



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro  
e receba gratuitamente informações  
sobre os lançamentos e as promoções da Elsevier.

Consulte também nosso catálogo  
completo, últimos lançamentos  
e serviços exclusivos no site  
[www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br)

BETANIA TANURE  
ROBERTO PATRUS

COM *FÁBIO BARBOSA*

# Os dois lados da moeda em fusões e aquisições

O *case* da F&A dos bancos ABN AMRO,  
Real, Sudameris e Santander



© 2011, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

*Copidesque:* Lucy Guello

*Revisão:* Jayme Teotônio Borges Luiz e Cynthia Gaudard

*Editoração Eletrônica:* Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-4873-9

**Nota:** Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

---

B274d Barros, Betânia Tanure de  
Os dois lados da moeda em fusões e aquisições : o case  
da F&A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander /  
Betania Tenure. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.  
23 cm

ISBN 978-85-352-4873-9

1. Empresas – Fusão e incorporação – Brasil. 2. Alianças  
estratégicas (Negócios) – Brasil. 3. Empresas – Compra –  
Brasil. 4. Banco Santander. I. Título.

11-3913.

CDD: 658.160981

CDU: 658.1685(81)

---

**Conceito sem ação é vazio,  
Ação sem conceito é cega.**

KANT

## APRESENTAÇÃO

Conheci Fábio Barbosa no final da década de 1990. Desde o primeiro momento, ele me chamou a atenção. Agia de forma diferente da maioria dos empresários bem-sucedidos, especialmente aqueles que fazem grandes aquisições como a que ele acabara de orquestrar. Simples, equilibrava de forma singular o foco na estratégia de negócio e o foco nas relações. Eloquente em suas convicções, demonstrava ter valores claros e robustos. Era evidente sua consistência na busca da construção de uma empresa melhor, de um país melhor, de um mundo melhor, onde as pessoas pudessem ser também mais plenas. Essa clareza de visão me fisgou imediatamente, pois sempre acreditei nisso, era a minha luta.

Na ocasião, meu colega e amigo Dominique Heau, professor do Insead, e eu chegamos ao recém-adquirido Banco Real para desenvolver um *case study* sobre a aquisição realizada. O trabalho teria a assinatura conjunta do Insead e da Fundação Dom Cabral. Registramos, Dominique e eu, a experiência.

Foram diversas as arenas acadêmicas em que discuti o *case*. No próprio Insead e na FDC/PUC Minas, na London Business School, na London School of Economics, no HEC Paris, na New York University. Observei que, por mais diferentes que fossem os alunos, sua nacionalidade, sua origem ou mesmo sua senioridade, um ponto desse *case* era insistentemente

apontado em sala de aula: a consistência da causa. Esse traço, infelizmente, não é tão comum no meio empresarial. E Fábio era um brasileiro que exportava um jeito de fazer gestão, de fazer negócios. Lembro-me do orgulho que senti por ser testemunha disso.

Não demorou muito para que minha convivência com Fábio fosse além da área acadêmica, estendendo-se a projetos da Consultoria, e acabamos por nos tornar grandes amigos. Vez por outra sentávamos para discutir um assunto e a conversa se prolongava, abrangendo o significado da existência humana, o nosso papel neste mundo. A interação não foi casual. Quando se partilha o sentido de uma causa, essa influência mútua é natural – e verdadeira.

Em maio de 2009, durante uma reunião na sede do banco, ainda na Avenida Paulista, fiz a Fábio o convite para contar sua experiência em livro. Seria mais do que uma biografia, pois analisaria a experiência à luz de conceitos e teorias de gestão. Eu tinha certeza de que ele já havia recebido inúmeras propostas semelhantes. Diante do meu convite, Fábio parou, olhou nos meus olhos e disse gentilmente: *“Betania, você imagina quantos convites eu já recebi para transformar em livro essa experiência?”* Eu disse: *“Milhares, e você não aceitou nenhum.”* Ele sorriu com os olhos: *“Verdade. Mas vamos fazer isso juntos.”* O assistente dele, que estava na sala, nos olhou incrédulo. Meu sentimento era de gratidão. Fábio, agradeço de coração a você por abraçar essa ideia, aceitar esse desafio com confiança e entusiasmo.

Era de conhecimento de Fábio uma das minhas maiores convicções: as histórias que mostram ser possível empreender e ter sucesso sem abrir mão dos valores devem ser compartilhadas com o maior número de pessoas. Outra ideia pela qual sempre lutei é a de que academia e empresa devem dialogar com todo o vigor. A teoria ilumina a prática, que é a contraprova da teoria, e uma não existe sem a outra. Essa seria base viva deste livro.

Ali começava mais uma jornada prazerosa e desafiadora. Eu e meu colega Roberto Patrus, professor da PUC Minas, que convidei para se juntar a nós nessa viagem, tivemos dezenas de conversas com Fábio, seus executivos e com colaboradores dos mais diversos níveis. Roberto Duarte,

outro colega, professor da Universidade Federal de Minas Gerais, também participou do projeto, em várias fases. Foram dois anos de trabalho intenso. Como eu já havia feito outras inserções no banco, esse trabalho me trouxe uma perspectiva longitudinal, enriquecendo a jornada. Sou muito grata aos meus amigos Patrus e Duarte por trazerem sua valiosa contribuição. Também merecem minha gratidão cada uma das pessoas que, com muita abertura e dedicação, compartilharam conosco suas percepções e sua experiência.

Utilizamos como base para a análise do material as teorias que desenvolvemos ao longo de nossas vidas – com escalas em vários países, como França (Insead), Inglaterra (London Business School e Brunel University) e Espanha (Universidad Complutense de Madrid). No Brasil, esse conhecimento foi construído na FDC, na PUC Minas, na Consultoria e nas empresas em que sou membro dos Conselhos de Administração. Combinamos todos esses conhecimentos e experiências e criamos novas bases, novos referenciais. Meus colegas da Consultoria contribuíram grandemente, em todas as etapas. Deixo a eles, de coração, meu agradecimento por compartilharem sua vida, seus sonhos e suas competências para a construção de um mundo melhor, um país melhor, empresas e pessoas melhores. Tudo isso nos permitiu avançar no desenvolvimento desse trabalho, que agora podemos compartilhar com você, leitor.

Nossos familiares, que, cada um à sua maneira, participaram dessa construção, também merecem uma homenagem. Faço aqui um agradecimento aos meus filhos, Luisa e Guilherme, como representantes de todos os nossos filhos, que compreendem a nossa busca, nos inspiram e se juntam a nós na luta por um mundo melhor.

Este livro constitui uma parte do desafio dessa jornada. Lançamos, em conjunto, uma trilogia, que tem como inspiração o protagonismo de três empresários brasileiros. Pessoas que aprendi a admirar porque tive o privilégio de conhecer de perto, como acadêmica, como consultora e – tenho orgulho de dizer – como amiga. Falo de C. Belini, Luiz Seabra e Fábio.

Os três livros têm em comum a análise dos fatores críticos para o desempenho excepcional e sustentável da empresa considerando o entrelaçamento

da estratégia de negócio com a estratégia de gestão, com foco na cultura e na liderança, ou seja, no “jeito de ser e de fazer” da organização. *A Virada Estratégica da Fiat no Brasil*, com C. Belini, realiza essa análise tendo como base a viagem do *turnaround*. *Natura – A Realização de um Sonho*, com Luiz Seabra, utiliza a perspectiva do fundador da empresa, além de refletir a experiência do trio formado por Luiz, Guilherme Leal e Pedro Passos e, a partir de 2005, do quarteto composto com o ingresso de Alessandro Carlucci na presidência. Já este livro focaliza o crescimento obtido através da jornada de aquisições entre ABN AMRO, Banco Real, Sudameris e Santander e o desafiador *day after* – este é com o Fábio.

Assimilação, mescla, transformação, pluralidade e movimento reverso. Tais estratégias de integração são abordadas nestas páginas, à luz da estratégia de negócio e da cultura. Qual a melhor escolha para a integração? Como se gerencia a montanha-russa das emoções nos processos de mudança radical? Como se buscam sinergias a partir da construção de uma causa, de um significado para as pessoas? Como se articula o papel do grande orquestrador desse processo? Nós nos detivemos criticamente nessas e outras questões, sob o prisma das teorias relativas à mudança de cultura e à Liderança Transformadora.

O estilo de liderança de Fábio também é analisado neste livro, que ilumina um conceito teórico que desenvolvi, de dirigente estadista – aquele cuja atuação extrapola os limites da organização em prol de uma sociedade melhor, um mundo melhor. A importância dessa atuação está intimamente ligada ao poder de criar valor, o qual, para Fábio, é uma moeda de duas faces: a empresa deve gerar valor para o acionista sem abandonar, em momento algum, a ética.

O livro foi concebido de modo a ter o jeito do seu protagonista. Por isso, é todo permeado pelo valor das moedas de Fábio, ou melhor, pelas suas moedas de valor. Cunhadas por sete aforismos, elas exerceram um papel fundamental na construção da cultura organizacional do banco entre os movimentos de fusão e aquisição – ou apesar deles.

Além disso, a leitura destas páginas é *flex*. Pode-se ler apenas o texto principal, saltando-se os depoimentos de Fábio e os quadros, que contam

um pouco da história dos bancos envolvidos. Mas, caso os relatos e opiniões do protagonista despertem uma curiosidade maior no leitor, ele pode se fixar nesses trechos. E se o desejo é conhecer como os conceitos e teorias se aplicam à história da empresa, a leitura completa, do começo ao fim, é a indicada.

Os depoimentos de Fábio são apresentados em primeira pessoa e destacados em itálico, de modo a oferecer ao leitor o pensamento original. Essa escolha nos deu liberdade de discorrer e analisar criticamente a experiência empresarial a partir dos dados e documentos que coletamos, das informações obtidas nas entrevistas pessoais e da nossa experiência acadêmica.

Para além da sua missão executiva, Fábio continua trabalhando para sustentar e ampliar as fronteiras de um legado que não é só seu, que pertence a todos que participaram dessa história e à sociedade. O valor intangível das moedas de Fábio se torna mais tangível com esse legado.

A você, leitor, desejo que o conteúdo destas páginas e de toda a coleção seja recebido como um verdadeiro presente daqueles que hoje lideram a construção de uma nova cultura empresarial no Brasil. Essa experiência dá orgulho a todos e a cada um de nós, brasileiros.

**Betania Tanure**

## PREFÁCIO

Um sentimento de enorme alegria me invadiu ao receber o convite para prefaciar este livro, devo confessar. As razões desse sentimento são muitas, mas a principal delas é que entre autores e retratado estão dois grandes amigos que partilham comigo essa boa inquietude de buscar, sempre, contribuir para uma sociedade melhor.

O meu primeiro encontro com Fábio foi em 1998. Fui convidado a fazer uma palestra em um *workshop* no então Banco Real, cuja aquisição pelo ABN AMRO era recente. Após minha palestra, vários executivos comentaram: “Como sua fala está alinhada com a do Fábio!”. Alguns completaram, em tom de brincadeira: “Ele encomendou muito bem!”

Feliz por encontrar eco no que sempre acreditara e vinha apaixonadamente praticando na Natura, expliquei a todos que nunca havia estado com o Fábio, que não o conhecia pessoalmente. Nosso encontro se deu logo após a palestra e nossa identificação em torno da crença de que é possível “dar certo, fazendo a coisa certa, do jeito certo” foi imediata. A partir desse dia enorme apreço e admiração foram se construindo.

Fábio desde então, com sua ação cotidiana, tem se constituído no que de melhor o Brasil tem em termos de liderança: um verdadeiro dirigente estadista, conceito analisado com primor nestas páginas. É digno de muito respeito seu trabalho de construção de cultura, de imagem consistente

com a realidade da empresa e seu papel como parte da vanguarda do pensamento empresarial que contagia o Brasil. Os objetivos dessa construção vão muito além dos necessários resultados econômico-financeiros. Trata-se de um modelo que, como brasileiro, me orgulho de ver exportado. A experiência de Fábio, ricamente analisada pelos autores, mostra uma rara integração genuína do negócio com os valores. Fábio tem uma causa e ajuda a despertá-la nas pessoas com as quais convive. Tenho orgulho em participar dessa luta, de ser testemunha, companheiro e parceiro em incontáveis ações e movimentos.

Não por acaso Fábio e Betania, além de Roberto, estão juntos nesta obra. Conheci Betania em 1991, quando a Natura com muita consciência, mas sem as necessárias competências, ia buscá-las para alçar voos mais ousados. Estávamos plenos de convicções. Interdependência era para nós um valor central. Buscávamos viver uma experiência de construção de valor econômico em cima de valores éticos. A excelência nas relações. Precisávamos encontrar novos caminhos, um novo grupo de referência. Betania esteve conosco em uma reunião e nos desafiou com suas perguntas, conduzindo-nos para uma jornada que se iniciou no Insead e na Fundação Dom Cabral. A jornada extrapolaria as competências típicas desenvolvidas nos programas de MBA das grandes escolas de negócio internacionais. Essa experiência nos inseriu num novo universo do empresariado brasileiro, que buscava a modernização nos tempos de democracia, abertura de mercado e impeachment. Foi e é recheada de sonhos, de valores e de uma causa: é possível e necessário conciliar os resultados econômico-financeiros com os resultados em suas outras dimensões. Ou seja, deve-se buscar o que este livro denomina de resultados empresariais. Onde o benefício final é de todos.

Participamos juntos de muitas jornadas, sempre com o pacto, implícito ou não, de contribuir para a construção de um modelo de gestão brasileiro, que pudesse dar orgulho aos nossos filhos, e de um país mais justo. Ao longo destes 20 anos, tal convivência, da qual muito me orgulho, extrapolou os níveis da academia, dos trabalhos na Natura, que continuam hoje, e foi para a esfera da amizade verdadeira.

Esses dois encontros não são fortuitos. Somam-se na busca por criar condições para que nossas empresas sejam células para o avanço na vida e da vida. Esta obra, agora, reforça tal propósito maior. Integra os melhores conceitos analisando uma desafiadora trajetória de fusões e aquisições, à luz de estratégias de negócios, aliada aos valores de um líder, de uma comunidade que extrapola em muito os muros de uma organização.

As fusões e aquisições, operações cada vez mais comuns no mundo empresarial, são muito mais complexas do que parecem em um primeiro momento. Elas desafiam a consistência dos valores, da cultura. Em momentos de mudança radical como esses é que se identificam com clareza as premissas dos modelos de gestão em vigor. Como parte importante desses processos, as diferentes estratégias de integração são apresentadas pelos autores, entremeando-se de maneira singular experiência e conceito. Vemos que elas não devem ser escolhidas por acaso, pois dependem da clareza do gestor sobre a sua estratégia de negócio e sobre a razão para entrar em uma operação dessa natureza, bem como da robustez das competências internas e da cultura da empresa. Dentro desse conceito, as moedas de valor de Fábio, aqui descritas e analisadas, inspiram a todos nós, empresários, executivos, estudantes, políticos – cidadãos, enfim.

Mergulhe nesta leitura, de corpo e alma. Fábio, Betania e Roberto nos levam a fazer isso neste livro de forma natural e singular.

**Guilherme Leal**

Copresidente do Conselho de Administração da Natura

# **1. UMA LIDERANÇA DE VALOR**

Qual é o papel do presidente de empresa na construção da cultura de uma organização que passa pelo processo de fusão ou aquisição (F&A)? Qual é o valor da liderança empresarial na construção de um significado, de um sentido, para o trabalho, ou seja, de uma causa, uma razão real para a longa jornada, especialmente em um contexto de mudança? Quanto vale uma liderança que amplia o crescimento do valor da marca e da boa reputação da empresa, mesmo em períodos de crise? Por que os processos de *due diligence* e de integração dão tanta atenção às questões legais e financeiras, mas se mostram incapazes de gerir o sentimento de orfandade que acomete os colaboradores e os clientes diante da notícia de aquisição ou fusão? Enfim, por que, na visão dos presidentes das 500 maiores empresas brasileiras,<sup>1</sup> 70% das F&A não atingem os resultados desejados?

As respostas corretas a todas essas questões têm um ponto comum: a gestão das pessoas e da cultura. Essas duas dimensões do lado *soft* da fase de integração, pessoas e cultura, não têm recebido dos executivos das empresas adquirentes a mesma atenção dada à estrutura organizacional, à estratégia e aos processos, a exemplo das questões legais, financeiras e de produção,<sup>2</sup> que formam o lado *hard*. Mas esses dois polos não são excludentes. Quando os conjugamos, o processo de integração tem a possibilidade de criar mais valor.

Ainda hoje, o profissional de recursos humanos (RH) é pouco incluído no planejamento, na avaliação e na negociação das aquisições.<sup>3</sup> Pesquisa realizada por um dos autores deste livro revelou que apenas 20% dos diretores de RH são envolvidos na fase de negociação de uma operação de F&A e, ainda, sem papel relevante. O foco de sua atuação, na maioria das vezes, está na sobreposição de cargos, nas questões legais da integração de funcionários e no cálculo de passivos trabalhistas. A gestão da cultura e das pessoas faz a diferença para o negócio e é cantada em verso e prosa, mas na prática não costuma ser privilegiada pela direção, embora estudos e pesquisas demonstrem claramente a importância do fator humano nos processos de aquisição. Nessas operações, a ação gerencial é fundamental para ajudar as pessoas a atravessarem a “montanha-russa” de emoções típica de situações de mudança radical. Pessoas e empresas que têm experiência com esse movimento abrupto na condução do negócio tendem a ser mais bem-sucedidas. Nesses casos, a dor da perda presente em uma fase é acompanhada do conhecimento de que se trata de um processo indispensável e justo, e de que outras etapas, não necessariamente dolorosas, virão. Um dos grandes desafios da fase inicial – muitas vezes negligenciado – refere-se à saída de pessoas. Comumente, as F&A são seguidas de aposentadorias precoces, demissões e *turnover* de executivos. E nesse período algumas perdas podem ter efeitos graves. A despeito disso, é um tanto comum que os que lideram as decisões na empresa deixem a gestão de pessoas e cultura em segundo plano, ainda que a cantem em verso e prosa. Esse não é o caso de Fábio Barbosa.

Presidente do ABN AMRO no Brasil quando esse banco comprou o Real, em 1998, e o Sudameris, cinco anos depois, e quando o banco holandês foi adquirido pelo Santander, em 2007, Fábio, como é conhecido, tem uma trajetória singular, marcada pelo toque de sua liderança na condução de processos de aquisição e de integração de bancos de diferentes tamanhos e culturas. A escolha de Fábio para a presidência do Real, em novembro de 1998, pelo ABN AMRO trouxe-lhe o desafio de integrar as duas culturas, bem distintas. Liderou a construção de uma nova cultura na empresa, o que o fez ser reconhecido como um presidente *estadista*

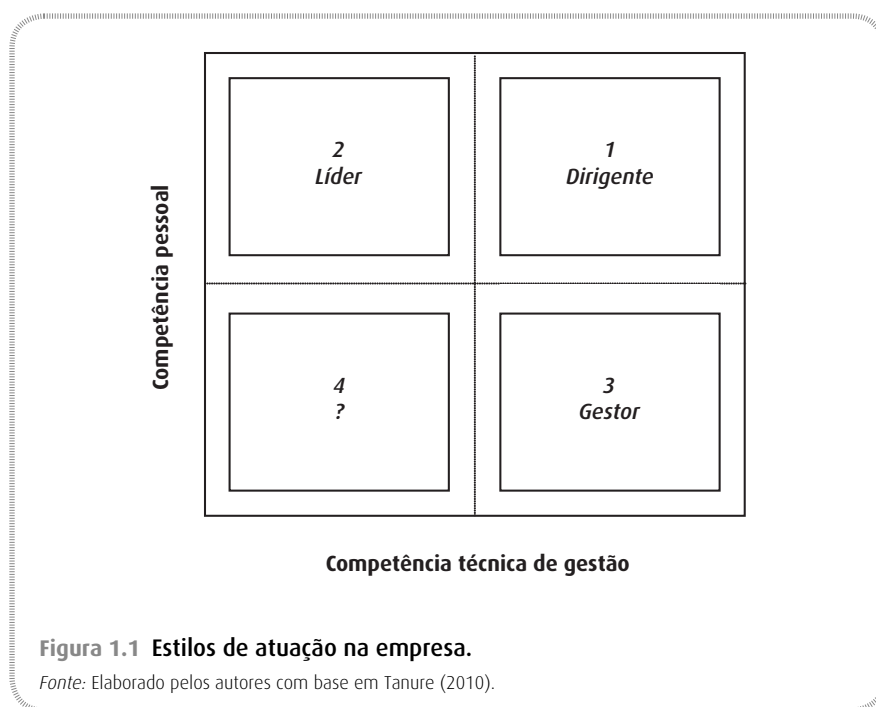
– aquele que, mais do que por uma empresa melhor, quer lutar por uma causa poderosa, a construção de um país melhor e de um mundo melhor para viver.

A aquisição do Sudameris se deu durante o processo de integração com o Real. Pouco anos depois, quando o ABN AMRO foi comprado pelo banco Santander, Fábio Barbosa foi escolhido, atipicamente, como presidente pela empresa compradora. Era um reconhecimento do valor da sua liderança. Uma liderança de valor. Em fevereiro de 2011, Fábio deixou a presidência do banco para assumir a presidência do Conselho de Administração. Sua transição foi coroada pelo reconhecimento internacional de sua liderança e compromisso empresarial com a sustentabilidade: a *Brazilian American Chamber of Commerce* o premiou em maio de 2011 como Personalidade do Ano, em cerimônia realizada em Nova York. No mesmo mês, Fábio foi eleito Líder Individual do ano na premiação *Ethical Corporation Awards*, em Londres.

Administrador de empresas formado pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Fábio iniciou a sua carreira na Nestlé, na Suíça. Ingressou no mercado financeiro pelo Citibank, onde foi executivo por sete anos. Foi trabalhar no ABN AMRO em 1995, depois de ter sido presidente da subsidiária do Long-Term Credit Bank of Japan. Fábio é reconhecido por seus colegas de trabalho como um presidente acessível, próximo, que não se extasia com as armadilhas da sua posição de poder.

Entre suas qualidades mais lembradas por vários executivos e funcionários entrevistados para este livro – e, desde 2000, em pesquisas e trabalhos de consultoria de um dos autores – estão a capacidade de ouvir as pessoas e a persistência de propósito. Ele não demonstra apego a suas ideias quando reconhece que uma visão nova amplia a sua compreensão. Apresenta-se aberto para as pessoas e costuma dedicar-lhes grande parte do seu tempo. Junte-se a isso seu carisma e sua capacidade de se comunicar com os outros em linguagem simples. O resultado disso é a capacidade de agregar e juntar as pessoas em torno de uma causa comum, inspirando-as. Muitos funcionários se tornaram seus fãs. Um deles relata ter se perguntado algumas vezes: “É normal a gente ser fã de um presidente?”

