, 130 fábricas, 50 países*.

DESCRIÇÃO DO CASE

As aquisições exigiram um eficiente planejamento de comunicação integrada para o seu sucesso. No caso da Engelhard Corporation, apesar de ter sido fundada por um alemão, sua sede estava situada nos Estados Unidos e a cultura da empresa e dos negócios era tipicamente americana. O número de colaboradores ao redor do mundo era grande, cerca de

8.600 pessoas distribuídas entre 49 fábricas e 23 países. Na América do Sul, a empresa possuía uma única fábrica, situada em Indaiatuba (SP), e um escritório comercial em São Caetano do Sul (SP), e contava com 50 colaboradores.

A Degussa Construction Chemicals fazia parte da holding Degussa AG, com sede na Alemanha. Ao redor do mundo a empresa contava com 7.700 colaboradores e 130 fábricas distribuídas em 50 países. Na América do Sul, o cenário era mais amplo que o da Engelhard Corporation. A empresa possuía 330 colaboradores na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela, países onde havia produção local e escritório de vendas. Já no Paraguai e Bolívia a empresa mantinha apenas representantes locais.

O processo de comunicação deveria levar em conta a integração de duas culturas, com diferenças substanciais – do modelo de negócios à política de benefícios – preservando as suas melhores qualidades. Era preciso manter as partes interessadas bem informadas, especialmente os colaboradores, reduzindo seu grau de ansiedade e gerando uma predisposição favorável à nova realidade.

Como a integração das duas empresas à BASF foi praticamente simultânea, foi utilizada a mesma estratégia global de comunicação, porém com conteúdos diferentes, inerentes às específicas cidades de cada negócio.

Integrar simultaneamente duas culturas com diferenças substanciais entre si e com a cultura BASF, preservando as suas melhores qualidades. Manter as partes interessadas bem informadas. Reduzir o grau de ansiedade dos colaboradores, gerando uma predisposição favorável à nova realidade.

- Objetivos

Tornar clara a importância das aquisições para os objetivos de crescimento da BASF. Acolher e criar vínculos emocionais com os novos colaboradores, desenvolvendo neles um sentimento de orgulho de pertencer à BASF. Contribuir para reter os talentos existentes nas empresas adquiridas.

Informar às lideranças e dar-lhes condições de comunicar as mudanças com eficiência. Assegurar uma comunicação coesa (one voice policy – política de uma só voz) e transparente em todas as fases do processo de aquisição.

- Público-alvo Interno

Colaboradores da BASF na América do Sul

- Público-alvo Externo

Clientes, Fornecedores, Imprensa (local, nacional e especializada), Autoridades, Formadores de opinião

- Região abrangida pela campanha

América do Sul

- Estratégias

Estabelecer um Time Global de Comunicação e conceber um Processo Mundial, traduzido e adaptado às especificidades locais. Estruturar a comunicação para atender às demandas antes, durante e após a aquisição. Aplicar princípios de Comunicação Integrada e de “one voice policy” (política de uma só voz). Divulgar mensagens cumulativas, distribuídas nas fases: negociação, preparação e integração.

- Ações

A comunicação para as aquisições contemplou os mesmos veículos, com abordagens e conteúdos diferenciados.

Manual para Processos de Integração Para colaboradores da BASF envolvidos diretamente no processo das aquisições.

Comunicação Externa Press releases

Cartas – Anúncio em revistas

Comunicação Interna Carta do Presidente

(Dia D) – Internet para colaboradores das empresas adquiridas (com link para esclarecimentos) – Intranet para colaboradores BASF (com links para páginas de internet com informações sobre as aquisições) – Eventos de Boas-Vindas – Kit de boas-vindas – Informativos Internos (empresas adquiridas e BASF): impressos, eletrônicos e murais – Encontros “Diálogo Aberto” (comunicação face a face).

- Metodologia de Avaliação

Resultados

- Os novos colaboradores mostraram-se satisfeitos por receber informações freqüentes e consistentes a partir de várias fontes.

- Centenas de colaboradores das empresas adquiridas participaram do Evento de Boas-vindas.
- As visitas aos Portais Corporativos aumentaram significativamente.
- O link “In My Own Words” (Em minhas próprias palavras) recebeu muitas visitas e foi reconhecido pelo Financial Times (20/9/2006) como um bom meio para ajudar o processo de adaptação de colaboradores de empresas adquiridas.
- Os encontros Diálogo Aberto permitiram que os líderes ouvissem os colaboradores e pudessem incentivá-los a compartilhar suas dúvidas e sugestões com a BASF.
- Na América do Sul os eventos de boas vindas contaram com todos os colaboradores das diversas localidades onde a Degussa Construction Chemicals e a Engelhard possuíam operações.
- Seis meses depois da aquisição, a BASF manteve em seu quadro de colaboradores a maioria dos líderes, especialistas e gerentes de unidades produtivas essenciais ao negócio. A retenção de executivos foi um ótimo sinal para convencer os demais colaboradores a permanecerem nos quadros da empresa.