A trajetória exitosa de Fábio se deu pelo exercício de uma atuação consistente como presidente de empresa, com seus princípios éticos espelhados nos valores de sua organização. De acordo com a terminologia cunhada em trabalhos de um dos autores deste livro,<sup>4</sup> uma atuação como essa se traduz na competência de *dirigente*, resultante de duas outras competências, a de gestor e a de líder. Ambas se articulam por uma visão de futuro. A análise dessas competências e dos quatro estilos de atuação formados por elas são representados na Figura 1.1.



Aqueles que estão no quadrante 4 da Figura 1.1 devem ser questionados com cuidado pelas organizações, pois se mostram incapazes, pelo menos temporariamente, de exercer qualquer função executiva com razoável grau de excelência. As causas podem ser muitas. Essa ineficiência técnica e pessoal pode estar relacionada a dificuldades pessoais e problemas de

relacionamento com a chefia, à falta do conhecimento de gestão exigido para a função, a problemas de ordem pessoal ou ao fato de não gostarem nem se orgulharem da função que desempenham, ou mesmo da empresa em que trabalham. Nesse momento se instala um quadro de incompetência não compatível com o desempenho empresarial esperado.

Pessoas que se revelam incompetentes em uma área da empresa podem ser excelentes em outras áreas, cujas funções, chefias e equipes sejam diferentes. De qualquer forma, se não saírem desse quadrante, seja por aperfeiçoamento, seja por transferência de função, área ou equipe, tornam-se sérias candidatas a perder o emprego. A empresa não pode conviver com pessoas que estão nessa condição sem estabelecer uma ação clara e inequívoca quanto a elas.

No quadrante 3 da Figura 1.1, estão os gestores, aqueles que ocupam posição formal na hierarquia da empresa e se mostram competentes na articulação e na viabilização dos componentes mais racionais de uma empresa: processos, estratégia e estrutura. O gestor efetivo cria bases para resultados empresariais sustentáveis. Contribui significativamente para melhorar, de forma evolutiva e consistente, o desempenho da organização, mesmo que se torne necessária uma mudança radical.

Um gestor, no seu núcleo de atuação, age como um empreendedor, criando ou recriando o modelo estratégico e organizacional dentro do qual as diversas competências do seu time se integram. Para exercer esse papel, ele não é mero executor de uma estratégia definida pela cúpula da organização. É responsável pela gestão, bem como pelo fortalecimento contínuo, da unidade que está sob seu comando. Uma atuação efetiva do gestor pode alterar a estrutura tradicional de controle da organização, baseada na hierarquia e na verticalidade.

A competência técnica do gestor é, portanto, bastante valorizada em uma empresa, cujo desempenho não se sustenta sem essa qualidade. Porém, para garantir a eficiência em períodos de crise ou mudança radical, é preciso também saber administrar conflitos e manejar emoções. E, para isso, o gestor tem de lançar mão das qualidades do líder, perfil do quadrante 2.

Os líderes operam com a energia que mobiliza a empresa. Isto é, seu foco está nas dimensões *soft* da gestão, a cultura, a liderança e as pessoas, e gera ou não a energia mobilizadora para a transformação. Diferentemente do gestor, o líder é legitimado por seus liderados. Ele não existe sem liderados voluntários, portanto essa legitimação representa uma conquista. As pessoas seguem voluntariamente um líder, ou seja, permitem que ele as lidere quando se identificam com seus conceitos, valores, aspirações e expectativas. A essência da liderança é a capacidade de construir e sustentar esse relacionamento, que é interativo e envolve troca, influência e persuasão. Liderar é também saber mobilizar as pessoas na direção de uma aspiração comum, trazendo significado para a vida delas.

Os líderes têm alguns traços em comum, que ajudam a definir seu papel. Pesquisas realizadas por um dos autores deste livro em conjunto com um grupo da Wharton School e com Sumantra Ghoshal, da London Business School,<sup>5</sup> apontam alguns desses traços, frequentes em muitos países: credibilidade, relacionamento mobilizador, autoconhecimento, ambição e sucesso.

A *credibilidade* é a base da verdadeira liderança. O líder a contrói pela atuação consistente e pela coerência entre suas palavras e suas ações, que é o principal determinante da relação de confiança. Outro fator-chave da credibilidade é a coerência entre os valores pessoais e os valores da organização. Sem todos esses elementos os caminhos são tortuosos e não levam à credibilidade, pedra angular da construção de compromisso na relação entre líderes e liderados.

O *relacionamento mobilizador* se dá quando o líder é capaz de se comunicar não só com a mente, o intelecto, mas com o coração e a alma das pessoas, promovendo a energia dos seus interlocutores a favor da mudança. Em uma organização, o processo de mudança ou transformação é catalisado pelo exercício de uma liderança que, com tal relacionamento, favorece esse processo. Ao mesmo tempo que a energia move a mudança, a mudança gera energia. Bem canalizada, ela se transforma em ação contínua em favor das mudanças desejadas.

Esse relacionamento é construído pelo líder transformador – aquele que consegue afetar as pessoas para que suas energias sejam motor de movimento em favor da ação empresarial. Esse líder quer que sua equipe atue não somente com a razão, mas com o coração, *de coeur*, de cor, *by heart*. O trabalho não é um mero exercício produtivo, é também fonte de realização e de sentido. Esse tipo de líder sabe ouvir. A escuta ativa lhe permite compreender as aspirações dos funcionários e compartilhar com eles a sua própria visão de futuro, em busca da realização de uma meta comum que concilie os objetivos individuais e organizacionais.

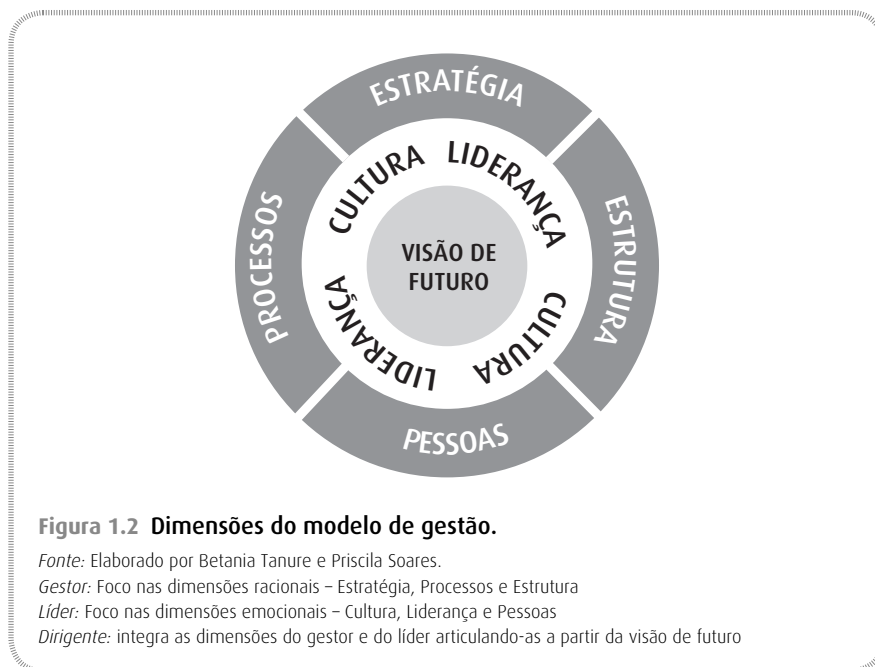
O *autoconhecimento* é a capacidade de ouvir sua voz interior, conhecer e reconhecer seus pontos fortes e fracos, e gerenciá-los na busca de ser feliz. Ao se relacionar, é necessário para o líder ser capaz de perceber a realidade em que se encontra e fazer o julgamento correto de cada situação para lidar de forma adequada com as pessoas em diferentes situações. Essa é uma aprendizagem emocional e intelectual necessária ao exercício da influência nos relacionamentos de um líder.

Para construir uma visão de futuro poderosa, os líderes precisam conhecer com profundidade as raízes de suas aspirações pessoais. É necessário olhar para si mesmo, encontrar a própria voz, por meio da compreensão de valores pessoais, ambições, competências, motivações, medos e emoções. Também é preciso olhar para fora e tomar consciência do impacto de suas ações no contexto em que atua. Um líder atua de forma inteligente, reconhecendo as suas emoções mas organizando-as de acordo com os seus valores e o sentido que atribui a suas ações. Consciente das próprias limitações, o líder transformador busca neutralizá-las, inclusive ao constituir uma equipe cujos membros se complementam. Utiliza as fortalezas do grupo para ampliar suas próprias competências e neutralizar os pontos fracos – afinal, ninguém é perfeito, mas uma equipe pode ser.

A *ambição* e o *sucesso* são outras características percebidas em um líder. Ambição aqui é sinônimo de aspiração, não de cobiça. É o contrário de limitação. Um líder tem vontade de realizar objetivos e alcançar metas. Sua ambição é superar tudo aquilo que limita a realização dos resultados econômicos da organização. Ninguém gosta de seguir gente malsucedida.

No primeiro quadrante da Figura 1.1, enfim, encontra-se o *dirigente*. Ele sintetiza as competências de liderança e de gestão. Nem todos os líderes são gestores, nem todos os gestores são líderes. Os líderes atuam na mobilização das pessoas. Os gestores atuam na efetividade operacional da empresa. Nenhum dos dois é completo sozinho.

O *dirigente* é aquele que consegue somar, no seu perfil e em sua ação, as capacidades de gestor e de líder articuladas pela atuação “agridoce” e por uma visão de futuro (Figura 1.2). Com esse comportamento “agridoce”, concilia decisões duras, como demissões, fechamento de linhas de produtos, venda de empresas, não promoção de funcionários (a qual muitas vezes gera grande dor aos membros da equipe), com ações de apoio que fazem com que os liderados se sintam partícipes de um projeto comum, parceiros de jornada.



O desempenho superior sustentado da organização é obtido quando se é capaz de administrar a tensão entre duas forças aparentemente

contraditórias: a necessidade de melhoria permanente do desempenho operacional e da produtividade por meio da racionalização constante das atividades existentes e a necessidade de crescimento e expansão pela revitalização contínua dos processos, da estratégia, da estrutura e das pessoas, tudo isso amalgamado pela cultura. Racionalização e revitalização são duas necessidades da empresa. Enquanto a maioria dos gestores considera que ambas são mutuamente excludentes, o *dirigente* articula essas duas dimensões de forma dinâmica e temperada.

E o que é, mais exatamente, a visão de futuro? Trata-se da capacidade de compartilhar sonhos, causas e criar significado para as pessoas. Além de coordenar o esforço coletivo a partir de uma razão de ser e em busca de um sonho compartilhado, o *dirigente* espelha a capacidade gerencial de conduzir a estratégia da empresa e operacionalizá-la no dia a dia. Sua visão de futuro é o que dá sentido a uma utopia, partilhada coletivamente.

O *dirigente*, como desenvolvido por um dos autores, é aquele que tem a coragem de mudar o fluxo natural das coisas.<sup>6</sup> Ninguém constrói um sonho e transforma sua empresa e o mundo obedecendo ao fluxo natural. O exercício da liberdade e a construção de um caminho novo exigem a determinação e a disciplina para fazer da vida algo que vai contra o processo inercial. A transformação intencional da natureza, clássica definição de trabalho, é dar à vida uma dimensão histórica, de construção de um caminho novo, condição de humanidade.

Operar o contexto integrando forças contraditórias é função do *dirigente*. Para isso, ele organiza sua agenda de trabalho de forma a produzir os resultados de curto prazo ao mesmo tempo em que investe nas ações necessárias à construção do futuro, o que certamente carrega um tempero “agridoce”. Atua com disciplina e firmeza na busca da excelência operacional e tem flexibilidade para atender às situações emergentes. Respeita a hierarquia da organização e investe nos mecanismos de coordenação horizontal – trabalhos em equipe e comunicação. Toma decisões baseadas na análise racional dos fatos, mas leva em conta a sua intuição, considerando as expectativas, os sentimentos e as necessidades das pessoas. Cria um ambiente organizacional orientado para transformar as forças antagônicas

em energia de desenvolvimento, preparando as pessoas para compreender e enfrentar os desafios que as envolvem.

Ressalte-se que o conceito de *dirigente* não está relacionado ao topo da hierarquia. Pessoas de qualquer nível hierárquico podem ser *dirigentes* na sua esfera de atuação, integrando a gestão (das tarefas) com a liderança (das relações).

O *dirigente* opera para além da manutenção, visando a melhoria contínua. Nem mesmo na mudança radical seu foco é apenas estratégia, processos e estrutura. Tampouco está centrado fundamentalmente apenas nas dimensões pessoas, liderança e cultura. Ele vai mais adiante: reconhece o fluxo natural e o altera, com coragem, com garra, como exige o mundo empresarial de hoje. Tem um propósito claro, uma visão de futuro que ilumina suas decisões e ações. Ele assume os riscos.

A mudança de comportamento de um indivíduo decorre da compreensão da falta de adequação das suas ações, e o *dirigente* sabe disso. Compreende que cada um é o que é em função da atualização das suas competências. Sabe que os conflitos e dilemas que cada um percebe na realidade são a expressão dos conflitos interiores. Reconhece que os problemas que vemos no mundo, com exceção daqueles relacionados à saúde e à sobrevivência material, decorrem das projeções das próprias dificuldades pessoais. Sabe, assim, que investir na sua harmonia pessoal é contribuir para o seu desempenho profissional.

Ao mobilizar o afeto das pessoas da sua equipe, o *dirigente* exerce um papel inspirador. Sua visão de futuro dá sentido a uma utopia, partilhada coletivamente. Sua coerência confere credibilidade a seus atos e transmite confiança. Seu estilo agridoce demonstra coragem e fidelidade a princípios éticos e aos propósitos da organização. Seu pensamento sistêmico unifica a sua atuação e integra falsos dilemas, transformando-os em desafios que exigem determinação e competência para que sejam superados. Mas será isso possível ou mero sonho de um perfil inatingível? Ora, a atuação de um *dirigente* é o resultado de um equilíbrio dinâmico entre o lado gestor e o lado líder, entre a racionalidade da operação e a energia da emoção. Assim, como uma moeda de duas faces, ora uma predomina, ora a outra.

O equilíbrio entre as duas faces é o alvo, mas o dia a dia organizacional o desafia continuamente.

Não é fácil ser *dirigente*, é bem verdade. Mas aquele que o é ainda pode ir além. Ele pode extrapolar o limite da empresa e exercer um papel na sociedade, para além daqueles exercidos pela organização. Sua atuação na empresa e pela empresa acaba por fazê-lo reconhecido na sociedade, para além da empresa e do seu setor na economia. Esse reconhecimento social, associado às suas convicções éticas, é o seu poder de referência.<sup>7</sup> Poder é a capacidade de exercer influência sobre pessoas ou grupos. Trata-se, como denota a origem da palavra, de uma potência, de uma capacidade de mover algo. A referência é uma indicação de integridade. O sentido original da palavra referência, vinda do latim, é “levar consigo”. O poder de referência é a capacidade de exercer influência, de mover as peças do tabuleiro, independentemente do cargo que a pessoa ocupa. Trata-se de um poder que pertence à pessoa, que está integrado a ela, não porque seja ou tenha sido presidente de uma empresa, mas porque se habituou a praticar o valor que professa, a ponto de ser reconhecida como referência da virtude.

Virtude se origina de *virtus*, cujo *vir* exprime as qualidades viris e masculinas do homem: força, ânimo, bravura, coragem, energia, boas qualidades morais. No campo ético, a virtude é a prática habitual do valor,<sup>8</sup> hábito rotineiro que exige força de caráter, pois ninguém é virtuoso espontaneamente. A virtude é um trabalho que, quando praticado ao longo de uma vida, deixa um rastro que se faz referência para aqueles que querem seguir o mesmo caminho. Esse é o poder de referência. Trata-se de um poder construído ao longo do tempo em uma reputação fundada na consistência dos valores e das atitudes. O poder de referência faz com que a atuação do *dirigente* transcenda a organização, pelo reconhecimento social, que parte dos *stakeholders* internos (funcionários e acionistas), passa pelos *stakeholders* externos (clientes, fornecedores, comunidade do entorno da empresa, governo) e chega à sociedade como um todo.

O valor da liderança do *dirigente estadista* encontra em Fábio um bom exemplo, uma liderança de valor. Ele é capaz de temperar os papéis de gestor e de líder de acordo com a necessidade da empresa em cada momento,

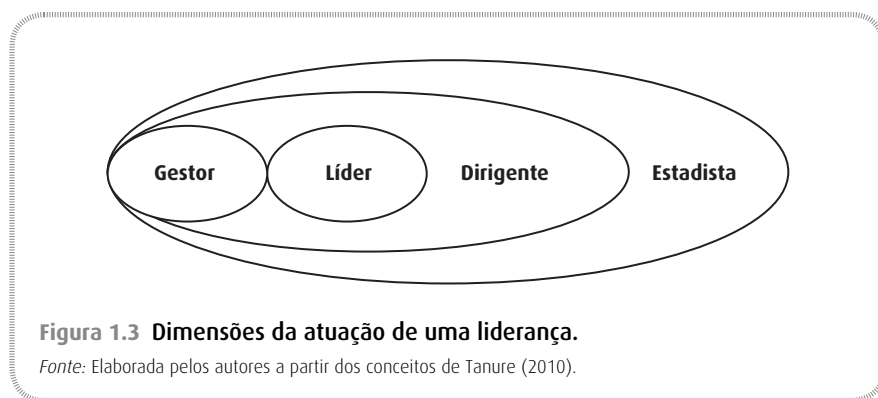
mas também de exercer influência na construção de uma sociedade melhor, a partir do seu poder de referência. Tem, assim, uma atuação política, no sentido literal do termo (que tem como antepositivo *pólis*, que em grego significa cidade). O *estadista* faz da empresa que preside uma participante da cidade, “parte” que é de um todo maior, atualizando a sua vocação “cidadã”, sinônimo de “política”.

A visão de futuro de um *dirigente estadista* pode fazer com que a sua face líder tenha ligeira predominância sobre a sua face gestor. As ações executivas no âmbito da empresa tendem a dar lugar à atuação corporativa mais ampla, extrapolando o típico do seu setor econômico para as relações com o governo e o terceiro setor e para a sociedade de forma ampla. As questões executivas continuam sendo objeto de atuação do *estadista*, mas entrelaçadas à complexidade das inter-relações com outras empresas, com a sociedade e com o planeta.

Fábio possui essas características. A sombra de tamanha luminosidade, para alguns, talvez seja a sua tolerância. O respeito à diferença pode ser visto, em determinados contextos, como uma atitude de demasiada compreensão que atrasaria a velocidade da tomada de decisão. De fato, Fábio prefere esperar a tomar decisões precipitadas. A paciência em dar tempo para que se tenha a certeza da conduta, que para alguns pode ser uma sombra, não existe para Fábio nas circunstâncias em que a verdade é conhecida. Não há sentido em ter tolerância diante do que a realidade é. Resta apenas aceitá-la. Não é digno de tolerância, por exemplo, que um bancário que se engana em seus cálculos se recuse a corrigi-los. A tolerância só é virtude quando o erro se transforma em possibilidade de aprendizagem ou quando ele ainda não foi detectado. A prudência e o cuidado em ser justo podem parecer, aos olhos dos colaboradores, uma tolerância injustificável?

Segundo um dicionário de língua portuguesa, *estadista* é uma pessoa “versada nos princípios ou na arte de governar” ou “ativamente envolvida em conduzir os negócios de um governo ou moldar a sua política”, ou “que exerce sua liderança política com sabedoria e sem limitações partidárias”.<sup>9</sup> Versado é aquele “que sabe muito” sobre alguma coisa. Justamente por

isso, sua experiência e sua sabedoria lhe permitem virar a moeda e usar os seus versos de líder e gestor de acordo com a necessidade, consciente que é da inseparabilidade dos lados. Exatamente por compreender a unidade, o *estadista* não é partidário, pois se o fosse, estaria “partido”, perderia sua integridade. Não dá para separar os dois lados da moeda. Cada parte compõe o todo. Para exercer o papel de *estadista*, o *dirigente-líder-gestor* compreende que todas as visões particulares são importantes a fim de que sua síntese promova a unidade que compõe as partes (Figura 1.3).



Da mesma forma que é importante para um *dirigente estadista* enxergar as suas forças e fraquezas, gerenciar o seu lado “sol” e o seu lado “sombra”, é essencial que faça a gestão competente dos paradoxos que o contexto em movimento apresenta. A competição presente no ambiente organizacional de hoje exerce pressões contraditórias sobre as lideranças. São forças antagônicas – seja do mercado, seja da sociedade, seja de cada indivíduo – que atuam simultaneamente nas organizações e são intrínsecas ao cenário internacional de negócios deste início de século. Como não existe a possibilidade de escolha entre uma e outra força, o *dirigente* precisa gerenciar esse contexto, reconciliando e equilibrando as oposições.

Dualidades e paradoxos geram tensão organizacional, e seu efeito é negativo quando provocam frustração e perda de energia. Por outro lado, eles podem gerar energia de mudança e inovação. A aceitação de tensões como um processo natural do mundo dos negócios representa um desafio

ao modo de pensar das pessoas nas organizações. E permite, inclusive, compreender que o perfil do *dirigente* está longe da perfeição. Justamente por ser capaz de conciliar os contrários, o *dirigente* integra suas falhas e dificuldades em oportunidades de aprendizagem e aperfeiçoamento.

O *dirigente estadista*, além de saber que todas as coisas estão articuladas em um sistema unificado, atua sobre ele. Tudo se relaciona. Há um mecanismo cujo movimento gera impacto, imediato e de longo prazo, dada essa relação de interdependência entre tudo o que existe. Abordagens contrárias são polos de uma mesma realidade. Querer destruir uma abordagem oposta é como querer que a moeda tenha apenas a cara ou a coroa. Impossível. O mundo é uma unidade que se manifesta na diversidade, nos opostos. Os contrários são dois lados da mesma moeda.

Mas como ser um *dirigente* – ou, ainda mais, um *dirigente estadista* – reunindo as características de gestor, de líder com visão de mundo e de missão ampliadas? A competência do gestor tem sido preocupação de boas universidades e de boas escolas de negócios. Mas será que elas conseguem formar também líderes e pessoas com cidadania, sensibilidade social e consciência do seu papel na construção da comunidade de que participam? Essa lacuna na formação de líderes pode ser a causa do reduzido número de *dirigentes* nas organizações brasileiras.

O valor da atuação do *dirigente* tem efeito tanto sobre ele mesmo, que experimenta o sentimento de autorrealização, quanto sobre o grupo do qual participa, cujos membros se sentem apoiados e pertencentes a uma comunidade. Ao integrar o alto desempenho da função com a competência pessoal em seu mais elevado nível, o *dirigente* demonstra integrar o trabalho à sua vida. Ao ter elevada consciência e ação cidadã, consegue expandir os seus limites de atuação para além dos limites da sua vida pessoal e da sua organização. Consegue, assim, ver sentido no que faz e realizar-se como profissional e como pessoa, o que significa buscar a felicidade.

Não há nada tão aborrecido e ineficaz quanto trabalhar com gente infeliz. Somos a única espécie do planeta que tem a faculdade de ver-se vivendo, de ter consciência da vida e da morte. Somos seres convidados pela nossa inteligência a filosofar sobre a origem da vida e o seu destino.

A felicidade, meta de todos nós, é também caminho. Como Fábio gosta de repetir, valendo-se de Gandhi: “Não existe caminho para a felicidade; a felicidade é o próprio caminho.” Um verdadeiro *dirigente* sabe que a sua competência profissional é um lado da moeda, indissociável do seu verso (sua competência pessoal) e da capacidade de se conhecer, de ouvir a sua voz interior e ser autor do seu caminho, com autonomia, responsabilidade e liberdade. A moeda é uma só.

## **2. MOEDAS DE VALOR**

**M**oeda é uma pequena placa de metal, geralmente circular, cunhada por uma autoridade soberana, para ser usada como meio de troca. Trata-se de uma medida de valor. Como tal, pode ter um sentido econômico e um sentido figurado.

Do ponto de vista econômico, a moeda é um recurso que permite a troca de bens. Faz a mediação entre a troca de produtos e de serviços. Sem a moeda, quem tem livros para vender e quer alimentos tem de fazer um escambo. A moeda facilita o comércio, tendo valor de troca e valor de uso. O valor de troca é a quantidade de moeda que um produto vale no mercado. Se uma pessoa compra um bem e paga por ele um preço muito acima do mercado, não consegue vendê-lo pelo preço que pagou. Mas se o objeto comprado atende às suas necessidades, talvez o seu valor de uso seja elevado. O valor de uso é qualitativo. O valor de troca é quantitativo.

No sentido figurado, o símbolo da moeda é interpretado como imagem da alma, pois a alma traria impressa a marca de Deus, como a moeda traz impressa a marca do soberano.<sup>10</sup> Nesse caso, a moeda é aquilo a que se atribui valor, mas não necessariamente valor econômico. Pode ser um valor ético, por exemplo a gratidão (moeda rara, dizem alguns). Nesse

sentido, a moeda de troca pode ter um valor intangível. Quando uma empresa realiza uma parceria com um fornecedor, por exemplo, além do contrato comercial que estabelece o objeto e as condições do negócio, o fornecedor pode oferecer prioridade ao contratante e este retribuir com o prestígio da sua marca. Do ponto de vista ético, o valor é um vetor que aponta o sentido de uma conduta. Por causa dessa característica, é um determinante da ação humana. Ele implica um posicionamento do ser humano perante algo e para alguém.

Um dos papéis da moeda é servir de reserva de valor. Também aqui vamos nos valer dos dois lados da moeda. Do lado econômico, significa acumulação de poder aquisitivo para uso futuro. Do lado ético, pode ter o sentido de reserva moral. A confiança, por exemplo, construída passo a passo em uma relação de parceria, é uma reserva moral. Aquele que é objeto da confiança de alguém possui um valor intangível. Quem é depositário de confiança é como um cofre onde são guardados segredos, desejos, confidências e outras “moedas” daquele que confia. Sobre aquele no qual não se vê essa reserva moral costuma-se dizer que não vale nada.

O valor da atuação de Fábio Barbosa como *dirigente estadista* está intimamente ligado ao poder de sua reserva de valor. A forma como conduziu os processos de aquisição demonstra sua capacidade, por um lado, de gerar valor para os acionistas e, por outro, de construir valor ético para o banco, seus colaboradores, seus clientes, seus fornecedores e a sociedade como um todo. Não se trata de pensar os dois lados como dilemas. Eles são complementares. Ao longo de sua carreira, Fábio construiu uma reserva moral que lhe confere o crédito de ser um líder que se esmera para agir de forma ética. E assim ele é reconhecido.

No âmbito dos negócios, o propósito de toda empresa é a criação de valor. Para Fábio, esse valor é uma moeda de duas faces. De um lado, a empresa deve gerar valor ético: construir um mundo melhor, ajudar as pessoas a se realizarem e a serem mais felizes. De outro, ela deve gerar valor para o acionista, ou seja, remunerar melhor o capital que ele investiu

na empresa. Fábio integra os dois lados da moeda na sua atuação como *dirigente* e no seu discurso.

O papel da comunicação na gestão de uma empresa é fundamental. Em um processo de mudança radical como o que geralmente se sucede às fusões ou aquisições, a comunicação tem papel ainda mais importante, pois é imprescindível que os funcionários conheçam com clareza a lógica da operação e, especialmente, a estratégia de integração. A voz do presidente, a sua palavra, dá o tom e a direção de todo o processo.

Das palavras de Fábio, elegemos sete versos cunhados em suas moedas de valor. Construídas sob a forma de *slogans*, suas moedas expressam o lema de sua alma, seu verso. Elas compõem o seu ideário e formam o legado construído por Fábio durante o exercício da sua função de presidente. Exerçeram papel fundamental na construção da cultura organizacional do banco ABN AMRO Real e marcaram seu esforço para que essa cultura de fato fosse integrada ao banco Santander.

### **MOEDA DE VALOR Nº 1:**

#### **Nós queremos dar certo fazendo as coisas certas do jeito certo.**

*É possível, no Brasil, ter sucesso sem ter de transigir, sem ter de fazer concessão com relação a valores. Na minha carreira tenho seguido um modo de pensar que resumo assim: dar certo fazendo as coisas certas do jeito certo. É uma afirmação que traz consigo um jeito de fazer negócios e de viver de forma ética e de acordo com meus valores pessoais. Falando de maneira simples, significa prestar atenção em coisas como o cultivo das boas relações e o respeito no dia a dia.*

Uma das convicções de Fábio tem inspirado sua atuação nas empresas que presidiu: para chegar ao topo da direção de uma empresa e

obter resultados, não é preciso transigir em valores éticos. Quem assume uma postura ética na vida não deve fazer concessões. Se o valor é claro para a pessoa, muitos dilemas desaparecem, pois a simples escolha de não transigir em valores fundamentais soluciona o aparente conflito.

Não é coerente fraudar o imposto de renda como pessoa física e achar um absurdo que agentes políticos desviem dinheiro público para si. No âmbito da empresa, não faz sentido buscar amolecer um fiscal para ver-se livre de uma multa. Também não é alvo sequer de dilema a decisão de pagar uma justa indenização por danos materiais em lugar de procrastinar deliberadamente o pagamento na Justiça. Não dá para ser ético apenas em uma dimensão da vida.

A primeira moeda traz em si o valor da ética, tanto para a vida pessoal quanto para a empresarial. Ética é sinônimo de integridade, de inteireza. Ela comporta lados opostos que compõem a unidade. Quem é íntegro é capaz de compreender a complexidade porque dispõe da visão integral. Por saber que cada ponto de vista é a vista de um ponto, é capaz de ver de vários pontos de vista, com base na escuta ativa e na acolhida de diferentes percepções. Essa competência confere a Fábio a versatilidade, no sentido de ser flexível na compreensão de diferentes versões de uma mesma realidade e no aproveitamento de variadas qualidades de pessoas diferentes. A atenção à unidade que compõe os dois lados é necessária para que a versatilidade não se converta em inconstância.

Consistência de atitudes não significa, portanto, comportamentos marcados por uma rigidez que não leva em conta o contexto e a complexidade de cada situação. Significa, isso sim, rigor nos princípios e valores. Um líder “agridoce”, por exemplo, sabe o momento certo de ser firme com um liderado. Sabe deixar as exigências para outra hora quando percebe que o momento não é adequado. Tal versatilidade não significa inconsistência de atitudes, mas flexibilidade e sabedoria. Por isso, as atitudes de um líder devem permitir a abstração para um padrão que permita integrá-las em um nível maior, que abarque o contexto de cada situação. Esse padrão de

comportamentos, que fundamenta o poder de referência do qual falamos anteriormente, fala mais alto do que qualquer discurso.

Para Fábio, se fosse preciso escolher apenas um valor ético dentre todos, esse valor seria o respeito. O respeito representa, do ponto de vista filosófico, a necessária integração entre razão e sensibilidade. Mesmo para filósofos como Kant, que consideram que os sentimentos não têm lugar no ato moral, o respeito é uma exceção. Um ato moral, para ser válido, pressupõe algo de universal (válido para todos) e de necessário (exigido pela razão). Em princípio, os sentimentos maculariam essas exigências racionais de universalidade e necessidade. O respeito é o único sentimento que podemos conhecer de forma universal e que é suscitado pela própria razão, daí o seu caráter de universalidade.<sup>11</sup> O objeto do respeito é uma pessoa, nunca uma coisa. O respeito está na base do dever, pois permite a inclinação do espírito diante do reconhecimento racional e justo de que o outro é um ser digno, ainda que repleto de imperfeições e limites.<sup>12</sup> O respeito é o fundamento de uma relação humanista. Representa, enfim, a síntese entre a razão e a sensibilidade, pois é um *sentimento* moral inspirado pela *razão*.

*As empresas já acordaram para a relevância de rever seus princípios e valores, mas precisam acelerar. Está cada vez mais claro que não existe incompatibilidade entre fazer as coisas de forma ética e transparente e ter bons resultados financeiros. Esse “falso dilema” tem que ser abolido de vez das conversas empresariais, pois não se sustenta na realidade que observamos e não se coaduna com o país que queremos construir. A vida é on. Não devemos fazer as coisas em off.*

**MOEDA DE VALOR Nº 2:**

**Nosso modelo é o ganha-ganha-ganha: ganha o cliente, ganha o banco, ganha a sociedade.**

*Não dá para irmos bem, indefinidamente, num país que vai mal. Se a sociedade não vai bem, todos nós sofremos de uma maneira ou de outra. A ideia de blindar carros e colocar segurança na porta com muros mais altos não vai resolver. O que precisamos de fato é ter projetos ganha-ganha-ganha que produzam o bem para todas as partes, juntas. Os melhores negócios do mundo são os melhores negócios para o mundo.*

Há utopia maior do que melhorar o mundo? Não basta construir uma empresa melhor. É preciso ir além e construir uma sociedade mais justa, onde as pessoas sejam melhores e mais felizes. A utopia tem um papel fundamental na construção do presente. Recordando os versos de Galeano,<sup>13</sup> a utopia é como o horizonte. A cada passo que dela nos aproximamos, o horizonte se distancia na mesma proporção. Quando se caminha dez passos, o horizonte anda dez passos. Por mais que se caminhe, jamais o horizonte será alcançado, assim como jamais será realizada a utopia. Então qual é o seu valor? Ela faz com que a gente ande! Ela nos permite caminhar. O horizonte de um país melhor é a utopia que melhor pode unir as pessoas. E, para Fábio, o horizonte de uma empresa se confunde com o horizonte do país e do mundo.

O significado do trabalho, sua causa, está diretamente relacionado com a aspiração e a utopia. É o compartilhamento de sonhos que produz entusiasmo e mobilização nas pessoas. Quem sai de casa apenas com o propósito de vender cartões de crédito e captar recursos para investimento está empobrecendo o significado que o trabalho pode ter na sua vida.

Hoje, o dia a dia corporativo ainda é bastante focado em tarefas e atividades, em vez de se basear numa concepção que tenha como premissa a existência de um significado compartilhado. O trabalho é o meio

de expressão da energia criadora e da capacidade de realização das pessoas. Portanto, as metas e os projetos que envolvem os indivíduos devem desafiar sua competência, criando espaços para novas aprendizagens e crescimento profissional, ampliando o valor de seu capital intelectual. Nesse contexto não é preciso controlar as pessoas. É necessário desafiá-las. Elas serão donas do negócio por sentirem o significado que ele tem para a vida delas.

Um trabalho sem significado destrói o valor da realização pessoal. A energia das pessoas é liberada para a realização quando elas têm a chance de aplicar seu potencial para resolver problemas e explorar oportunidades. Em contrapartida, as expectativas baixas, a complacência e o baixo desempenho induzem à mediocridade. Em suma, o sentimento de que “posso fazer diferença” gera excelência e dá significado diferenciado ao esforço pessoal, sustentando-o mesmo em situações difíceis. Da aspiração, do sonho, nasce a utopia de construir não apenas uma empresa melhor, mas também um mercado melhor, um país melhor.

Existem duas formas diferentes de relacionar-se com as pessoas: com base no poder ou em destinos compartilhados.<sup>14</sup> A primeira é uma relação de ganha-perde, com foco no curto prazo e o propósito de maximizar os próprios benefícios. Nela, o outro é um objeto do qual o indivíduo se vale para realizar apenas os seus objetivos. A segunda forma baseia-se no ganha-ganha (ou ganha-ganha-ganha, no modelo de Fábio) e tem o propósito de compartilhar os benefícios. Instaura-se em uma perspectiva de longo prazo, na qual o benefício promovido pavimenta o caminho de uma relação duradoura, com vantagens para todos os participantes. Em um mundo em que os problemas ganham contornos universais, deixando de ser apenas de um indivíduo, de uma empresa ou de um país, o princípio do ganha-ganha é um imperativo.

*Como é que você faz isso na empresa? Não é com o assistencialismo, com essa ideia do giveback que muitos americanos têm. O caminho é fazer o certo e, depois, obviamente, em função de uma sociedade*

*carente como a nossa, ter, sim, os seus programas. Mas baseado naquilo que você faz no dia a dia. Passar a caneta no cheque e a borracha na consciência não é o caminho para a empresa desempenhar o seu melhor papel na sociedade.*

### **MOEDA DE VALOR Nº 3:**

**“Suas atitudes falam tão alto que eu não escuto a sua voz.”<sup>15</sup>**

*Essa frase balizou a minha vida. Gandhi disse que nós temos que ser a mudança que queremos ver no mundo. Corretamente, cobramos rigor na conduta das figuras públicas, mas e no nosso dia a dia, será que não temos algo a melhorar? Podemos começar por refletir sobre nossa conduta quanto a pequenos atos, como deslizes no trânsito, nas filas, no correto recolhimento de impostos, na compra de produtos piratas, na disposição do lixo, enfim nos exemplos que transmitimos aos nossos filhos! Acho que nós temos no Brasil uma tolerância a pequenos delitos. Uma tolerância até mesmo no vocabulário, ao chamar de “informal” um tipo de atividade econômica que tecnicamente é ilegal.*

A coerência entre o discurso e a ação é desafiada toda vez que uma situação exige a tomada de posição clara a favor de um valor. Exige coragem. Muitas vezes, a pessoa sucumbe ao teatro organizacional, tão presente na cultura empresarial brasileira, a fim de não se indispor com outras pessoas. O caminho da farsa, nesse caso, revela a dificuldade da pessoa em assumir a responsabilidade dos seus atos, talvez por não aceitar a solidão da sua tomada de decisão.

Liderar exige coragem para fazer o que é importante, mesmo que as ações sejam “azedas”. Aquele que é responsável sabe que sua decisão é, em última análise, solitária. Somente o executivo capaz de exercer a autonomia

encontra a coragem necessária para transformar em ação o valor que acredita e professa genuinamente.

Como já dito, quem assume uma postura ética na vida não deve transigir. Se o valor é claro para a pessoa, muitos dilemas desaparecem, pois a simples escolha por não aceitar violar os valores fundamentais soluciona o aparente conflito. Um executivo que não demonstra consistência entre suas palavras e suas ações não constrói a sua credibilidade e o respeito da sua equipe. Não é possível ser ético apenas em uma dimensão da vida.

Atingir coerência entre o jeito de ser e o jeito de fazer não é fácil. Para exercê-la, o *dirigente* precisa ter a convicção de que a vida é trabalho constante, a começar da vigilância sem trégua que faz de si um observador da própria ação. Ninguém caminha com sucesso utilizando apenas o piloto automático. Observar-se vivendo, conhecer a si mesmo e estar atento à “sombra” que o seu “lado sol” inevitavelmente projeta é trabalho contínuo. Exige, portanto, a maturidade pessoal do líder, que, quando conjugada com a efetividade do gestor, confere à ação, ao mesmo tempo, correção e praticidade. A vida correta não comporta atalhos para abreviar o alcance do alvo desejado. Quando um indivíduo, uma empresa ou um governo viola princípios éticos para alcançar um alvo, está abrindo flancos que podem comprometer, imediatamente ou no futuro, a saúde e o patrimônio das pessoas. Como teria dito Sócrates: *“Se o desonesto soubesse a vantagem de ser honesto, seria honesto ao menos por desonestidade.”*

Mudar o mundo começa por corrigir suas próprias atuações, por ser a mudança que se quer ver no mundo. Esse é um grande desafio porque exige que a pessoa esteja disposta a aperfeiçoar-se sempre, a fazer de si mesma o laboratório. Pessoas com vontade de mudar o mundo atuam como agentes transformadores à medida que, a partir de si mesmas, contribuem para transformar o ambiente em que vivem e convivem. A mudança de cada um permite uma revolução.

*Certa vez, ouvi de um executivo da organização em que trabalhava que eu precisava aprimorar um ou outro aspecto do meu perfil profissional. Respondi-lhe francamente que havia uma grande distância entre o que ele estava querendo de mim e o que eu queria de mim. Ele queria que eu fosse um better manager, eu queria ser um better man. Não dá para ser um bom gestor sem ser um bom homem.*

#### **MOEDA DE VALOR Nº 4:**

**Se cada um de nós mudar a rua ao lado, a gente muda o mundo.**

*Como é possível? A gente está falando em responsabilidade social, está fazendo esse movimento, tomando iniciativas em nosso negócio para que ele fique sintonizado com valores novos, e aqui do meu lado tem uma rua onde ninguém tem coragem de passar! Não é possível um banco deste tamanho e, aqui ao lado, uma rua com esses problemas! Eu estou falando em mudar o mundo, aqui ao lado tem uma rua dessa e a gente convive com isso! Eu acho que a gente tem a responsabilidade de mexer nisso. Essa rua tem que ser segura, essa é a minha ideia.*

O verso de valor dessa moeda surgiu após o episódio que ficou conhecido no banco ABN AMRO Real como da “rua ao lado”. O fato ocorreu no primeiro semestre de 2001. Durante uma reunião, Fábio aproximou-se da janela da sala. Nesse momento, chamou-lhe a atenção a situação deprimente da Alameda Rio Claro, que fica bem ao lado do banco. Esse trecho da alameda liga a Avenida Paulista à Rua São Carlos do Pinhal. Fábio pediu a um diretor que procurasse saber mais sobre o local. A informação foi que era ponto de traficantes.

Dentro do banco, as pessoas não sabiam exatamente o que fazer, como começar, mas estavam decididas a agir. Alguns sugeriram usar a

força policial, mas essa não parecia ser uma solução, e certamente não seria duradoura. Ou a polícia permanecia ali para sempre ou, a não ser que houvesse uma mudança nas condições do local, os traficantes voltariam. A prefeitura foi contatada a fim de dar abrigo às pessoas que lá estavam. Mas isso também não bastava. O lugar precisava ser restaurado completamente.

Durante uma visita do jornalista Gilberto Dimenstein para uma conversa sobre responsabilidade social, Fábio contou-lhe o caso. Responsável por um projeto hoje denominado Cidade Escola Aprendiz, criado em 1997, com foco em educação comunitária, Dimenstein fez a seguinte sugestão: *“Coloque luz na rua. As pessoas que vivem na sombra não resistem à luz. Coloque vida na rua, que elas vão embora.”* Como o banco já apoiava, pelo projeto, a Escola Estadual Rodrigues Alves, localizada na Avenida Paulista, Gilberto propôs ligar fisicamente essa iniciativa com a da “rua ao lado”. A ideia foi criar, na calçada, uma trilha de azulejos pintados pelas crianças, ligando-se o edifício do banco à escola.

Ampliou-se a proposta com a criação, no próprio prédio do banco, de uma oficina de pintura de azulejos para compor os mosaicos. Qualquer pessoa que lá entrasse encontrava tinta e pincel e, caso se interessasse, pintava azulejos, colaborando assim para a decoração da via. Estruturou-se um projeto de revitalização da área da alameda e os mosaicos fizeram parte do novo espaço. O jardim foi reformado e teve início uma programação musical.

Em pouco tempo, já se viam as pessoas transitarem pela rua. Depois vieram a cafeteria e a floricultura, que contribuem para trazer gente e vida à “rua ao lado”. Às quartas-feiras, na hora do almoço, o calçadão se enchia para concorridos espetáculos de música. Toda a receita dessas atividades é destinada ao Projeto Escola Brasil.

A transformação do mundo, que começa no indivíduo, amplia-se para a rua ao lado e daí para o contexto e o ambiente onde esse indivíduo se insere. Surge daí o conceito de engajamento, tão caro aos processos de integração liderados por Fábio. Os funcionários não devem apenas executar

o seu serviço, devem ser adeptos de uma causa cujo meio de disseminação é o próprio trabalho. Amplia-se, assim, o sentido do trabalho, permitindo a cada um dar significado às operações cotidianas do exercício laboral.

Viver é uma escolha que se atualiza em cada ação, em cada decisão. Essa compreensão confere ao funcionário a real dimensão de que sua atuação no mundo constrói o mundo. Inspirado pela ambição de fazer um mundo melhor, o trabalho ganha significado. Mais do que satisfação, o funcionário é capaz de sentir-se engajado em um projeto que transcende a sua rotina operacional.

Campanhas para economia de energia sempre recomendam que o último a sair apague a luz. Se quisermos mudar o mundo, o primeiro a entrar deve acender a luz. A luz, como diz a sabedoria milenar, não foi feita para ser colocada debaixo da mesa. Ela deve ser posta onde ilumine a todos. A luz, como o conhecimento, é um recurso que pode ser compartilhado, ao contrário dos bens tangíveis. Ele pode ser oferecido, sem que aquele que o compartilha deixe de possuí-lo. Aquele que descobre em si a harmonia de viver de acordo com o que pensa volta-se com empenho para o bem da comunidade e das pessoas com quem convive. Sua atuação ocorre com o espírito de cooperação, de operar junto. Mudar a rua ao lado é algo que se faz não somente para benefício próprio, mas para todos. E, se cada um o fizer, mudamos o mundo.

*Mudar a rua ao lado não significa mudar literalmente a rua de nossa casa ou local de trabalho. É muito mais do que isso. Significa também ajudar as pessoas a se transformarem, limpar a calçada, a casa e melhorar o que está ao seu lado. Nós somos mil e tantas agências, e eu tenho convocado e provocado o pessoal para ver o que a gente pode fazer com relação à calçada, à pintura, ao jardim. Dá pra fazer muita coisa, inclusive dentro da organização.*

**MOEDA DE VALOR Nº 5:****O longo prazo é feito de pequenos curtos prazos.**

*A crise financeira mundial de 2008 mostrou que nós precisamos compatibilizar o curto prazo com o médio e o longo prazo. Se ao vender um produto a empresa cria um problema para o cliente, ele não compra mais dessa empresa. Se o cliente fica satisfeito, eu faço negócio com ele o resto da minha vida. A arte está em vender um produto que, por fazer sentido para o cliente, pavimente o caminho para as próximas interações, e não fazer um negócio que cause ruptura mais à frente. Esse é o ponto do curto e do médio prazo.*

Uma das tensões presentes no ambiente dos negócios diz respeito ao papel operacional e ao papel estratégico do executivo ou da equipe. Enquanto a dimensão operacional focaliza ações de curto prazo, a dimensão estratégica se concentra no desempenho empresarial, em seus diversos aspectos, no longo prazo. Um executivo preso ao seu papel operacional está cotidianamente resolvendo problemas, “apagando incêndios” e “descascando abacaxis”. Já aquele que foca apenas estratégia corre o risco de desconsiderar a importância do cumprimento de resultados de curto prazo. Esse aparente conflito é inexistente quando se tem uma percepção sistêmica, que supera as posições dualistas em uma concepção de unidade.

Toda meta de longo prazo é construída a partir de ações desenvolvidas no tempo presente. O futuro só será como queremos se for preparado. A fruta madura só é colhida da árvore, no longo prazo, depois de vários curtos prazos: preparação da terra, plantio da muda, irrigação periódica, poda regular e vigilância constante para a prevenção de pragas. Para chegar longe, é preciso dar o primeiro passo. Depois o segundo, alguns saltos, mas não é possível chegar lá de uma só vez.

Assim, além da contradição curto prazo *versus* longo prazo, existem outras que exigem a gestão do paradoxo:<sup>16</sup> gestão estratégica *versus*

gestão operacional, avaliação do desempenho individual *versus* avaliação da equipe, foco em resultados *versus* foco em pessoas. Ora, todos os paradoxos são dois lados de uma mesma moeda. Como versa a moeda de valor de que estamos tratando, o longo prazo é feito de pequenos curtos prazos.

O resultado estratégico depende do sucesso de objetivos operacionais. Uma equipe é o resultado dos seus membros, cuja diversidade é fonte de valor e pode ser fonte de conflito. Não existem resultados que não sejam realizados por pessoas. Fazer a gestão dos conflitos é a forma de conciliar as diferenças e se beneficiar da riqueza da pluralidade. Mas isso não significa perder a unidade, que não é sinônimo de uniformidade. Uma equipe pode ser um só corpo com membros que exercem funções diferentes.

Culturas corporativas fortes, por um lado, permitem maior agilidade e menor desgaste com conflitos. Mas, por outro lado, tendem a dificultar a percepção de mudança no meio externo e a conseqüente necessidade de transformação interna. A cultura fraca tem forte “lado sombra”, por estar aberta a tudo, o que dificulta a consistência das suas ações. Fortalecer a cultura sem deixá-la dura demais faz parte da competência daqueles que integram os opostos.

Assim, a visão de futuro, base da estratégia, há de ser equilibrada com a capacidade operacional de resolver problemas com eficiência, objeto de atenção no curto prazo. Como já abordamos, processos, estratégia e estrutura organizacional, de um lado, e cultura, liderança e pessoas, de outro, são também duas faces da mesma moeda, unificada pela visão de futuro. O sucesso de metas de curto prazo pode comprometer a realização de metas de longo prazo. Em geral, a estratégia empresarial considera que o futuro está a serviço do presente, na medida em que o estudo das tendências antecipa providências e projetos. Entretanto, é preciso estar atento à obviedade, nem sempre lembrada, de que o presente também está a serviço do futuro. Reside aí a diferença entre a estratégia de curto prazo e a estratégia sustentável. Ambas se preocupam com o futuro, mas a primeira se vale

do futuro para o presente imediato. Já a estratégia sustentável considera o futuro de longo prazo, mas alerta para o fato de que o mundo que teremos amanhã é o mundo que fazemos hoje.

*Sociedade é basicamente a somatória do que eu faço, do que ela faz, do que ele faz... Cada um faz uma coisa, e a somatória disso é a sociedade que somos no Brasil. O Brasil será o que dele nós fizermos.*

### **MOEDA DE VALOR Nº 6:**

#### **O jogo é duro, mas é na bola, não na canela.**

*Eu costumava usar essa expressão quando assumi a presidência do banco ABN AMRO, em 1996. Ela foi um norte para o nosso projeto de construir uma cultura organizacional que permitisse o compromisso com a sustentabilidade e com a responsabilidade social no dia a dia da empresa. Buscamos construir uma gestão comprometida por valores, com consistência no discurso e nas atitudes, baseada no respeito. Não deixamos de buscar o retorno para o acionista, mas o fazemos de forma correta. É importante ter em mente que os fins não justificam os meios.*

A caracterização das competências de um *dirigente estadista* tende a idealizá-lo. De fato, esse perfil não é o predominante no cenário das empresas no mundo. Embora possa ser ideal, devido à sua raridade, não se trata de um perfil utópico. Um *dirigente* sabe conjugar os dois lados da moeda, o “doce” e o “azedo” do nome “agridoce”. Na liderança de processos de fusão e aquisição, essas duas faces se conjugam durante todo o tempo, devido à necessidade de, simultaneamente, re- vitalizar e racionalizar.

A revitalização é algo agradável, prazeroso, “doce”. Quase todo executivo, especialmente aquele com capacidade de liderança mais desenvolvida, adora o crescimento, sonha com ele e procura fazer com que a organização realize esse desejo, alcance a visão. Nesse processo, ele reconhece, premia, apoia e desenvolve as pessoas.

A racionalização, ao contrário, é normalmente “azedo”. A que visa a melhoria de produtividade não é feita uma só vez. É um processo permanente, que em geral os gestores encaram com mais naturalidade. Se quiser permanecer à frente em um ambiente de concorrência cada vez mais acirrada, a organização tem de trabalhar constantemente de forma a melhorar a sua produtividade. Para manter o ritmo, as metas ambiciosas claramente estabelecidas tendem a ser mais efetivas do que pequenas metas incrementais.

Ao capitanear esse processo, o executivo é exigente, cobra metas, desafia os profissionais a buscar resultados cada vez mais altos e, às vezes, toma decisões duras, como demitir pessoas ou descontinuar produtos que são símbolos importantes para a organização. Se uma ação tem sabor azedo, mas é para o bem e o desenvolvimento das pessoas, não se pode evitar nem postergar um *feedback* duro, mas verdadeiro, para um subordinado ou mesmo para um chefe. Mas não devemos confundir o “azedo” com o “amargo”. Um líder que toma uma atitude “azedo” está sendo duro, mas utilizando uma conduta adequada. Se a ação é feita de forma imprópria, sem respeito ou cuidado, ela é “amarga”, tem um sabor muito pior.

O caminho não é ser “azedo” ou ser “doce”, apesar de a maioria dos executivos optar por um *ou* outro. Fazer uma empresa crescer sem melhorar a produtividade é como construir um castelo de areia: inevitavelmente, o próprio peso do castelo o faz desabar. Por outro lado, um foco exclusivo no aumento de produtividade, sem atenção ao crescimento do negócio e o desenvolvimento das pessoas, será um processo degradante, acabando por drenar toda a energia e toda a criatividade da organização. Enquanto a maioria das empresas adota somente uma

dessas “culinárias”, o desempenho superior sustentado exige uma gestão que saiba unir as duas coisas. O jogo é duro, tem seus momentos azedos, mas é na bola – e inclui jogadas de classe e dribles, momentos “doces” que encantam a todos.

Para que a gestão tenha o tempero adequado, o “agridoce”, é necessário obter credibilidade, assim como ter coragem, confiança e sentimento de justiça. A fidelidade aos seus valores permite ao executivo ter a serenidade de quem busca sempre o aperfeiçoamento – de si mesmo, das pessoas, da empresa e da sociedade.

Mais vale concordar consigo mesmo e ter o mundo contra do que concordar com o mundo e ficar em conflito interno, nos lembra o exemplo do filósofo Sócrates.<sup>17</sup> Onde quer que vá, o indivíduo leva seus pensamentos e sua consciência. Não é possível nos separarmos de nós mesmos, portanto é melhor buscar a paz interna do que ficar em concórdia, na verdade só aparente, com as pessoas.

*Não é raro que um funcionário me fale que, apesar de tudo o que fazemos e falamos, ainda há pessoas que não agem exatamente dentro dos princípios, pessoas que continuam chutando a canela. Isso para mim é uma boa notícia porque a percepção de que existem pessoas que não pertencem à cultura que queremos construir demonstra que ela começou a se constituir, a ter um DNA. Um organismo só é um organismo a partir do momento em que ele identifica corpos estranhos. Nós agora somos capazes de identificar corpos estranhos. Nós somos um organismo.*

## **MOEDA DE VALOR Nº 7:**

### **Resultado é o que resulta.**

*Nenhuma organização pode ter como meta e objetivo o resultado. Aliás, a palavra resultado nos dá uma grande dica de que ele resulta de alguma*

*coisa. Então é bom tentar entender quais são as causas dos resultados que obtemos. E o que dá resultado é o cliente satisfeito. Evoluímos depois para entender que o cliente satisfeito nós só teríamos se tivéssemos funcionários satisfeitos. E agora estamos talvez em um novo patamar: não há como ter funcionário satisfeito se a pessoa não estiver de bem com ela mesma. É como aquela música: “É preciso saber viver...” Então é isso que a gente pautou como um norte para diversas questões: pôr foco nas causas, naquilo que nos leva aos resultados.*

Conhecer as causas, a origem, a razão de ser de um bom resultado é fundamental para promovê-lo. Fábio costuma dizer que os problemas, invariavelmente, não estão nas áreas, mas entre as áreas. Saber buscar as causas é também fundamental e vai exigir a compreensão da inter-relação das diferentes dimensões que afetam e são afetadas pelo problema. A compreensão da complexidade das relações entre as partes de um conjunto é, pois, necessária para construir os resultados esperados.

Buscar resultados sem fazer a conexão com as causas que os propiciam traz em si o risco de valorizar os resultados sem a devida reflexão sobre os meios de alcançá-los. A crise econômica internacional de 2008, desencadeada a partir de uma crise no mercado imobiliário norte-americano, mostrou ao mundo que o sistema de remuneração de executivos baseado fundamentalmente em metas econômico-financeiras é problemático e perigoso.

Nessa perspectiva, estabelecer como meta de uma empresa a obtenção de lucro parece demasiadamente reducionista, perfazendo o que um dos autores deste livro denominou, em outro trabalho, resultado econômico,<sup>18</sup> em oposição aos resultados empresariais. Uma empresa responsável deve definir o caminho para a obtenção dos seus resultados empresariais, não apenas o ponto de chegada. Ao estabelecer que a satisfação do cliente é valor para a empresa, ela define que o lucro não pode ser almejado a partir da exploração daquele que, em última análise, é quem permite à empresa

a sua longevidade. A satisfação do cliente pode e deve ser uma meta da empresa, pois sabemos que dela resulta a obtenção de retorno para o acionista de forma sustentável.

Um dos motivos da satisfação do cliente, principalmente em uma empresa prestadora de serviços como um banco, é a relação que esse cliente estabelece com os funcionários do próprio banco. Sem funcionários satisfeitos e engajados em um processo de aperfeiçoamento do seu trabalho, da sua empresa e da sociedade, a relação com o cliente tende a ficar comprometida. Ora, ao relacionar a satisfação do funcionário com a satisfação do cliente e esta com o retorno para o acionista, deixa-se de focalizar o resultado em si, buscando-se um novo foco: suas causas.

Para ser um bom executivo, é preciso ver tanto a competência pessoal (que alimenta a capacidade de liderança) quanto a competência técnica de gestão. Para trabalhar bem, é preciso ser boa pessoa. Quanto maior for a capacidade de um indivíduo de lidar com seus conflitos pessoais, mais preparado ele estará para administrar conflitos na empresa. Quanto mais facilidade tiver de se disciplinar, menor será sua dificuldade de promover a disciplina no seu trabalho. Igualmente, no mesmo nível em que for capaz de compreender que há unidade entre polos contraditórios saberá lidar e administrar os paradoxos do mundo dos negócios. Enfim, a competência gerencial e de liderança é proporcional à maturidade psíquica da pessoa que exerce determinado papel na empresa.

A trajetória profissional de Fábio é um testemunho da convicção – compartilhada por executivos que são membros da sua equipe desde o Banco Real, como Fernando Martins, atual vice-presidente de estratégia da marca e comunicação corporativa do Santander – de que pessoas felizes trabalham satisfeitas e pessoas satisfeitas espalham a alegria de viver pela organização, contribuindo para promover a satisfação dos clientes e maior retorno para os acionistas da organização.

*Certo dia, dei uma palestra sobre sustentabilidade em uma empresa. Acabara de falar e estava bem entusiasmado, feliz da vida, como em geral estou. No momento do debate, uma moça fez um comentário que achei fantástico. Ela disse que o que mais a impactou foi a percepção de que eu era uma pessoa que tinha sucesso na carreira profissional mas era feliz, bem-humorado. A moça tinha uns 23 anos. Ela disse que sentia alegria de viver, mas temia que essa alegria significasse imaturidade e se perguntava se teria que ser séria, carrancuda até, para ser bem-sucedida. Sua dúvida revela que não é tão comum as pessoas bem-sucedidas se mostrarem felizes. Ou seja, o sucesso não está necessariamente associado com a felicidade.*

## **O VALOR DA MOEDA**

As moedas de Fábio têm valor intangível. Ao contrário das moedas de valor material, elas se multiplicam quando são compartilhadas. Isso lembra uma história de dois peregrinos. Eles seguiam pela trilha no meio da montanha. Caminhavam pela pequena estrada quando um deles encontrou uma pedra muito bonita. Mais adiante o outro também se deparou com uma pedra, pequena e bela. Ocorre que um achou a pedra do outro mais interessante que a sua. Então, ao se despedirem, na encruzilhada, trocaram-nas entre si. E cada um partiu com uma pedra no bolso. Uma semana depois, os dois caminhantes se encontraram de novo, por acaso, em uma nova trilha. Conversaram longamente. O primeiro compartilhou com o amigo uma ideia que considerava bem original. O segundo ficou admirado com o que ouviu e também lhe contou uma de suas ideias curiosas, a fim de devolver a gentileza de ter recebido tão precioso pensamento. Despediram-se ao pé da montanha, e cada um foi embora com duas ideias.

Como veremos nos próximos capítulos, Fábio se valeu de suas moedas para construir uma cultura organizacional com todos aqueles que se identificaram com seus valores e seus versos. Hoje elas são compartilhadas

pelas pessoas que vivem e defendem os mesmos ideais que ele defendeu em sua gestão executiva à frente do ABN AMRO Real e do Santander. Seus versos compõem um legado que já não é só seu. É de todos aqueles que acreditam ser possível fazer negócios de forma correta, construindo valor para as pessoas, para a empresa, para a comunidade e para o país. Dividindo para multiplicar: que o valor das moedas de Fábio se multiplique toda vez que elas forem divididas entre as pessoas. A força de uma equipe está na unidade do seu pensamento. Quando seus membros acreditam nos mesmos valores e compartilham suas moedas, cada um é constantemente convidado a se tornar protagonista da história.

### **3. CRIAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA**

Toda empresa almeja criar valor. Ela pode crescer organicamente por meio de alianças estratégicas, entre as quais se destacam as aquisições. O processo de aquisição é uma moeda de dois lados: o do adquirente e o do adquirido. Fábio esteve nos dois. Conhece de perto a ansiedade das pessoas que trabalham na empresa que é vendida e as dificuldades que os executivos enfrentam na empresa compradora. Fábio demonstrou uma rara capacidade de liderar as pessoas nas duas situações. Um de seus segredos pode ser o fato de, em uma ou outra posição, nunca ter assumido o pensamento típico de “nós” *versus* “eles”, presente em aquisições temperadas pela vaidade dos adquirentes.

Quando se decide realizar uma aquisição, parte-se do princípio de que a empresa adquirida vai contribuir para a criação de valor da adquirente.<sup>19</sup> Acredita-se, na maioria das vezes, que haverá sinergia a partir da combinação das cadeias de valor das duas empresas. O resultado dessa sinergia depende em grande parte da estratégia e do processo de integração de ambas. Pode ser necessário, por um período, manter a independência de funcionamento da adquirente e da adquirida. Fábio sabe que, depois da aquisição, é preciso decidir rapidamente o que fazer com a moeda de cada empresa: mantê-las independentes, buscar integrá-las rapidamente, adotar apenas uma das moedas e retirar a outra de circulação ou, ainda, criar uma nova moeda, diferente das outras duas.

A sua experiência com processos de aquisição de empresas começou no ABN AMRO, um banco de origem holandesa. Em 1995, a instituição estava presente em 12 países da América Latina. Floris Deckers era o responsável regional pela América do Sul. Admitia não ter afinidade nem simpatia por essa parte do mundo. Para ele, a América Latina era um buraco negro, algo desconhecido. Poucos executivos do banco falavam espanhol. Naquele ano, Deckers contratou Fábio, que era sócio de um banco japonês. O ABN AMRO queria reforçar as operações bancárias corporativas no Brasil e contratou, na ocasião, diversos executivos de primeira linha, principalmente pessoal de tesouraria e de mercado.

### **INVISTA EM MAIS INFORMAÇÃO: O BANCO ABN AMRO**

A história do banco ABN AMRO é fruto de grandes fusões e aquisições. Seu primeiro ancestral é o Nederlandsche Handel-Maatschappij (NHM), fundado em 1824 pelo rei holandês William I, com a finalidade de revitalizar e financiar o comércio das colônias holandesas no Oriente, entre elas a atual Indonésia. O NHM fundiu-se com o Twentsche Bank em 1964 para formar o ABN (Algemene Bank Nederland). Também a história do AMRO é marcada por operações de F&A. Ele é o resultado da fusão do Amsterdamsche Bank, estabelecido em 1871, com o Rotterdamsche Bank, de 1873. Seu nome é fruto das duas primeiras letras dos dois bancos que lhe deram origem. Em 1991, o ABN e o AMRO se fundiram para criar o ABN AMRO.

Em 1991, o ABN e o AMRO se fundiram para criar o ABN AMRO. Essa trajetória conferiu à instituição a vocação internacional e uma competência especial para lidar com processos de F&A. No Brasil, o banco holandês começou a operar em 1917.

Ativo em mais de 70 países, o ABN AMRO estava comprometido em explorar a sua cobertura global. Desenvolveu esforços significativos para avançar a rede, a fim de atrair contas globais. Mas uma longa tradição de autossuficiência local e um sistema de premiação ainda largamente baseado em participação nos lucros (P&L) constituíam grandes obstáculos. Para reverter esse quadro, o banco realizou esforços significativos em publicidade corporativa e grandes investimentos em tecnologia de informação em um sistema de pagamento integrado.

Diante da pequena participação no mercado europeu (de apenas 1%) e do reduzido tamanho do mercado holandês, também a Europa era objeto da ambição do banco em sua estratégia de globalização. Em 1996, o ABN AMRO adquiriu o Magyar Hitel Bank, na Hungria, tornando-se o quarto maior banco no país. Durante a primavera europeia de 1998, esteve fortemente envolvido na compra de um banco francês médio, o CIC, que estava sendo privatizado. Cerca de 200 empregados foram alocados, em tempo integral, nessa atividade. A França era um mercado significativo na Europa, um mercado que o ABN AMRO conhecia bastante bem através de seu afiliado local, o NSM. O governo francês não era favorável à venda de bancos nacionais para estrangeiros, preferindo francamente uma solução nacional. Strauss-Kahn, ministro de Finanças da França, tinha declarado explicitamente seu desejo de assistir à criação de grandes grupos bancários franceses, em vez de permitir que instituições estrangeiras entrassem no mercado.

O ABN AMRO passava, assim, na segunda metade da década de 1990, por um processo de redefinição de sua estratégia geral de atuação. Alinhava-se na instituição a vocação de ser um banco universal, capaz de oferecer serviços integrados em todas as partes do mundo, por meio de todos os canais de distribuição disponíveis e sob uma única marca. Sua visão era ser um dos cinco bancos universais de topo, oferecendo produtos e serviços tanto de banco de investimentos quanto de banco comercial (incluindo-se garantia bancária), para clientes que operavam internacionalmente e clientes que operavam no mercado doméstico. Para realizar sua visão de

futuro, o ABN AMRO precisava de uma definição geográfica de sua atuação, de modo a se qualificar como um banco europeu de destaque e de forte presença na América Latina. A melhoria de rentabilidade se tornava imperativa tendo-se em vista a capacidade limitada de tecnologia de informação e a baixa eficiência de custos. A rentabilidade era muito menor que a desejada.

Devido ao interesse do banco em ser universal, a aquisição configurava-se uma interessante estratégia de negócio. A América Latina representava um mercado atraente, e o ABN AMRO decidiu lutar para se tornar um banco afluente na região. O crescimento seria atingido principalmente através de aquisições de bancos próprios de cada país ou subsidiários de bancos multinacionais, como o Deutsche Bank e o Lloyds. Os motivos que levavam o ABN AMRO a estudar a possibilidade de aquisição na América Latina eram a expansão geográfica e o acesso a novos mercados. Porém, nesta parte do mundo, a empresa não tinha competência em operar no varejo. Seria preciso agregar esse valor no processo de aquisição.

Adquirir uma empresa é apenas uma parte do negócio. Curiosamente, muitos compradores não pensam na fase da integração, comportando-se como tubarões que no frenesi de se alimentar apanham a presa mas perdem o interesse em comê-la.<sup>20</sup> Dados de pesquisa realizada por um dos autores deste livro<sup>21</sup> revelam que a maior parte das 500 maiores empresas brasileiras que fizeram aquisições não planejou a integração muito além dos primeiros *workshops* e seminários de apresentação. Esse trabalho mostra ainda que, mesmo quando o planejamento é feito, inclusive com a contratação de consultoria externa, há grande dificuldade de conjugar o lado racional com o lado emocional do processo. Porém, muitas emoções são mobilizadas, da sensação de euforia dos compradores à baixa autoestima dos comprados, muitas vezes acompanhadas do abandono, do medo de perder o emprego e até da raiva de não ter tido a oportunidade esperada. Racionalidade e emoção são, enfim, dois lados da mesma moeda cujo equilíbrio é fundamental para o sucesso da operação. Quando há o

desequilíbrio, seja com a obnubilação da razão, seja com a alienação da emoção, não há integração que seja exitosa.

Os motivos de uma compra, somados ao tamanho das duas empresas envolvidas, à situação financeira da adquirida, à disponibilidade de um corpo gerencial capacitado para a integração, à dinâmica do setor, à *expertise* da adquirente no tipo de negócio, à complementaridade das habilidades e competências e, ainda, à competência de implementação<sup>22</sup> determinam a escolha de um planejamento de aquisição, desde a *due diligence* até a integração ou a não integração das empresas. Não se trata, pois, de uma operação simples. Os resultados de uma aquisição dependem não apenas de fatores estratégicos ou dos desejos do adquirente, mas também da compatibilidade dos estilos de gestão. Por isso, antes de iniciar o processo de integração, se a opção for a mescla das duas empresas, a adquirente deve também avaliar a congruência entre sua cultura, seu estilo de liderança, sua estratégia e sua estrutura e os da adquirida.<sup>23</sup>

É preciso, enfim, escolher o que se quer comprar. Depois de consolidada a compra, etapa na qual os executivos de topo focalizam suas atenções, há ainda um complexo processo de integração que não se pode deixar de considerar. O ABN AMRO havia, finalmente, escolhido a América Latina como região de expansão dos seus negócios. Diversos membros do Conselho de Administração do banco se engajaram na estratégia de crescer a participação de mercado na região, em especial Michael Drabbe, encarregado da Divisão Internacional, Joost Oyevaar e Dolf von den Brink. Com a estabilização econômica, os investimentos estrangeiros estavam chegando a este continente.

A Argentina foi o primeiro foco; toneladas de documentos foram compilados para conhecer aquele mercado. Quanto ao Brasil, os investimentos necessários para tornar o ABN AMRO um banco universal eram considerados muito altos. A crise brasileira de 1982 ainda repercutia negativamente na memória de alguns executivos da matriz, em Amsterdã. O sucesso do Plano Real, de estabilização da economia, mantinha a inflação sob

controle. Sem o ganho inflacionário, muitos bancos ficaram em situação difícil. Alguns deles estavam tecnicamente falidos e foram adquiridos por outros. Em apenas 18 meses, o número de bancos brasileiros despencou de 250 para 150. Muitos dos estatais foram privatizados, a maioria deles em situação econômica difícil. Tais consolidações resultaram em aquisições por parte de bancos estrangeiros, como HSBC (que comprou o Bamerindus), Santander (que comprou o Banco Geral do Comércio e o Noroeste) e BBVA (que comprou o Excel Econômico).

Nessa ocasião, as operações do ABN AMRO eram bastante rentáveis, graças principalmente à Aymoré Financiamentos, uma empresa especializada em crédito e financiamento de bens e serviços, principalmente automóveis usados. Em 1994, os resultados do Brasil foram espetaculares, só ultrapassados pelos obtidos na Holanda e nos Estados Unidos. Com o Plano Real, a partir de 1995, os resultados explodiram, em função do enorme crescimento dos lucros com financiamento a consumidores, e foram superados nos três anos seguintes. Isso contribuiu para que Amsterdã reafirmasse o foco na atividade de *corporate banking* e financiamento de automóveis para o consumidor, realizada pelo Aymoré. Em 1997, o ABN AMRO era um dos maiores e mais rentáveis bancos estrangeiros no Brasil. Mas era pequeno comparado aos grandes bancos nacionais de varejo. Com US\$4 bilhões em ativos totais, estava classificado em 21º lugar entre os bancos brasileiros. Naquele ano, tinha 2.500 funcionários e operava com 48 agências. Havia o receio, entre os executivos do ABN AMRO, de que os resultados no Brasil se estabilizassem no futuro e não saíssem do patamar de US\$200 milhões. Era preciso crescer.

Executivos do banco estavam receosos de que a janela para aquisições no país se fechasse subitamente. Não havia oportunidade para compra de bancos financeiramente saudáveis, apenas para os *bad banks*. O ABN AMRO não dispunha quantitativamente de pessoal capacitado para administrar um grande banco que fosse adquirido e tivesse problemas financeiros. Sua única saída era comprar um banco

financeiramente equilibrado. Será que o ABN AMRO poderia se dar ao luxo de não estar no Brasil?

O mercado brasileiro mostrava-se promissor. O país representava mais da metade da população e da riqueza da América Latina, com 161 milhões de habitantes e um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$780 bilhões. Em 1997, o déficit em conta-corrente estava em 4,5% do PIB (US\$35 bilhões), e o déficit fiscal, em 7,8% do PIB. Os serviços bancários ainda não estavam desenvolvidos: somente 40% das residências brasileiras tinham conta em banco, e o total de ativos bancários alcançava apenas 44% do PIB. A estratégia do ABN AMRO para a América Latina não poderia deixar de considerar o Brasil. Michael Drabbe<sup>24</sup> sabia disso:

M. Drabbe: Qual deve ser nosso país-foco na América Latina?

Floris Deckers: Vamos observar novamente a Argentina e identificar uma aquisição.

M. Drabbe: Como sempre, você não me ouviu. E o Brasil?

Floris Deckers: Você sabe muito bem que, para atingirmos massa crítica no Brasil, gastaremos muito. Amsterdã nunca vai pagar!

M. Drabbe: *Try me!*

A estratégia do ABN AMRO para a América Latina passou a considerar as aquisições no Brasil, mas sob algumas condições. Primeira: teria de ser um banco privado, já que os estatais tinham cultura muito diferente. Segunda: deveria representar pelo menos 3% a 4% do mercado como um todo. A compra de diversos bancos pequenos multiplicaria as dificuldades. Terceira: o banco adquirido teria de possuir uma forte cadeia de varejo, a fim de complementar as operações existentes do ABN AMRO, dentro do conceito de banco universal. Quarta condição: o preço tinha de ser justo

e, em particular, não poderia ser visto por Amsterdã como de impacto negativo no preço das ações. Quinta: teria de ser um banco financeiramente saudável.

De posse dessas condições, os bancos brasileiros foram cuidadosamente estudados pela equipe de Fábio. Bancos locais que operavam nichos locais foram descartados. Bancos muito pequenos não atendiam à condição de tamanho e os melhores já haviam sido adquiridos. Os dois maiores bancos privados, Bradesco e Itaú, exigiriam um investimento além das pretensões de desembolso dos acionistas de Amsterdã. Restaram duas oportunidades viáveis: o Unibanco e o Banco Real. Em 1997, correu a notícia de que o Unibanco estava sendo negociado, mas os boatos nunca se confirmavam. Um projeto confidencial foi preparado sob o codinome de SEMANA para estudar o caso, sem sucesso. Esse conjunto de circunstâncias transformou o Banco Real na perspectiva mais interessante.

Em 1998, a base de clientes do Banco Real compreendia cerca de 2 milhões de clientes de varejo de média e alta renda, 2 mil grandes corporações, 2.400 empresas de porte médio (com faturamento entre US\$20 milhões e US\$70 milhões) e 115 mil pequenas empresas. Com 14.700 empregados, o banco operava com uma grande rede doméstica, concentrada principalmente nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, perfazendo o total de 550 agências completas de serviços e 2 mil postos de serviços, além de 2.800 máquinas de atendimento bancário. Esses postos estavam localizados em escritórios corporativos de empresas como IBM, Fiat, Wal-Mart e Petrobras. Os ativos totais eram de R\$15,5 bilhões em 1997, ou seja, aproximadamente US\$13 bilhões. O Banco Real era conhecido pela importância que dava à prestação de serviços bancários sofisticados e convenientes, entre eles uma central de atendimento telefônico com 1.400 funcionários que recebia cerca de 5,2 milhões de chamadas por mês. Operava uma rede de 47 agências e subsidiárias na América Latina, principalmente na Colômbia e no Paraguai.

### **INVISTA EM MAIS INFORMAÇÃO: O BANCO REAL**

A origem do Banco Real é o Banco da Lavoura de Minas Gerais, fundado em 1925 por Clemente de Faria. Seu foco original era a disponibilização de crédito aos produtores rurais mineiros. Seu fundador, que era deputado estadual, mostrou-se um administrador ousado e inovador, responsável pelo lançamento de produtos inovadores como o crédito pessoal, a conta-economia (semelhante à atual conta-poupança) e o cofrinho de moedas, posteriormente copiado por várias instituições. Rapidamente, o banco transformou-se em sociedade anônima, abriu várias filiais e realizou aquisições, como o Banco Comercial de Bonsucesso, o Banco Comercial de Alfenas, o Banco de Pouso Alegre, entre outros.

Um fato marcante foi a abertura de agência no Rio de Janeiro, então capital do Brasil, em 1936. Os alvos seguintes foram São Paulo, onde o banco chegou em 1945, e o Nordeste, em 1948. Também nesse ano, Aloysio Faria, filho do fundador, assumiu a superintendência em substituição ao pai, falecido prematuramente, aos 57 anos, vítima de pneumonia. Médico, e então com apenas 28 anos de idade, o Dr. Aloysio, como era chamado, lutou para dar continuidade à obra iniciada pelo pai. Em 1955, o Banco da Lavoura já era o maior banco privado brasileiro.

A década de 1970 foi marcada por grandes mudanças. A matriz foi transferida de Belo Horizonte para São Paulo, que nesse período já se caracterizava como o grande centro de negócios do Brasil. Em 1972, o Banco da Lavoura passou a se chamar Banco Real S/A. Dois anos mais tarde, contava com 10 agências no exterior e detinha a maior rede nacional de agências, em número de 512. No período de 1975 a 1998, o Real consolidou-se como o quarto maior banco privado brasileiro.

O Grupo Real realizava operações com certo grau de diversificação fora da área financeira, nos segmentos de hotelaria (Rede Transamérica de Hotéis), materiais de construção (C&C Casa & Construção), agropecuária e agroindústria (Agropalma, maior produtor de óleo de palma do Brasil), águas minerais (Águas Prata), alimentos (La Basque) e comunicações (Rádio Transamérica e TV Transamérica). Apesar de diversificar, o grupo concentrava-se em operações financeiras e atuava principalmente como banco comercial. Era também detentor de companhia de seguros, crédito imobiliário, corretora, banco de investimento, crédito e financiamento a investimento; operava como banco múltiplo, mas por meio de instituições juridicamente diferentes.

A imagem no mercado era de um banco bem administrado, bastante conservador e dirigido em estilo autocrático por Aloysio Faria, o que significava uma administração bem centralizada. Tido como um sujeito bom de briga, Aloysio lutou para se manter no topo de um mercado volúvel e flutuante. Era ainda reconhecido por sua atitude prudente no que diz respeito ao risco e pelo alto nível de eficiência de sua área de tecnologia da informação. Além disso, o Banco Real era conhecido por ter implantado um sistema de informações gerenciais que incluía resultados por segmento de clientes, linha de negócios e filiais. O espírito inovador de Aloysio Faria fez do Real o primeiro banco a instalar uma agência bancária na capital do país, Brasília. Também foi o primeiro a operar a filial de um banco brasileiro no exterior, em 1957, em Nova York.

A estrutura organizacional do banco tinha o seguinte formato: presidente do conselho, Aloysio Faria; presidente executivo, Paulo Guilherme Monteiro Lobato Ribeiro. A este reportavam três diretores gerais, a quem eram subordinados aproximadamente 20 diretores corporativos, que entretanto não tinham uma linha de reporte única. Todos reportavam aos três diretores, dependendo do assunto.

Era comum Aloysio Faria contatar seus colaboradores preferenciais, independentemente do nível hierárquico. Essas fontes privilegiadas de informação eram as pessoas a quem delegava, às vezes pessoalmente,

missões específicas. Esse estilo estava presente em toda a cúpula do banco. Com colaboradores reconhecidos pela grande lealdade, o banco tinha um perfil de gestão considerado muito personalista. Essa característica é típica do estilo brasileiro de administrar. Apesar dos avanços e da aplicação de técnicas gerenciais, a racionalidade administrativa é permeada, além dos traços personalistas, por informalidade, cordialidade, afetividade, protecionismo, tendência a evitar conflito, concentração de poder e uso do “jeitinho brasileiro” para resolver problemas.<sup>25</sup>

O Banco Real era tipicamente um banco com um estilo brasileiro de administrar. Em trabalho de um dos autores deste livro sobre a cultura brasileira,<sup>26</sup> são analisados os três eixos básicos que a estruturam: poder, relações pessoais e flexibilidade. Em grandes empresas, o modelo de ação baseado na concentração de poder se repete nos diversos níveis hierárquicos. A falta de iniciativa impede a delegação de poder aos subordinados, levando, ao contrário, ao fenômeno de “delegar para cima”. O gestor não resolve certas questões. Poderia equacioná-las, mas sua insegurança o leva ao seu chefe, tomando-lhe um tempo precioso. O eixo relacional da cultura brasileira diz respeito à capacidade de relacionamento, que de um lado representa cordialidade, comprometimento e afetividade, mas de outro se traduz em dissimulação e evitação de conflito. Esse traço gera a ambiguidade da crítica velada, o comportamento escamoteado e a falta de confiança e de transparência nas relações.

Finalmente, o terceiro eixo, a flexibilidade, diz respeito à capacidade de transitar nos espaços tanto dos líderes quanto dos liderados e no eixo tanto das relações mais formais como das informais. O brasileiro adapta-se facilmente, de um lado, e é criativo, de outro. A criatividade tem um elemento de inovação, ao passo que a adaptabilidade é conservadora, ocorre dentro dos limites preestabelecidos. Adaptabilidade e criatividade são, portanto, as duas faces da flexibilidade. É da flexibilidade que nasce o chamado “jeitinho brasileiro”.

De início, o presidente do Banco Real, Aloysio Faria, foi resistente à demonstração de interesse por parte do ABN AMRO. O fato de a instituição

ter sido criada por seu pai fortalecia o laço afetivo com o Real. Além disso, o banco era bem-sucedido, bastante saudável e não precisava de tanto dinheiro. Não havia necessidade de vender o Banco Real.

Mas alguns fatores contribuíram para a análise acerca de uma eventual venda. Aloysio Faria já estava com 77 anos e não tinha um sucessor na família; suas cinco filhas escolheram carreiras diferentes. Além disso, havia o cenário do setor bancário na época. Não estava bem claro se um banco do tamanho do Real sobreviveria à consolidação e à chegada de poderosos competidores estrangeiros. Bancos pequenos estavam sendo incorporados pelos grandes e a concorrência seria ainda maior. O futuro parecia tempestuoso. Finalmente, um terceiro fator contribuía para um eventual negócio: as condições legais eram muito favoráveis para um acionista controlador, mas poderiam não permanecer assim para sempre. Aloysio detinha, direta e indiretamente, 17% das ações do banco, mas elas representavam o controle total. Essa peculiaridade da legislação brasileira foi uma das razões pelas quais ele aceitou vender o banco. Ao tomar controle de uma empresa, o adquirente pagaria aos acionistas minoritários o mesmo preço pago ao acionista controlador. Mas o governo brasileiro, interessado nas privatizações, tinha interesse em obter o mais alto preço e por isso alterou a lei das sociedades anônimas, fazendo com que apenas os acionistas controladores tivessem direito a preços especiais mais altos. Tão logo uma empresa assumisse o controle acionário sobre uma aquisição, poderia pagar aos acionistas remanescentes de acordo com os valores de mercado (frequentemente abaixo até dos valores escriturais). O controle acionário tinha um valor que poderia ser perdido no curto prazo. E não se sabia por quanto tempo essa lei permaneceria em vigor. (A lei voltou a estabelecer o direito dos acionistas minoritários em outubro de 2001, com a reforma da Lei das Sociedades Anônimas.<sup>27</sup>)

Uma vez estabelecida a intenção de venda, o passo seguinte foi definir as qualidades de um pretendente aceitável. Nesse caso, a lógica natural de vender para quem paga não foi levada à risca. Havia outras condições além do preço. Nesse caso, o vendedor escolheu o comprador. Quem quisesse

comprar o Banco Real teria de atender a algumas condições. Em primeiro lugar, a rede de varejo e a marca deveriam ser valorizadas. A venda para um banco que tivesse rede de agências no Brasil poderia provocar demissão em massa. Em segundo lugar, o candidato tinha de ser um banco forte, robusto o bastante para incorporar o quarto maior banco do Brasil. Terceiro, o pretendente deveria ter características culturais semelhantes, de forma a possibilitar que o estilo do banco no trato com os funcionários fosse preservado. Quarto, as discussões tinham de ocorrer em completo segredo, já que qualquer banco brasileiro que estivesse à venda seria *a priori* considerado em situação problemática. Isso poderia fazer com que ele perdesse valor.

Tais condições indicavam que a venda deveria ser feita para um banco estrangeiro e favoreciam os bancos europeus, vistos pelos executivos do Real como mais discretos do que os americanos. Além disso, somente um banco de fora do país estaria disposto a pagar bem mais pelo Real, dada a tendência de que a criação de valor alcançada com a aquisição fosse maior para um banco estrangeiro do que para um brasileiro. Toda a rede de varejo do Real e a marca seriam valorizadas. Havia pressão para que os bancos brasileiros não fossem adquiridos por bancos estrangeiros. O presidente da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) à época, Roberto Setúbal, do Itaú, havia se posicionado contrário à entrada de bancos estrangeiros no país, alegando que a presença de capital externo no sistema financeiro brasileiro poderia afetar o controle do governo sobre a política monetária. Esse fator estimularia os estrangeiros a fazerem uma oferta mais atraente pelo Real.

Após a análise desses critérios, a direção do Banco Real concluiu que o ABN AMRO tinha um perfil que condizia com as suas expectativas. Então, em janeiro de 1998, Paulo Guilherme, presidente executivo do Real, chamou Fábio e concordou em iniciar discussões. As negociações envolveram alguns poucos executivos além dos dois. Eles se encontravam secretamente, à noite, em quartos de hotel, para preservar a condição de sigilo. Segundo um dos entrevistados do Banco Real, as reuniões foram

produtivas e se baseavam na confiança. Ele se disse surpreendido, nessa fase, ao pensar como se estivesse trabalhando no ABN AMRO, desenvolvendo argumentos a favor do comprador e ao perceber que a outra parte também agia da mesma forma.

Em uma das reuniões, realizada em um pequeno hotel em fevereiro de 1998, estava em discussão o valor do Grupo Real, que era composto de múltiplos negócios interligados, com contabilidade e consolidação complexas. Em determinado instante, Paulo Guilherme tomou uma folha de papel, rabiscou alguns números e escreveu o valor de R\$894 milhões como sendo o patrimônio líquido da parte do Grupo Real em negociação – isto é, o banco comercial, a empresa imobiliária e de hipoteca, o negócio de seguros, as três empresas de tecnologia de informação e a agência de viagens (avaliação posterior mais precisa demonstrou que o valor real era de R\$896 milhões). Sem que isso na época fosse mencionado, o ABN AMRO estava disposto a considerar algo em torno de 2,5 a 3 vezes o valor escritural. Sabendo que o banco era administrado de forma conservadora, eles achavam que seu potencial era substancialmente mais alto.

Um mês mais tarde, a negociação quase fracassou. Aloysio, em viagem à Europa, visitou Amsterdã, mas não foi bem recepcionado pelos holandeses. O executivo principal do ABN AMRO estava muito envolvido em discussões sobre aquisições em outra parte do mundo. A negociação foi então quase encerrada. Foi necessário um enorme esforço, especialmente de Floris Deckers e de M. Drabbe, para reverter a situação com Aloysio Faria. Após a intervenção dos dois executivos do banco holandês, o CEO mundial declarou, então, seu interesse na operação, falando diretamente com o empresário brasileiro. As negociações prosseguiram no Brasil. Foi acordado que Aloysio Faria venderia todas as empresas financeiras, exceto o banco de investimentos, a financeira, a empresa de *leasing* e a corretora.

Em 6 de março de 1998, a administração regional do ABN AMRO fez um pedido formal à matriz corporativa para que se permitisse a assinatura de uma Carta de Intenções. Propunha-se a aquisição das

ações de Aloysio Faria, que representavam o controle total. O investimento total, no mais provável cenário, chegava a aproximadamente US\$2,8 bilhões, incluída a participação de Aloysio e dos acionistas minoritários. Tamanho investimento se justificava em função do cenário projetado pelo ABN AMRO. Previa-se que o produto interno bruto brasileiro cresceria moderadamente ao longo dos cinco anos seguintes (entre 3% e 5%). A participação de mercado do Banco Real nos ativos bancários cresceria de 4,5% para 6,7%. Os custos seriam reduzidos em função da sinergia criada, de uma economia de 10% em despesas gerais e de redução da força de trabalho total de cerca de 1.500 empregados nas filiais e 500 na matriz. A previsão do ABN AMRO, como declarado na proposta de 6 de março de 1998, era que o retorno do investimento no quarto ano de aquisição seria de 18,5%, acima da barreira mínima, de 13%. Tratava-se de uma excelente oportunidade.

*Nós consideramos a compra do Real como uma excelente oportunidade e talvez a última de adquirir um banco sadio e de boa reputação, pertencente à primeira categoria de bancos brasileiros. Sua compra nos trouxe a quarta posição entre os bancos privados brasileiros, com uma importante fatia de mercado, tanto para o segmento corporativo como para o segmento de varejo.*

Da parte do Real, a história demonstrou que foi o único banco a ser vendido no auge de sua trajetória, ao contrário do que ocorreu com outros bancos liderados por empresários da geração de Aloysio Faria. Eram 557 agências, 21 mil funcionários, 2 milhões de clientes e lucro anual de R\$218 milhões em 1997.<sup>28</sup> O desfecho da venda do Real ocorreu com a assinatura de uma proposta formal em julho de 1998. Dr. Aloysio vendeu para o grupo holandês 40% das ações da *holding* controladora do Real – que incluía o banco comercial, a companhia de crédito imobiliário, a empresa de administração de fundos e a distribuidora de valores do grupo – por US\$2,063 bilhões. Ficaram de fora da negociação as empresas que deram

origem ao Grupo Alfa (nome formado pelas iniciais do nome Aloysio Faria): o Banco Real de Investimentos, a empresa de leasing e as operações de crédito ao consumidor. Diversas críticas de acionistas e concorrentes nacionais foram feitas ao negócio. Aloysio Faria defendeu a venda de bancos a estrangeiros em resposta a uma posição de concorrentes nacionais que considerou nacionalista e que, para ele, se escudavam na aposta de que o Banco Central vetaria a venda para bancos estrangeiros.<sup>29</sup>

A aquisição do Banco Real foi revelada de forma cuidadosa, sob a liderança de Fábio, anunciado como presidente executivo do ABN AMRO: o discurso para o mercado e, de forma especial, para os funcionários era que, a partir daquele momento, estava estabelecida “uma parceria entre vencedores”.

O processo de integração entre o ABN AMRO e o Real foi planejado de forma detalhada, não sem antes fazer uma avaliação das semelhanças e diferenças entre as culturas de cada banco. Havia pontos em comum entre as duas culturas: a lealdade e a concentração de poder. Vale lembrar que a saúde financeira do Banco Real lhe permitiu estabelecer as condições de venda, sendo uma delas a semelhança de cultura organizacional. Mas as duas culturas guardavam diferenças que não foram percebidas antes do processo de aquisição.

O Real era um banco bem-sucedido e tinha traços característicos da empresa brasileira, como o paternalismo, a centralização das decisões, a hierarquia, a obediência, a evitação de conflitos e a lealdade a pessoas. A intermediação dos conflitos valia-se do expediente das relações pessoais, tratando-se de forma indireta os inimigos declarados, evitando-se o confronto emocional e garantindo-se a fidelidade aos que demonstravam ser leais. Tudo isso para não comprometer a harmonia do grupo e não criar constrangimento entre as pessoas. O Real era um banco conservador, que não se aventurava a grandes riscos em suas operações. Sua cultura era orientada mais para as pessoas do que para as tarefas. O sistema de acompanhamento e controle da performance do negócio era realizado por pessoas de confiança, escolhidas por Aloysio Faria, mas que não tinham consolidação em nível organizacional. Esse estilo de gestão fazia sentido para o Real.

O banco ABN AMRO tinha uma cultura diferente. Seu poder era descentralizado e orientado mais para as tarefas do que para as pessoas. Nas decisões, buscava-se o consenso mais do que a decisão do chefe. Valorizava-se o debate como meio de obtenção do consenso, o que trazia à tona os conflitos. As pessoas eram leais à organização, não às pessoas, pois o traço de personalismo, típico do banco brasileiro, não se fazia presente. Ao contrário do Real, que preferia operações sem riscos, o ABN AMRO admitia correr riscos conservadores. O significado de risco era diferente.

Observava-se uma semelhança de jeito de ser entre os dois bancos e uma diferença de jeito de fazer. O jeito de ser é o valor da empresa, um traço da sua cultura. O jeito de fazer é a expressão do jeito de ser, ou seja, é o valor operacionalizado. A lealdade e a fidelidade constituíam semelhanças no jeito de ser dos dois bancos. Mas cada um as expressava de forma diferente. No Real, elas se manifestavam na concentração de poder e nas relações pessoais. No ABN AMRO, onde o poder era descentralizado, elas eram facilitadas pela transparência.

Em estudo realizado por um dos autores deste livro, as diferenças culturais foram mapeadas conforme se vê no Quadro 3.1.<sup>30</sup>

**Quadro 3.1**

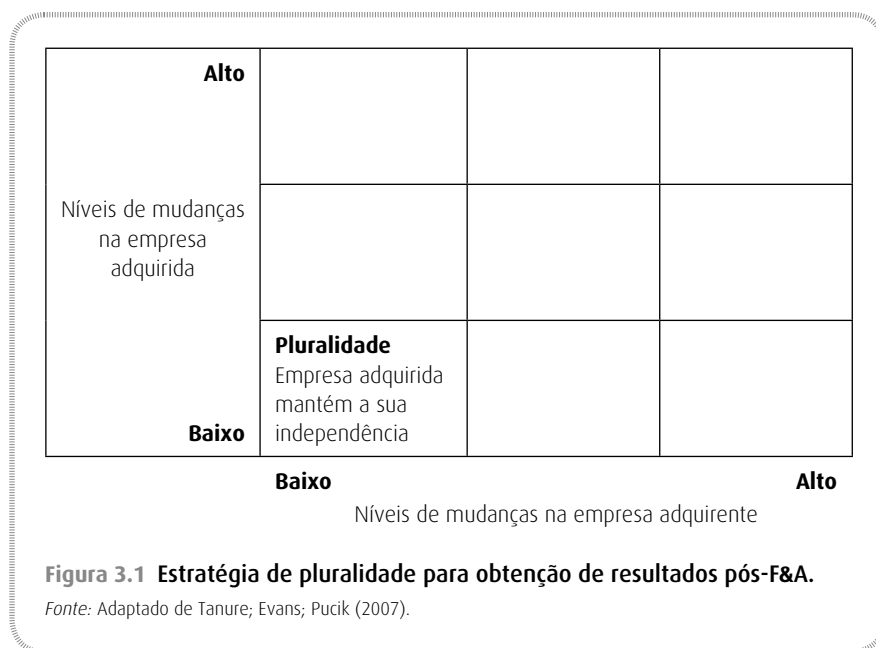
<b>Real</b>	<b>ABN AMRO</b>
Paternalismo	Transparência
Hierarquia	Consenso
Sem risco	Risco conservador
Centralizado	Descentralizado
Obediência (evita-se o conflito)	Debate
Fidelidade (às pessoas)	Lealdade (à organização)
Orientado mais para as pessoas	Orientado mais para as tarefas

O conhecimento da cultura de cada empresa é fundamental para a decisão acerca da estratégia de integração. Como integrar os processos dos dois bancos? Duas operações principais estavam em jogo: o banco de varejo

e o banco para clientes corporativos. O varejo, que era a operação maior, praticamente não tinha superposição com o banco holandês no Brasil, que focava mais o corporativo e o financiamento a consumidores. Esse mínimo *overlap* e a impossibilidade de o pessoal de origem do ABN AMRO assumir as operações do Real – pela sua dimensão, muitas vezes maior, e pela falta de *know how* em operações de varejo no Brasil – contribuíram para a escolha da estratégia de integração na área de varejo: pluralidade.

Essa estratégia se mostra interessante quando o motivo da compra é principalmente a aquisição de competências, quando os negócios da adquirida são distintos dos da adquirente e quando ambas têm situação financeira estável, bons resultados e valores compatíveis (o que não significa que sejam iguais).

A pluralidade cultural caracteriza-se pela não existência de influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida. Ambas convivem mantendo suas identidades. Existe baixo grau de mudança nas duas empresas (Figura 3.1). Na maioria das vezes, em aquisições de empresas



com o mesmo tipo de negócio, essa pluralidade pode durar anos. Mas, ao longo do tempo, novos sistemas de acompanhamento e controle fazem com que as características da empresa compradora sejam incorporadas aos processos da adquirida. Geralmente, os primeiros a ser incorporados são os da área financeira. Como o forte do ABN AMRO no Brasil não era o varejo, as operações no Real continuaram funcionando como antes da aquisição, embora sob a liderança de Fábio.

Metaforicamente, na estratégia de pluralidade é como se a nova empresa funcionasse com duas moedas, à semelhança do que ocorre em economias em que o dólar convive com a moeda nacional. Embora a moeda da adquirente e a da adquirida sejam correntes apenas em suas respectivas casas, ambas convivem sob a bandeira de um mesmo país. Esse processo não é fácil. Em geral, quem faz a aquisição tende a achar que é o novo dono – não somente do capital mas também dos processos e da cultura. Isso ocorre em todos os níveis organizacionais da adquirente. É preciso, de um lado, resistir à força do ego dos adquirentes e, de outro, ao abalo emocional dos adquiridos. Em um processo de pluralidade, em que as duas culturas pretendem ser preservadas, a ação dos que estão no topo, em especial do presidente, é fundamental para sinalizar que a manutenção das duas moedas é importante. Na operação do ABN AMRO com o Real não foi diferente.

*Eu dizia sempre, insistentemente, aos funcionários oriundos do Real: “Compramos o banco de vocês pelo sucesso que ele tem tido.” Era preciso liderar o processo com total respeito às pessoas e à cultura. Não fazia parte do nosso objetivo a sobreposição da nossa cultura em detrimento da do Real. E não estávamos dispostos a abrir mão dos nossos valores e princípios.*

Em geral, a estratégia de pluralidade é vista com desconfiança pelas pessoas da empresa adquirida. Elas não acreditam, em princípio, que sua cultura será respeitada, como anunciam os discursos da cúpula responsável pelo processo pós-aquisição. Há o medo de que a mudança seja efetuada

de modo abrupto, sem respeito ao conhecimento adquirido e construído ao longo de anos e anos de trabalho. Gerenciar esse medo em uma estratégia de integração exige sinalizar o tempo todo, e de forma consistente, que as culturas serão preservadas. Cada decisão nesse contexto assume um significado maior do que ela própria porque marca o caminho que a nova direção está tomando. Por isso é tão importante ter coerência de atitudes e seguir um propósito claro. Sinais contraditórios atrapalham a condução do processo de integração pela estratégia da pluralidade.

Por vezes, o ritmo do trabalho de integração precisou ser freado por Fábio para respeitar o ritmo das pessoas e a própria estratégia de pluralidade. O ABN AMRO não poderia impor o seu jeito de fazer ao Real. A estratégia de pluralidade era mesmo a mais adequada naquele momento para as operações de varejo. Fábio escolheu Flamarion Josué Nunes, alto executivo do Real, onde trabalhara durante muitos anos, para ser a pessoa-chave da operação de varejo. Além da importância do seu conhecimento na área, a sua presença significava para os então funcionários do Banco Real a segurança de que a organização não perderia a identidade com a venda para o ABN AMRO. A nomeação de Flamarion representava a esperança de que o Real seria reconhecido pelas pessoas que nele trabalharam por tantos anos e que ajudaram a construir a sua história.

Mas e no segmento corporativo, onde o ABN AMRO já tinha experiência no mercado brasileiro? Nessa área, como o banco holandês já tinha *expertise*, as condições eram outras. A estratégia de pluralidade, que fora, diante da análise das condições competitivas e da constatação da diferença entre as duas culturas, a mais indicada para a área de varejo, não parecia ser apropriada para as operações do setor corporativo. Utilizou-se, então, uma nova estratégia para a integração dos processos desse segmento, a mescla.

A mescla (Figura 3.2) é um processo de integração cultural comum quando as empresas ou setores que estão em fusão têm pesos, tamanhos e forças similares. As culturas das duas empresas convivem, não há dominância clara de uma delas e o grau de mudança é moderado, tanto para a adquirida como para a adquirente. Os parceiros buscam integrar as empresas absorvendo o que cada uma tem de melhor.

Níveis de mudanças na empresa adquirida	<b>Alto</b>		
		<b>Mescla</b> Soma dos elementos dos dois lados (Integração cultural)	
	<b>Baixo</b>		
		<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>

Níveis de mudanças na empresa adquirente

**Figura 3.2** Estratégia de pluralidade para obtenção de resultados pós-F&A.

Fonte: Adaptado de Tanure; Evans; Pucik (2007).

Tal equilíbrio entre duas culturas é possível em termos teóricos, mas na prática quase sempre se observa a dominância de uma sobre a outra, seja de forma ostensiva, seja de forma sutil. Metaforicamente, na estratégia de mescla é como se a nova empresa colasse as suas duas moedas, ou seja, a cara de uma na coroa da outra. A nova moeda passa a ter como faces o melhor de cada uma das empresas.

*Tínhamos a consciência de que o processo de integração cultural seria lento e gradativo, pois havia consideráveis diferenças entre os dois bancos. Acreditávamos que uma nova organização surgiria da união das melhores características de cada banco, e para isso buscávamos agir de forma coerente com nosso discurso. Se a ideia era criar uma nova cultura, não adiantava termos 92% das pessoas se sentindo orgulhosas de trabalhar no Real se ainda não incorporavam totalmente a estratégia e os novos conceitos.*

Quando a estratégia é a mescla, pode-se falar que há, literalmente, integração de culturas. Enquanto na pluralidade há autonomia cultural entre as empresas, que mantêm a sua independência, na mescla as culturas se *integram*, no sentido etimológico do termo. Integrar é uma palavra originária do latim *integrus*. Significa *inteirar*, tornar inteiro, completar, unir-se formando um todo harmonioso. Dá origem à palavra integridade, e aqui, mais uma vez, temos dois lados da mesma moeda, isto é, dois significados para a mesma palavra: o sentido ético de integridade e o sentido matemático de incluir um elemento no conjunto, formando um todo coerente. Em lugar de privilegiar apenas um dos lados da moeda, deve-se contemplar os dois.

A estratégia de mescla de atividades, processos, tecnologias e pessoas de duas organizações objetiva que diferentes modos de fazer se integrem e formem um todo coerente, um incorporando elementos do outro ou mesmo eliminando elementos, de modo que o conjunto seja harmônico. Mas como eliminar um elemento e manter outro se cada pessoa envolvida no processo acha que o seu modo de fazer é o melhor? As lutas por poder e espaço são inevitáveis. Em geral, para coordenar a integração por meio de mescla o custo é elevado porque as disputas entre as pessoas para saber qual lado da moeda vai prevalecer na nova composição e qual lado vai ser menosprezado demandam tempo e riscos. Na prática, é muito difícil definir qual traço, qual valor, qual competência de cada empresa escolher. Todos querem ser os decisores em situações como essa. Além disso, nem sempre a alternativa escolhida obedece a critérios de qualidade e eficácia. Em geral, os critérios são políticos e de relacionamento.

Com todas essas dificuldades, é de fato um desafio combinar as partes. Pode acontecer de se escolher o pior de cada empresa ou de o melhor de uma não se encaixar muito bem no melhor da outra. Ciente disso, na integração do ABN AMRO com o Real o presidente da empresa conduziu o processo tendo como objetivo minimizar esses riscos. Uma das ações de Fábio nesse sentido foi abrir um canal de comunicação direta com os

funcionários. Respondia diretamente aos e-mails e visitava agências e áreas. Essa abertura à comunicação ajudou a lidar com as dificuldades relacionadas a interesses não satisfeitos e luta por poder.

*Quando o ABN AMRO comprou o Banco Real, queríamos entender como funcionava cada banco, a fim de respeitar a cultura de cada um. Muita gente me dizia: “Você comprou, vai lá e impõe a sua cultura!” Mas não era isso que queríamos. A gente escutava dentro do banco: “Até parece que foi o Real que comprou o ABN, e não o contrário!” Queríamos criar uma nova cultura e preservar o melhor dos dois bancos.*

Seja na área corporativa, seja na de varejo, o engajamento da cúpula em um processo de integração baseado no respeito foi percebido pelos colaboradores em razão do grande investimento feito pelo banco. Pouco mais de um ano após o anúncio da aquisição, os comitês de integração continuavam se reunindo, com frequência menor mas com o objetivo de acompanhamento. O Comitê de Recursos Humanos reuniu-se pela última vez em outubro de 1999, sendo substituído por um trabalho com grupos de foco. A avaliação do diretor de RH da época era que a integração ia bem, mas com muito luto, pelo sentimento de perda. As pessoas do Real sentiram que perderam a segurança e observaram um grau de exigência muito maior da nova administração. Havia ainda medo de demissão em massa ou de um plano de demissão voluntária. Apesar dos esforços de integração, que incluíam seminários com os principais funcionários, a avaliação era que a disseminação “não chegava à base”. As mudanças comportamentais nos níveis hierárquicos mais altos ocorriam mais rapidamente, mas na base prevalecia a centralização e a falta de autonomia para os funcionários.

A escolha da mescla como estratégia para o segmento corporativo se estendeu para as operações de *back office*, aquelas que não aparecem para o cliente. Em geral, as áreas de *back office* são mais rapidamente integradas logo após a aquisição, com o objetivo de obter a racionalização do processo sem interferir

na qualidade do atendimento ao cliente. As operações do varejo continuaram separadas, com o tom da pluralidade, mas a integração tecnológica, por exemplo, preconizou a mescla a partir da escolha do melhor sistema. Os sistemas existentes no Real eram muito limitados. Diante da suposta ameaça do “bug do milênio” – computadores cujos sistemas de datas previam dois dígitos para o ano poderiam não reconhecer 00 como referente a 2000, e sim como 1900, levando o sistema global ao colapso –, a integração dos sistemas foi prevista para depois da simbólica virada de ano.

Já em relação ao lançamento da nova marca – ABN AMRO Real –, a expectativa da direção era que houvesse resistência. O lançamento foi feito primeiro para o público interno, em outubro de 1999, e três meses depois para o grande público. Entretanto, não houve resistência. Os funcionários “compraram” a nova marca, que incluía o nome Real à logomarca do ABN AMRO. A percepção desses sinais de integração pela liderança é muito importante. Eles marcam momentos do processo e podem ser trabalhados como símbolos de uma nova fase.

Na condução do processo de integração, seja por meio da pluralidade, seja por meio da mescla, exige-se do executivo o exercício da função de *dirigente*. Os problemas advindos das diferenças entre as duas organizações precisam ser resolvidos, buscando-se sempre a melhor solução. Esse processo exige a competência técnica de gestão do *dirigente*. Mas, como a integração envolve disputas políticas, luta por poder e, muitas vezes, vaidade e administração de egos, a competência pessoal do líder também se torna absolutamente necessária. Ele deve estar pronto para mobilizar as pessoas e seus talentos, promover a integração de acordo com uma visão de futuro e ter a coragem de não fugir das decisões “agridoces” típicas de uma transformação radical, no dinâmico equilíbrio da moeda de *dirigente*.

*Na primeira fase, o foco principal era integração, e não crescimento. Apesar de os resultados estarem acima da expectativa, as inúmeras discussões internas drenavam o tempo das pessoas. Por tudo isso, 2001 foi estabelecido como o ano da aceleração.*

Conscientes de que a cultura organizacional é o principal fator que está por trás do fracasso de fusões e aquisições, o presidente do Conselho do ABN AMRO no Brasil, Floris Deckers, e o presidente executivo, Fábio, se comprometeram com o trabalho de integração das duas culturas. Contrataram uma consultoria para realizar o diagnóstico cultural e fizeram um grande investimento na comunicação interna, para que ela se intensificasse. Os dois líderes visitaram cerca de 300 filiais em 1998 e mais de 200 em 1999. A presença dos presidentes nas agências surpreendeu os colaboradores e reforçou a ideia de engajamento da cúpula da empresa no processo de integração, bem como de respeito aos diferentes estilos de gestão.

A partir da consolidação das estratégias de pluralidade na área de varejo e de mescla na corporativa, Fábio percebeu que havia condições para implementar, então num contexto muito mais amplo, ideias que já vinha ensaiando desde a sua entrada no banco holandês. Essas ideias estão sintetizadas nos versos de suas moedas de valor. Elas partem da ética, do engajamento da empresa com a sociedade e com seus públicos e de uma concepção de negócio integrada em um contexto social e planetário maior do que a própria organização. Fábio iniciou então a transformação cultural, por meio da qual uma terceira cultura entrou em gestação a partir dos valores da ética e da responsabilidade social.

*Quando cheguei no ABN AMRO, em 1995, senti que havia espaço para falar de alguns valores em que eu acreditava. Na minha primeira apresentação no banco, falei da necessidade de crescer com ética e profissionalismo. É possível dar certo sem transigir em valores, fazendo a coisa certa do jeito certo. A competição empresarial não autoriza o vale-tudo. Criei então um lema que se transformou mais tarde em um jargão do banco e agora uma moeda de valor: “O jogo é duro, mas é na bola, não na canela.” Não se trata de ser bonzinho. É para dividir a bola, mas respeitando o adversário.*

Níveis de mudanças na empresa adquirida	<b>Alto</b>		<b>Transformação</b> As duas empresas encontram novos modos de operar (Transformação cultural)
	<b>Baixo</b>		
		<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
Níveis de mudanças na empresa adquirente			

**Figura 3.3** Estratégia de transformação para obtenção de resultados pós-F&A.

Fonte: Adaptado de Tanure; Evans; Pucik (2007).

Assim começava, lenta e silenciosamente, uma revolução cultural no ABN AMRO Real. Não era o caso de desenvolver uma nova imagem para o novo banco e encomendar uma campanha para disseminá-la e vendê-la. Tratava-se de encontrar a essência da organização, algo que tocasse a vocação de cada funcionário e posicionasse o banco verdadeiramente.

A transformação é caracterizada pela mudança significativa do modelo de gestão, tanto da adquirida como da adquirente (Figura 3.3). Sua história não privilegia objetivamente nem subjetivamente nenhuma das duas empresas. Em geral, a transformação se caracteriza como a gestão da mudança radical da cultura empreendida por um *dirigente* capaz de

mobilizar as energias das pessoas e mudar o fluxo natural das coisas. A missão da empresa, seu propósito e seus princípios são questionados e realinhados tendo-se em vista a construção de uma nova organização. O motor da transformação é o valor – nas suas duas faces, a do jeito de ser e a do jeito de fazer. O valor se materializa, material e simbolicamente, na moeda. A diversidade de moedas exige a sua conversão, por meio do *câmbio*, que também significa troca ou mudança. Fazer a gestão da mudança em direção à transformação é realizar a gestão do câmbio. De moedas e de valores.

Metaforicamente, na estratégia de transformação as duas empresas decidem criar uma nova moeda, diferente das que possuem. Não se trata de colar uma moeda na outra, como na mescla, nem de manter as duas, como na pluralidade. Para a transformação, a empresa opta por uma nova moeda, com cara e coroa diferentes. Essa estratégia tem o propósito de criar um novo verso, um novo lema, e de fazê-lo circular pela empresa para que sinalize o valor em cada relacionamento, em cada negócio.

A gestão do câmbio, da transformação, vira a moeda do *dirigente*, que ora utiliza seu lado líder, ora seu lado gestor. A mobilização de pessoas se torna fundamental para que a empresa transforme sua cultura e a operacionalize em produtos e estilos de gestão. O *dirigente* vai cunhando o jeito de ser da empresa e o jeito de fazer. Com essa dinâmica, sua atuação vai equilibrando os dois lados da moeda, ora com predominância de um, ora com predominância de outro, mas sempre com a necessária interação.

Sob o comando de Fábio, um pequeno grupo de executivos do banco ABN AMRO Real criou o hábito de reunir-se às quartas-feiras, no final da manhã, numa sala vizinha à da presidência. Por convite do diretor executivo de marketing Fernando Martins, oriundo do Real e integrante do primeiro escalão do novo banco, integrou-se ao grupo o consultor e ex-publicitário Ricardo Guimarães, conhecido por seu trabalho pioneiro na Natura. Guimarães ajudara a consolidar a expressão dos princípios na marca da empresa de cosméticos.

Inicialmente confundida com investimento social ou mesmo com as tradicionais práticas filantrópicas de assistencialismo, a responsabilidade social evocava investimentos em voluntariado, patrocínios e doações. Mas, lentamente, os debates foram ganhando consistência e novos temas passaram a compor a pauta: diversidade, relação com fornecedores, ecoeficiência e questões socioambientais.

Compreendida como uma atitude que envolve o propósito de fazer um banco melhor, um mercado melhor e um mundo melhor, a responsabilidade social foi a causa que daria o norte para a construção de uma nova cultura.

*Quando chegamos ao Real vimos que a organização ainda focava o produto. A preocupação era como capturar e aplicar os recursos. Queríamos reverter esse olhar e compreender melhor o lado do cliente. Nosso propósito não poderia ser captar os recursos do cliente, e sim satisfazê-lo, ajudá-lo a investir no seu sonho, a casa própria, uma viagem, a aposentadoria ou o estudo dos filhos. A sociedade estava se transformando, as pessoas estavam mais participativas e atentas aos seus direitos e já cobravam das organizações posturas mais responsáveis tanto socialmente como ambientalmente. Percebia-se que a consciência do cidadão mudava. Apesar de se tratar de um conceito ainda incipiente à época, de uma coisa tínhamos certeza: responsabilidade social não significa passar a caneta no cheque e a borracha na consciência. O que realmente interessa é o que você faz no dia a dia.*

Estava dado o primeiro passo para a criação de uma nova cultura. O tema da responsabilidade social, mais tarde chamado de sustentabilidade no banco, deveria permear as ações de todas as áreas da empresa, tendo-se por base um norte estratégico. Não interessava apenas uma atuação na área social. O que realmente importava era um novo modo de fazer negócios, comprometido com os valores que deveriam estar cada vez mais

imbricados no cotidiano da empresa, em seus produtos e em seus relacionamentos. Estava em gestação a criação de um Banco de Valor, cujo vetor cultural seria a consolidação do valor de um banco conectado com a sociedade. O projeto passou a se chamar “Um novo banco para uma nova sociedade”. É esse o tema do próximo capítulo.

## **4. UM BANCO DE VALOR**

**B**anco de Valor foi uma expressão utilizada internamente no ABN AMRO Real para batizar o projeto responsável pela elaboração das diretrizes estratégicas da empresa. Criado em 2000, cunhou o nome das reuniões de um comitê de diretores que uma vez por semana se uniam para pensar a estratégia de transformação da cultura do banco. Partia-se do pressuposto de que o papel de um banco não é somente oferecer serviços de pagamento e recebimento, mas também agregar valor para a sociedade com esses serviços. Estava em curso um processo de transformação cultural, e as duas funções do perfil de *dirigente* do presidente – a de líder e a de gestor – entraram em ação. Era o momento de mudar o fluxo natural das coisas e de imprimir ao banco o valor das moedas de Fábio.

O avanço do processo de integração entre ABN AMRO e Real era claro, tanto nas operações de varejo quanto no *corporate bank*, mas ainda havia muita coisa por fazer para a implementação do Banco de Valor. A pequena inserção do banco holandês no mercado bancário de varejo – fator decisivo para a escolha da estratégia de pluralidade, como vimos – também foi um dos fatores que permitiram a Fábio, como presidente, começar a pensar a estratégia de um novo banco. Ele não estava impondo a cultura da adquirente; ao contrário, estava propondo a reflexão sobre a construção de uma cultura organizacional baseada nas moedas de valor. E estava

fazendo isso com o seu corpo executivo, muitos deles oriundos do Banco Real. Essa possibilidade de protagonismo permitiu que as reflexões em torno do Banco de Valor acontecessem sem a contraposição entre “nós” e “eles”, tão comum em processos de integração.

*Iniciamos um projeto de mudar a organização. Eu disse para o pessoal: “Vai demorar de cinco a sete anos. Mas nós vamos mudar a cara da organização com relação ao tipo de pessoa que temos e o tipo de pessoa com quem nos relacionamos, o tipo de cliente, o tipo de fornecedor.” Eu dizia: “Vamos pensar grande, começar pequeno e rápido.” Trilhávamos um caminho que ainda não existia. Ele era feito durante o nosso caminhar.*

A autonomia com relação à matriz holandesa foi uma condição necessária para o processo de transformação, isto é, de construção da nova moeda da cultura do ABN AMRO Real. A estratégia de integração determinada por uma adquirente espelha, em maior ou menor grau, a forma de ver o mundo da adquirente, o seu estilo de gestão. Cada empresa analisa a realidade com o seu *mindset*. Nesse caso não podemos esquecer que estamos falando de uma empresa holandesa. A cultura da empresa adquirente, que é influenciada pela cultura do país de origem da empresa-mãe, ajuda a explicar o modelo de integração cultural.<sup>31</sup> Normalmente, as empresas holandesas guardam um traço de autonomia na relação com as suas subsidiárias nos processos de internacionalização. Esse fator, aliado ao perfil dos *dirigentes* do ABN AMRO em nível mundial, foi determinante da possibilidade de transformação da cultura do ABN AMRO Real. Se a origem do banco não fosse holandesa, Fábio poderia não ter a autonomia necessária para recriar a cultura organizacional, modelando o Banco de Valor e liderando os processos dele decorrentes. Se a adquirente fosse uma empresa norte-americana, poderíamos nos perguntar se essa condição de autonomia estaria presente. Provavelmente não. Os norte-americanos tendem a acreditar que existe “*one best way*” na gestão: o deles, claro.<sup>32</sup>

As condições para que Fábio liderasse o processo de transformação da organização estavam, portanto, presentes. Elas prepararam o terreno para a atuação de um presidente *dirigente*, capaz de integrar o polo da gestão ao da liderança transformadora. Fábio conduziu o processo de mudança com um grupo executivo que abraçou a ideia, ora duvidando, ora acreditando nas possibilidades de mudança. Estavam postas as condições para que ele e todas as pessoas que se engajaram nesse movimento construíssem uma nova realidade, sob a sua liderança. Estavam sendo dados os primeiros passos para que Fábio construísse um legado que não seria só do ABN AMRO Real, mas da sociedade como um todo. O futuro viria a confirmar que a geração do Banco de Valor incrementou o valor do banco, como veremos no Capítulo 6.

Seria o objetivo de uma empresa apenas oferecer serviços e fabricar os produtos que lhe são próprios? Ora, isso é muito pouco se partimos do valor da moeda nº 2: cliente-empresa-sociedade. Mas, afinal, como oferecer serviços bancários à sociedade, satisfazer o cliente e o acionista e, ainda, construir um mundo melhor?

A resposta de Fábio é: sustentabilidade. É por meio dela que se busca conciliar as dimensões econômicas, ambientais e sociais. Esse tripé forma a filosofia dos três Ps – *profit, planet, people* –, coerente com o *ganha-ganha-ganha*, lema da referida moeda. Ao realizar um bom negócio, as partes envolvidas ganham, mas a sociedade também ganha. Uma empresa deve criar condições para que as pessoas se realizem, para promover o lucro e preservar o planeta. O conceito de responsabilidade social era o que melhor representava, à época, esse alvo. Entendido como uma postura diante dos negócios, o conceito apontava para a necessidade de a empresa estar atenta às consequências de sua atuação na sociedade, com cada um dos seus públicos: clientes, acionistas, fornecedores, empregados e comunidade em geral.

As reuniões do Banco de Valor passaram, em maio de 2001, a ser registradas em atas. Sem renunciar a certa informalidade, o objetivo era ancorar a conversa, por vezes utópica, no chão da realidade objetiva. As reuniões transcorriam em clima de cordialidade, mas não sem calorosas

discussões. Elas evoluíram do debate das ideias para o preparo da implementação dos valores no dia a dia do próprio banco. De acordo com José de Menezes Berenguer Neto, diretor participante do comitê do Banco de Valor, era preciso dar ênfase à criação de produtos diferenciados e, também, mostrar ao mercado financeiro que o jeito como o banco queria fazer negócios ofereceria melhores resultados para ele próprio, a comunidade, os clientes e os funcionários.

Não seria possível falar em valor para os *stakeholders* sem que o próprio banco estivesse, na prática, de fato comprometido com o mesmo ideário. O verso de valor da moeda nº 2 balizou essa postura: se quisermos mudar o mundo temos de começar por nós mesmos. Não adianta apenas falar, pois as atitudes falam mais alto.

*Partimos da ideia de buscar a liderança pelo exemplo, a gestão por valores e a coerência entre discurso e atitudes. Esse era o norte. Palavras não levam a nada se não forem acompanhadas de atitudes. Eu procuro, e assim também todos aqueles que acreditam na mesma causa, levar essa ideia ao dia a dia. Isso tem relação com chegar no horário na hora da reunião, com a atenção que você dá para as pessoas, com a maneira respeitosa de você lidar com um problema, com um cliente, com um funcionário. Enfim, com tudo isso você está dando sinais para as pessoas. O que você está falando importa menos. Os pequenos sinais que estão no que você faz são muito mais importantes.*

Parece difícil discordar desse valor, isto é, do jeito de ser do banco. Mas a operacionalização dos valores na prática da empresa, ou seja, a aplicação do jeito de ser ao jeito de fazer, nos processos ou até na elaboração do texto da missão e do modelo de gestão, era motivo de muitas discordâncias. Foi assim com o modelo que antecedeu a redação da missão do banco. Fábio o submeteu aos colegas:

## **NOSSO MODELO**

**Nosso modelo apoia-se em manter o foco no foco do cliente, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade.**

*O modelo que criamos é resultado desse intenso debate dentro da empresa. Muita gente veio me perguntar qual foi a consultoria que fez. A inspiração veio a mim em um fim de semana, quando estava na minha casa no interior. Senti que precisava dar uma referência para as pessoas para que elas tivessem visualmente a ideia de que essa organização funciona porque seus clientes estão satisfeitos. Nosso resultado advém da satisfação do cliente.*

Esse modelo proposto por Fábio materializava também a moeda de valor nº 7. Para ele, nenhuma organização pode ter como meta o resultado. A empresa só alcança o resultado se compreender o que leva a ele, ou seja, suas causas. E essas causas estão diretamente relacionadas com a satisfação do cliente. Mas a empresa não faz clientes satisfeitos sem funcionários felizes e competentes. Não se trata de condição suficiente para o desempenho superior, mas de condição necessária.

*No nosso modelo, acatamos a ideia de que é o cliente satisfeito que promove resultados sustentáveis. Mas não se trata apenas de satisfazer o cliente através de foco no cliente, pessoas capacitadas, valores corporativos em um sistema que funcione. Trata-se de entender o indivíduo que está por trás de cada um dos públicos com os quais a gente se relaciona: acionistas, fornecedores, funcionários, sociedade, meio ambiente. E colocar o coração ali. A gente está lidando com gente, com pessoas, que têm sonhos, têm causas. O jeito de unir esse grupo, de certa maneira, é ter uma causa comum, uma causa em que todos acreditem. Assim a gente consegue de fato fazer a diferença.*

Como valor, como jeito de ser, não houve quem discordasse do modelo. Parecia óbvio que a satisfação do cliente fosse um valor. O ganha-ganha-ganha da moeda de valor nº 2 começa com o ganho do cliente. Mas a explicitação desse valor para o cliente gerou controvérsia, aflorada pelo debate acerca da missão da empresa, que seria afixada nas paredes das agências. O texto da missão foi assim apresentado:

### **NOSSA MISSÃO**

**Satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidades em que atuamos, através de uma postura ética, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos e serviços, e, principalmente, pelo atendimento exemplar.**

Colocar a satisfação do cliente em primeiro lugar no texto da missão chegou a escandalizar alguns membros do grupo. Para um deles, “satisfazer o cliente” logo na abertura do texto poderia criar, em muitos correntistas, a ilusão de que o ABN AMRO Real estaria se comprometendo a atender a todas, rigorosamente todas, as pretensões do cliente. “*Cliente satisfeito é aquele que não paga as contas, não paga tarifa, não paga empréstimo!*”, eram os argumentos.

Fábio se pôs a pensar na objeção. Depois de ter cogitado a hipótese de estar equivocado, chamou o companheiro de trabalho e lhe disse, argumentando a partir da lógica do absurdo: “*Vamos supor que você tenha razão, não podemos manifestar nas agências o nosso propósito de satisfazer o cliente. Então vamos colocar claramente o contrário: explorar o cliente, enganar o cliente.*” A réplica deu certo e fez o interlocutor reconhecer seu equívoco, mas não sem fazer outra crítica ao texto da missão: “*Mas vamos dizer ao nosso cliente que nossa missão é gerar valor para o acionista?*” Para Fábio, a resposta era indubitavelmente afirmativa. Uma identidade organizacional é criada a partir da verdade. Satisfazer o cliente sem gerar valor para o acionista é o mesmo que dar prejuízo para a empresa. O desafio era satisfazer o cliente e, ao mesmo tempo, construir uma empresa lucrativa, que pudesse continuar a satisfazer cada vez mais clientes.

Dois aspectos desse episódio merecem ser realçados: a gestão participativa e a difícil arte de compreender a síntese entre polos aparentemente contrários. Uma das vantagens da gestão participativa é a oportunidade oferecida pelo diálogo de trazer as diferenças de pensamento à tona. Em culturas autocráticas, todos se calam diante do que discordam, dando aos gestores a falsa impressão de que houve consenso. O debate aberto permite que as diferenças de pensamento se manifestem. O pensamento dissonante permite evidenciar diferentes pontos de vista e, assim, exerce um papel importante na construção do consenso, pois antecipa eventuais problemas e exige o aperfeiçoamento da comunicação.

A diversidade de pensamento enriquece a construção de uma síntese comum ao grupo porque o faz pensar de diferentes formas e sob ângulos distintos. Assim, é possível integrar os opostos e compreender que os paradoxos não são necessariamente dilemas do tipo “ou isso ou aquilo”. Cara e coroa fazem parte da mesma moeda. O lucro do acionista não se opõe à satisfação do cliente, pelo simples fato de que o primeiro não existe sem o segundo quando se pensa em uma perspectiva de longo prazo, como explicitado na moeda de valor nº 4.

Estava definido, depois de muito debate e muita discussão, um dos pilares da cultura do Banco de Valor: o foco no foco do cliente. Fábio trabalhou 12 anos na Nestlé, uma organização de produtos de consumo. Para ele, as empresas que vendem produtos, como sua antiga empresa, já sabem da importância da satisfação do consumidor. Mas no setor de serviços essa valorização ainda é incipiente.

*Durante muitos anos, e especialmente nas épocas de inflação mais alta, as instituições financeiras negligenciaram o cliente. Quando trabalhei em outra instituição financeira, lembro de ter ficado chocado ao perceber a pouca preocupação em compreender o processo decisório do cliente. O banco era senhor da situação e procurava determinar com quais clientes trabalharia e que regras importaria nesse contrato. Enquanto isso, empresas como a Nestlé já tinham de colocar o cliente no centro da estratégia.*

A satisfação do cliente, conforme analisado, integra dois polos aparentemente opostos da ética em uma unidade dialética. As teorias éticas, em geral, se dividem em dois grupos. De um lado, estão aquelas baseadas no dever, que priorizam a coerência da conduta a valores determinados antecipadamente. Formam a ética da convicção. De outro, há as baseadas nas consequências das ações, cujos resultados são contabilizados. Formam a ética da responsabilidade.<sup>33</sup>

A ética da convicção considera que uma conduta é ética quando se pauta em valores estabelecidos *a priori*, sem levar em consideração as consequências que tal ação pode acarretar. Assim, trata-se de uma ética de pretensão universal, que não deve ser relativizada em função do contexto em que a situação ocorre. Um exemplo de conduta inspirada nessa abordagem é um episódio de pane ocorrido num sistema de computadores do ABN AMRO Real. Ao final do horário bancário, o sistema ficou fora do ar. Um cliente havia agendado com sua gerente uma aplicação financeira, mas não foi possível fazê-la em função da indisponibilidade do sistema de computação. A aplicação foi feita no dia seguinte. O cliente reclamou da perda de remuneração financeira de um dia. A gerente considerou justa a reivindicação e remunerou o cliente com o valor cabível. Entretanto, outro investidor teve o mesmo problema. Mas o valor da sua aplicação era uma grande fortuna, correspondente à contemplação exclusiva do prêmio acumulado da Mega-Sena. Nesse caso, a simples remuneração de um dia representava alguns milhares de reais. De acordo com a abordagem da ética da convicção, a remuneração financeira de um dia de aplicação *deve* ser paga ao cliente, mesmo representando um grande prejuízo para o banco. A ética da convicção se pauta no valor da justiça e não considera as consequências. Qualquer que seja o resultado, qualquer que seja o contexto da ação, deve-se fazer o que é correto – assim preconiza essa abordagem ética.

A ética da responsabilidade, por sua vez, considera que uma ação é boa se o resultado por ela produzido for bom para o maior número de pessoas. Como se leva em conta o resultado da ação, o contexto passa a ser considerado na avaliação da melhor conduta, pois as consequências variam de uma situação para outra. Nessa abordagem, o critério que motiva a escolha

de determinada conduta é o cálculo que se faz das consequências da ação. Voltando-se ao exemplo da perda de remuneração da aplicação financeira de um cliente, o valor que nortearia a tomada de decisão seria o melhor resultado para o banco. Considerando a repercussão na mídia de um caso que envolve o ganhador de um prêmio de loteria, a gerência do banco poderia avaliar que assumir o custo da falha tecnológica produziria uma boa propaganda, espontânea, a favor do banco. Afinal, tratava-se de um novo milionário, ganhador sozinho da Mega-Sena. Apesar de representar um prejuízo para o banco, a positiva repercussão do caso compensaria o custo de se fazer justiça. Em outras palavras, não pagar o cliente poderia representar um dano à imagem do ABN AMRO Real, pois seria notícia em todos os jornais do país.

Aparentemente contraditórias, as duas éticas se contestam. Para quem é adepto da ética da convicção, levar em conta os resultados da conduta é oportunismo. Isso porque, de acordo com a perspectiva da convicção, deve-se agir por fidelidade a valores éticos. Por outro lado, para os adeptos da ética da responsabilidade, apegar-se ao dever sem avaliar as consequências é irresponsabilidade. Deve-se calcular o benefício que a ação vai gerar, pois seguir um valor apenas para ser fiel a ele pode provocar prejuízo às pessoas a ponto de invalidar a intenção da conduta. Situações dessa natureza são comuns quando há escassez de recursos. Ser justo ao pé da letra poderia provocar injustiça no futuro.

Como já discutido, as duas abordagens éticas também são dois lados da mesma moeda, embora pareçam opostas. Elas dão origem a falsos dilemas. Ao avaliar uma conduta, é preciso levar em consideração os valores de convicção e também as consequências da ação. Há momentos em que o valor vai impor um limite à ação, impedindo a conduta. Em outros, a análise das consequências em função do sucesso da ação vai exigir reflexão sobre os valores, em suas duas faces, o jeito de ser e o jeito de fazer.

A singularidade de cada contexto torna a decisão sempre complexa. De fato, desprezar as consequências de uma conduta é ingenuidade. Mas não considerar os valores éticos como limite para determinadas condutas é aderir à máxima de que os fins justificam os meios. A moeda é uma só:

toda ação tem causa e consequência, motivo e repercussão. A valorização do cliente representa a síntese das duas éticas, convicção e responsabilidade. A sua satisfação é valor porque isso é um dever da empresa e, ao mesmo tempo, causa da geração de mais valor para o acionista (e para o próprio cliente!). Querelas acadêmicas para saber se o cliente é meio para a realização de um fim ou um fim em si mesmo perdem toda a relevância na medida em que desconsideram que ele é fim e meio ao mesmo tempo.

*A gente está evoluindo muito como consumidor. Lembro que o meu pai, há muitos anos, comprou um liquidificador na saudosa Casas Mappin. E daí fomos lá, eu e ele, porque o liquidificador não funcionou. E o vendedor falou assim: “Olha, o senhor abriu a embalagem, agora não dá mais pra trocar o liquidificador.” Meu pai ficou louco: “Como é que você queria que eu soubesse que ele não funciona antes de abrir?” “Ah, mas o senhor abriu, eu sinto muito; agora o problema é do senhor.”*

*Assim era tratado o consumidor no Brasil há 20 anos. Evoluímos muito. O consumidor hoje vai lá, troca o produto ou recebe o dinheiro. E a evolução chegou ao consumidor de serviços. É menos tangível, mais difícil de saber se alguém foi bem atendido num restaurante ou num banco. Mas o liquidificador, você sabe se agradou ou não ao cliente. As pessoas estão começando a reclamar, o que eu acho ótimo. Aliás, só reclama quem tem autoestima e acha que merece alguma coisa melhor do que aquilo que foi dado. Mas nós estamos apenas começando a nossa evolução como consumidores cidadãos.*

O segundo pilar da cultura do Banco de Valor são as pessoas. Coerentemente com a moeda de valor nº 3, ninguém muda o mundo se não começar por si próprio. Não é possível realizar a missão do banco sem pessoas engajadas e comprometidas com os valores professados pela empresa. Para realizar a tarefa de satisfazer o cliente, é fundamental que quem o atende o considere como pessoa e considere a si mesmo como pessoa. Não basta conhecer os produtos e serviços que o banco oferece. É preciso que cada funcionário esteja de bem com a vida, harmonizado com suas

escolhas, conciliado com suas emoções e com seu projeto de vida. Essa harmonia se reflete nas suas atitudes, muito mais que nas palavras.

*Se o bom banqueiro é aquele que entra no escritório, pendura o paletó, e com ele as emoções, e então começa a trabalhar, nós não somos bons banqueiros. Entendemos que, para gerir um banco de varejo desse tamanho e com o foco no foco do cliente, precisamos de pessoas motivadas, engajadas, mobilizadas. E isso se consegue deixando que as emoções entrem no dia a dia. As pessoas não se mobilizam para ir trabalhar pensando que irão somente cortar custos ou gerar resultados para o acionista. Elas precisam ter uma causa, um sonho, saber que estão construindo uma sociedade mais justa.*

Mobilizar a energia das pessoas, como vimos no primeiro capítulo, é um atributo do líder transformador,<sup>34</sup> aquele que, atento aos movimentos do ambiente, faz a leitura de tendências, visualiza possibilidades, estabelece objetivos e usa a energia gerada para lançar à ação os gestores espalhados pela organização.

Existem duas principais fontes de energia que movimentam as pessoas: o medo e a aspiração. O medo é reativo. Pode produzir mudanças significativas em curtos períodos de tempo, mas depende de uma autoridade externa. Como efeito do controle e da obediência, quem é movido pelo medo fica passivo e paralisado. O controle e a obediência são características de uma cultura organizacional tradicional.<sup>35</sup> Um sentimento que elas causam na maior parte das pessoas é de limitação porque somente quem está em posição hierárquica superior tem poder de decisão. Só é permitido fazer o que está no contrato, o que é regulado pela autoridade. Sufoca-se toda fonte de criatividade, já que há um medo geral de quebrar a hierarquia. Empresas em que o medo prevalece focam seus resultados apenas na dimensão econômico-financeira, tendo no desempenho final a medida do seu sucesso. Um sucesso, todavia, limitado pela atmosfera de controle, obediência, contrato, limitação, pelo “cheiro do lugar” da maioria das empresas tradicionais (Figura 4.1).



**Figura 4.1** O “cheiro do lugar” na maioria das empresas tradicionais.

Fonte: Ghoshal; Tanure (2004).

Essa atmosfera é bem ilustrada em metáfora utilizada por um dos autores deste livro em outro livro, publicado em parceria com Sumantra Ghoshal,<sup>36</sup> da London Business School. Todo ano, durante as férias escolares de seus filhos, Sumantra visitava a cidade indiana de Calcutá, onde nasceu. Nesse período, sentia-se muito indisposto devido à alta temperatura, que se aproximava dos 40 graus, e à grande umidade relativa do ar, perto de 95%. O clima não o motivava a sair de casa. De forma semelhante, em uma empresa tradicional as características de controle, obediência, contrato e limitação debilitam a cultura e empobrecem a missão, que se perde em meio à preocupação com os resultados econômico-financeiros.

A outra fonte de mobilização, a aspiração, é ativa. Ela nasce dentro da pessoa. Portanto, para se mobilizar o indivíduo não depende de uma autoridade, um chefe, nem mesmo de um sistema de recursos humanos, de planejamento ou de orçamento. A aspiração, por si, move a pessoa. Promove inspiração, de dentro para fora. O controle e o seu espelho, a obediência, não são necessários porque está presente a disciplina, exercida pela própria pessoa, que se sente responsável por seus atos e autora de suas decisões e atitudes.

Um líder transformador, ao mobilizar a aspiração das pessoas, foca sua atuação também na dimensão emocional da organização: cultura, liderança e pessoas. Ele sabe que o processo é lento, pois toda mudança social é construída ao longo do tempo.

*A ideia inicial era trabalhar as pessoas dentro da empresa com respeito, de tal forma que elas transpirassem esse respeito em suas relações com os colegas, clientes, subordinados e chefes. Este, então, era o conceito, o âmago da questão: trabalhar internamente a organização de maneira que não ficássemos com uma história fragilizada. Todavia esse é um processo lento.*

A atuação da liderança para promover uma cultura renovada baseia-se não na obediência, mas na disciplina; não no controle, mas no apoio; não no contrato, mas na confiança; não na limitação, mas na ambição (Figura 4.2). A cultura renovada tem o cheiro de Fontainebleu na primavera, onde Sumantra se sentia revitalizado e cheio de energia. A pequena cidade francesa, sede da escola onde lecionava com um dos autores deste livro, localiza-se em meio a uma das mais belas florestas da Europa. Sumantra gostava de caminhar por ela, correr e brincar. O clima do lugar o incentivava a fazer as coisas acontecerem. Em lugar do repouso forçado de Calcutá, Fontainebleau despertava o seu ânimo com o cheiro agradável das árvores e a gostosa sensação da brisa da primavera.

O clima da empresa renovada guia-se pela vontade de realizar, ou seja, pela ambição. A pessoa se sente motivada a fazer o melhor que pode, com comprometimento e firmeza de propósito. Suas relações são baseadas na confiança, que vem do sentimento de pertinência a uma organização da qual cada um é uma parte importante. Há uma relação de interdependência geral, uma vez que todos são participantes de um conjunto no qual compartilham tarefas e propósitos. O “cimento” da confiança é a justiça, isto é, a percepção de que os procedimentos da empresa prezam regularmente por um jeito honesto de conduzir os negócios. Quando essa percepção ocorre, não há razão para pensar que a empresa agirá diferente.



**Figura 4.2 O “cheiro do lugar” na empresa renovada.**

Fonte: Adaptado de Ghoshal; Tanure (2004).

Nesse ambiente, cada um se sabe parte de uma totalidade. Sua atuação movimenta uma engrenagem que funcionará bem ou mal dependendo do modo como ele se movimenta. Por isso, a disciplina de sua atuação é fundamental. Ao contrário da obediência, o centro de decisão não vem de fora, parte de dentro da pessoa. Funda-se na sua convicção de que atua de acordo com seu senso de responsabilidade e autonomia sabendo que cada uma de suas condutas afeta outras pessoas e outros processos.

A disciplina e a confiança permitem um clima de aprendizagem entre as pessoas. A colaboração passa a ser vista não como um mero trabalhar junto, mas como uma atuação responsável e solidária em busca de um ambiente melhor para trabalhar e de um serviço melhor para o cliente. É nesse clima que o apoio se faz presente. Chefes existem para ajudar, orientar, facilitar o acesso a recursos e contribuir para o bom desempenho da organização. O processo de construção de uma cultura renovada mobiliza os funcionários, que se veem comprometidos não somente com seu trabalho e a empresa, mas com uma causa. O clima da empresa em uma cultura renovada é de colaboração, palavra cujo sentido etimológico é de

*laborar com*, trabalhar com o outro. Valoriza-se a iniciativa e promove-se a aprendizagem mútua.

A criação desse clima, semelhante ao da floresta de Fontainebleau na primavera, exige a atuação de líderes capazes de mobilizar e promover a energia de cada funcionário. Diferentemente da autoridade de um gestor, que lhe é conferida porque ele ocupa uma posição formal na hierarquia, a autoridade do líder transformador legitima-se pela adesão de seus liderados aos seus valores, à sua postura, às suas aspirações. O líder mobiliza nas pessoas a aspiração que elas têm dentro de si, agregando energia para transformar a aspiração comum em realização concreta que produza sentido para a vida de cada um. Amplia-se, assim, o significado do bom desempenho, que se traduz em resultados empresariais. O valor é gerado, então, não só para os acionistas mas também para a sociedade, de uma forma abrangente.

*É importante que todas as pessoas escutem a voz interior que cada um tem dentro de si: a vocação. Sorte daqueles que foram capazes de se conectar consigo mesmos e entender o que querem fazer na vida. Porque, se fazem aquilo que querem, em geral fazem bem.*

Em novembro de 2001, o Banco de Valor passou a exigir uma estrutura mais ambiciosa. Foi criada então a Diretoria de Responsabilidade Social, com reporte direto ao presidente. Maria Luiza de Oliveira Pinto foi a executiva convidada para assumir a nova pasta. Conhecida no banco como Malu, ela aceitou o convite sabendo que sua diretoria tinha prazo para deixar de existir. Seu cargo era biodegradável – repetia a seus colegas. A ideia era que até 2004 a noção de ética e responsabilidade social estivesse tão presente nas decisões e nas posturas dos funcionários que uma diretoria para cuidar desse assunto se faria desnecessária.

*O nome Banco de Valor foi extinto porque não queríamos um banco dentro do outro, à parte. Queríamos que esse jeito de fazer fosse incorporado ao dia a dia.*

Projetos de atuação passaram a ganhar maior consistência em frentes variadas como meio ambiente, ecoeficiência, diversidade, fornecedores, ação social e microcrédito. Em pouco tempo, a nova estrutura oxigenou as iniciativas que estavam em andamento, e o ABN AMRO Real começou a apresentar ao mercado uma série de produtos inovadores, criando uma nova referência de práticas de negócio, gestão e investimento social.

A transformação das reuniões do Banco de Valor – que funcionava como um comitê – na Diretoria de Responsabilidade Social cumpria o propósito declarado de modificar o fluxo natural das coisas, papel de *dirigente* que Fábio exercia com entusiasmo. Desde que o conceito de responsabilidade social, mais tarde reconhecido como sustentabilidade, traduziu o jeito de ser da empresa, foi ampliado para outras instâncias, a fim de converter-se em jeito de fazer. Treinamentos, eventos e atividades relacionados a esses temas entraram na agenda dos funcionários para lhes permitir compreender a mudança de conceitos.

Transformar a cultura de uma empresa não é processo fácil. Dúvidas não faltaram. Temas como diversidade, respeito ao meio ambiente, microcrédito e ecoeficiência passaram a ser discutidos como forma de transformar o ser em fazer, a fim de operacionalizar no cotidiano da empresa os valores corporativos professados. Em algumas situações, esses valores impunham limite para a realização das metas financeiras, por exemplo quando o banco se recusou a abrir conta de uma madeireira sem certificação ou de um pescador com prática predatória.

*A gente, nessa época, estava trabalhando em uma sociedade em transformação, com cobrança por responsabilidade social. Ali começávamos a falar desse assunto. Aliás, falar hoje em um seminário sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade está na moda. Em 2000, quando a gente começou o Banco de Valor, essa questão era diferente. Fico muito satisfeito quando vejo em vários seminários que o assunto está sendo colocado em pauta. Acho que ainda temos muito a evoluir. Responsabilidade social não é uma atividade marginal que você faz como se fosse uma política de compensações. Existem*

*traficantes de drogas que fazem e apoiam iniciativas de creches e até de idosos nas favelas, e isso não os transforma em cidadãos responsáveis. Trata-se de um marginal, e o que ele faz não tem coerência. Relevante mesmo é o que você faz no dia a dia, e só após esse estágio é que vale saber se você está também atento às carências mais imediatas do país.*

Transformar o ABN AMRO Real em uma empresa comprometida com a sustentabilidade era um trabalho de Hércules. Mais do que práticas e processos, as pessoas tinham de mudar profundamente sua forma de fazer e pensar, e muitas delas estavam habituadas a tomar decisões sem considerar as variáveis da sustentabilidade. Exigir essas mudanças dos parceiros implicava dar o exemplo, e o próprio banco estava imerso em práticas sujeitas a crítica. Ao longo das discussões, foi-se descobrindo que internamente havia muitas questões concretas que exigiriam encaminhamento diferente. A letra minúscula dos contratos, por exemplo, dificultava a leitura. Imediatamente, deliberou-se sobre o tamanho da letra em todos os contratos do banco. Por causa do piso irregular da praça interna do edifício-sede, muitos saltos de sapatos femininos se quebraram. O piso foi trocado. Oferecia-se ao correntista a vantagem de não pagar os juros do cheque especial por 10 dias no mês, mas não era suficientemente claro que, usando-se o limite no 11º dia, seriam cobrados juros sobre os 11 dias. O banco cuidou de tornar essa informação absolutamente transparente para que o cliente não se sentisse enganado ao conferir seu extrato bancário.

Com o propósito de diagnosticar melhor a situação do banco, alguns integrantes do grupo se valeram de um instrumento de avaliação de responsabilidade social elaborado pelo Instituto Ethos. Trata-se de um questionário que mede a relação da empresa com seus diferentes *stakeholders*, utilizado para fins de avaliação e *benchmarking*, por meio de comparação com outras empresas. Os resultados mostraram o quanto o ABN AMRO Real precisava melhorar. Não se tinha ideia, por exemplo, da quantidade de consumo de água no edifício-sede, onde trabalhavam 5 mil pessoas. Em

seguida, descobriu-se algo ainda mais grave: a existência e a utilização de um poço artesiano que era desconhecido de quase a totalidade dos diretores do banco e até da Sabesp, a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo. Imediatamente, providenciou-se a legalização do poço e a interrupção do seu uso enquanto a situação não estivesse regularizada. A conta de água, inevitavelmente, aumentou. Transformar o jeito de ser em jeito de fazer, colocando em prática o valor, tem seu preço.

Incorporar a sustentabilidade à cultura do banco não é algo que se faz de uma hora para outra. É preciso lidar com as incoerências existentes, cuja redução exige um trabalho permanente. Esse trabalho depende de pessoas. Não é algo do banco, mas de cada funcionário e de todos eles ao mesmo tempo. Não são valores que ele pratica somente no horário de trabalho. Tornar isso parte da vida, do cotidiano do funcionário é um trabalho de transformação cultural, lento e contínuo.

Resumindo: como assumir uma postura ética e de compromisso com a responsabilidade social com tantos “telhados de vidro”? Uma pequena imperfeição do banco poderia ser interpretada como uma grande contradição entre discurso e prática. A discussão a respeito da responsabilidade social e a implementação de políticas e projetos dentro do ABN AMRO Real foram levando as pessoas a perceberem os inúmeros desafios de se comprometer com esse valor. Havia vários exemplos dentro do banco que mostravam o quanto a organização precisava evoluir para ter uma postura socialmente responsável. Estava em curso um processo de transformação cultural que exigia mudanças não somente de valores, mas de produtos, comportamentos e processos. Sem uma mínima estrutura capaz de responder a esses desafios, não seria possível divulgar a responsabilidade social do banco. Não era interesse da empresa fazer do tema da responsabilidade social uma bandeira de marketing. Era preciso mudar de fato. E só divulgar depois.

*Não queríamos criar uma nova cultura baseada na responsabilidade social apenas para os outros verem. Se assim a criássemos estaríamos transigindo, desrespeitando as duas organizações e as pessoas que*

*estavam convictas da força do modelo. Ultrapassar as fronteiras dos nossos princípios é, muitas vezes, uma viagem sem volta. Era preciso envolver todos os funcionários, mais de 30 mil pessoas. E como faríamos isso? Não sabíamos. Acreditávamos que teria que ser “de dentro para fora”, não daria certo se fizéssemos marketing, no sentido negativo da palavra. Mesmo porque agir de tal maneira contrariaria nossos valores, essa prática seria incoerente com nosso discurso. Ou seja, a criação de uma cultura sustentável não era um jogo de marketing no sentido de que precisávamos mostrar isso para o mercado. O que importava era o que se fazia lá dentro, o indivíduo, a empresa, e aí sim o mercado.*

Só em 2002, já bem avançada, amadurecida e solidificada, a ideia de sustentabilidade chegou à mídia. Isso não significa que todas as atuações do ABN AMRO Real eram impecáveis. Jamais serão. Nem no banco nem em empresa alguma. Não se elimina o “telhado de vidro”. Ele pode ser diminuído. Decisões são tomadas por pessoas. E pessoas cometem erros. Uma postura ética não significa perfeição, mas uma vontade genuína de fazer certo. Quando o erro ocorre, a pessoa ética tem uma disposição firme e imediata de corrigi-lo, cuidando para interromper e compensar eventuais prejuízos que tenha causado a pessoas, grupos e à natureza.

O banco tem muitos funcionários, distribuídos em cidades de todo tipo pelo território brasileiro. Os deslizes de um funcionário qualquer na agência poderiam colocar em dúvida os ideais do Banco de Valor? Com coragem, as pessoas que estavam à frente desse projeto, como a Malu, diretora de Responsabilidade Social, consideravam que a credibilidade do ABN AMRO Real não decorre do fim das inevitáveis incoerências, mas do seu enfrentamento. O mérito do banco em assumir um compromisso público e aceitar ser cobrado por isso é inquestionável.

*Existem muitas pessoas que não levam adiante os nossos ideais de respeito e sustentabilidade. Tem gente, entre os 30 mil funcionários do banco, que não compartilha dessas ideias. Faço questão de falar.*

*Há muitos problemas. Tem gente que não entende, que não capta a mensagem da sustentabilidade. Ou é de mal com a vida. Mas a gente está começando a ter uma marca, uma cultura, que é um ativo estratégico, que define o tipo de atitude que as pessoas passam a ter para com os clientes, para com os fornecedores e que encanta uma parte da sociedade que valoriza isso.*

Em sua estratégia de transformação, de traduzir o jeito de ser em jeito de fazer, o banco desenvolveu frentes de atuação. O foco no foco do cliente, funcionários engajados e a firme disposição de incorporar esses valores à gestão, ao mercado e à ação social. Não existem valores sem a sua materialidade. Se estava claro qual era o jeito de ser do novo banco, havia, no entanto, muito trabalho a desenvolver para traduzi-lo em jeito de fazer.

Com esse propósito, foram organizados grupos de trabalho para estudar e propor medidas que incorporassem os valores do Banco de Valor a diversas áreas. Na de crédito, um grupo estudaria a análise de risco ambiental e social antes de emprestar dinheiro para as empresas. Outro grupo estudaria a possibilidade de implementar um fundo de governança corporativo, com uma carteira de investimentos para valorizar empresas éticas. Também haveria quem pudesse ver alternativas para materializar os valores relativos ao meio ambiente no próprio banco, por exemplo promovendo a redução de desperdício de materiais. Os fornecedores seriam conscientizados sobre todo o processo. O valor da diversidade deveria ser implementado no quadro de funcionários, o que exigia ampliar a participação das minorias. O microcrédito seria estudado como forma de valorizar a inclusão social por meio do acesso de nanoempresários ao crédito. As ações iniciativas de apoio à educação, à cultura e ao esporte seriam revistas a partir do foco da sustentabilidade.

Cada área da empresa teria de ser repensada à luz do valor da responsabilidade social. Cada procedimento, em tese, deveria expressar a adesão da empresa aos seus valores. Era um caminho novo. Ninguém sabia ao certo como proceder. Essa sensação de ter um caminho por construir era acompanhada do entusiasmo dos *dirigentes* e executivos com a ideia do Banco

de Valor. Era nítida a sensação entre eles de que estavam construindo uma obra, fazendo história.

#### 4.1. VALORES SOCIOAMBIENTAIS

A integração entre os processos do ABN AMRO e do Real estava avançada, do ponto de vista operacional, em meados de 2001. Mas a transformação continuava. O desafio era a construção da cultura da nova organização sob o mote “Um novo banco, uma nova cultura”. O vetor da mudança cultural estava estabelecido: o compromisso da empresa com seu desenvolvimento sustentável e com o da sociedade e o do planeta. A direção a tomar na construção da cultura era também muito clara: de dentro para fora. A empresa não poderia cobrar práticas sustentáveis de seus parceiros se ela mesma não as aplicava.

A frente socioambiental, criada no segundo semestre de 2001, foi liderada pelo vice-presidente de gerenciamento de riscos, José Luiz Majolo. Seu principal desafio era integrar no *core business* a questão socioambiental. Como uma instituição financeira poderia contribuir com o desenvolvimento sustentável? Que novos produtos e serviços poderiam ser oferecidos para promover a sustentabilidade? Entre os vários riscos de uma estratégia dessa natureza, havia o de o conceito se desvirtuar, derrapando para o terreno do mero assistencialismo, algo que não condizia com a filosofia de Fábio. Sua moeda de valor nº 2 era lembrada quando o tema era o mero apoio financeiro a projetos de caráter assistencialista: não adianta passar a caneta no cheque e a borracha na consciência. O ganha-ganha-ganha começa pelo cliente, passa pelo banco e chega à sociedade. Todas essas dimensões devem se integrar de dentro para fora, por meio dos processos, produtos e serviços desenvolvidos pela empresa.

Havia ainda outras perguntas: seria viável rejeitar clientes com passivos ambientais ou sociais? Como transformar as necessidades das empresas em oportunidades de negócios? Como apoiar essas empresas? Se, por um lado, era clara a importância de incorporar a avaliação dos riscos





negócios do banco. Seria indispensável, então, treinar as pessoas. Christopher Wells, um americano naturalizado brasileiro que por muitos anos trabalhara com questões ambientais, com participação na criação da ONG Cempre (Compromisso Empresarial para Reciclagem), passou a trabalhar diretamente com Majolo no desenvolvimento de uma estrutura de avaliação de riscos socioambientais. Estava sendo criada uma política, um jeito de fazer, para traduzir o jeito de ser da empresa.

Uma das possibilidades de atuação era a oferta de novos produtos com a perspectiva socioambiental na sua essência. Um grupo liderado por Luiz Maia, então diretor executivo do Asset Management do ABN AMRO Real, passou a se ocupar mais diretamente da criação de produtos socioambientais. Traduzir a abordagem de sustentabilidade em produtos era a melhor forma de materializar o valor de forma definitiva. Um dos consultores que participavam das reuniões do Banco de Valor vislumbrou a oportunidade de o banco oferecer produtos de investimento em ações de empresas com práticas socialmente responsáveis. Sob a liderança de Luiz Maia, foi concebido o Fundo Ethical, primeiro fundo brasileiro de investimento em ações de empresas com boa governança corporativa e critério de sustentabilidade em sua gestão. Nele não entram, por princípio, ações de companhias cujas atividades envolvam pornografia, bebidas alcóolicas, fumo ou armamento. Era novembro de 2001.

A chegada do Fundo Ethical ao mercado abriu caminho para as discussões que levaram à criação de um índice Bovespa de empresas sustentáveis, nos moldes do Dow Jones Sustainability Index, da Bolsa de Nova York. O Fundo Ethical foi inovador no mercado financeiro brasileiro. O sucesso da carteira, cuja valorização foi superior ao índice Bovespa desde os primeiros anos, contribuiu para consolidar a ideia de que a sustentabilidade é um bom negócio. O pioneirismo da iniciativa se tornou referência em universidades, empresas e mídia, e levou outros bancos a lançar produtos semelhantes.

*O Fundo Ethical é o exemplo cabal de que empresas de melhor governança são as mais rentáveis. É só observar, seja no Dow Jones, seja na Bovespa. Essas empresas dão mais lucros. Uma empresa que respeita*



*Um dos primeiros desafios que vivemos quando resolvemos adotar a postura da sustentabilidade foi com uma empresa de pesca de camarão, que realizava essa atividade de forma predatória. Uma prática predatória, com o passar do tempo, não poderá mais ser feita, pelo simples fato de ela destruir o que a faz existir. Então, como o banco deve emprestar dinheiro para uma empresa assim? Vamos rechaçar a empresa e perder a oportunidade de um negócio? Preferimos optar por abrir o diálogo com a empresa. Acabamos por financiar um oceanógrafo para orientar a viabilização de uma pesca sustentável, que permitisse continuar a pesca de camarões por um período bem mais longo. Conseguimos fazer isso. Todos saíram ganhando: a empresa, porque vai ter a perspectiva de um negócio muito melhor; o banco, porque fez uma operação com a empresa; e quem gosta de camarão, porque vai poder comer camarão por mais tempo. Tudo isso foi possível porque a maneira de trabalhar foi mudada totalmente.*

A integração entre os valores ambientais e a responsabilidade do banco com a dívida contraída pela empresa-cliente se fez possível. Mais uma vez estava em prática o lema da moeda de valor nº 1 de Fábio: fazer as coisas certas do jeito certo. Mas isso dá trabalho. Exige novos procedimentos, novas rotinas, um novo modo de fazer negócio.

Paralelamente aos estudos sobre os riscos socioambientais, outro sub-grupo se formou para olhar para o dia a dia da organização, sob o prisma da ecoeficiência. Esse grupo tinha o propósito de fazer com que o próprio banco se tornasse mais eficiente do ponto de vista ambiental. A política dos 3 Rs norteou os trabalhos: reduzir o consumo, reutilizar o que for possível e reciclar o que foi consumido e não pode ser reutilizado. Uma consultoria especializada em gestão ambiental foi contratada para conduzir a compreensão do conceito, mapear o consumo e os descartes nos diversos prédios e agências do ABN AMRO Real.

Mais uma vez, o sucesso do empreendimento dependia do engajamento dos funcionários, espalhados pelas agências de todo o país. Realizaram-se palestras de sensibilização ao tema nas sedes administrativas do banco e

criaram-se grupos de voluntários. Uma campanha de comunicação interna procurava conscientizar os funcionários da questão do lixo e do meio ambiente. Uma das palestras de sensibilização, realizada no auditório do banco na Avenida Paulista, foi marcante. Depois de se apresentar, Patrícia Blauth, militante da ONG Menos Lixo, despejou sobre a mesa o conteúdo de uma sacola, recolhido momentos antes dos cestos de lixo de três funcionários do banco. Sobre a mesa, espalharam-se papéis amassados, copos plásticos, cascas de banana, restos de lanche e uma poça malcheirosa de café vencido. O choque inicial, que produziu reações de surpresa e de nojo, mobilizou a emoção necessária à aprendizagem.

As mudanças propostas logo começaram a aparecer. Evitar imprimir aquilo que pode ser lido na tela do computador era uma forma de reduzir. Usar o verso da folha para rascunho era um jeito de reutilizar. E o terceiro R era dar um destino ao papel de modo que ele fosse encaminhado para reciclagem. Mas esses procedimentos exigem reciclar também os hábitos arraigados. Não era suficiente treinar as pessoas em procedimentos de gestão. Era preciso também torná-las pessoas melhores, com atitudes que demonstrassem sua adesão aos valores, como expresso no verso da moeda de valor nº 3.

*A força da atitude é muito grande. Ou eu sou uma melhor pessoa, ou eu nunca serei um melhor gestor. Para mudar o meu comportamento, eu tenho de mudar lá dentro de mim. Não adianta achar que eu vou mudar meu comportamento simplesmente porque me pediram para fazer isso. Não sou ator. Ator faz isso, eu não.*

Ao lado da implementação da coleta seletiva nas instalações das sedes administrativas do banco em São Paulo, realizaram-se atividades para conscientizar e informar as pessoas sobre procedimentos de redução, reutilização e reciclagem. A ecoeficiência passou a ser assunto no banco: cartilha de ecoeficiência, utilização da caneca de louça em lugar dos copos plásticos, lixos separados de acordo com o tipo de descarte, treinamento dos novos funcionários no ato de admissão, planos para reduzir consumo

de energia e de água. Subjacente a essa política, havia a aposta de que a construção de uma nova cultura para o banco dependia da consciência das pessoas, que nasce da informação e da mobilização afetiva. A semente dessas novas ideias foi levada para a rede de agências e os postos de atendimento. Mais uma vez, convicção de valores e responsabilidade com os resultados estavam presentes nas duas faces de uma mesma moeda. Alguns participantes consideravam que a política ambiental visava a redução de custos. Outros viam na diminuição do desperdício uma atitude movida pelo dever. No mundo do “ou”, os frequentes debates ajudavam a perceber a possibilidade do “e”.

Os impressos do ABN AMRO Real, inclusive extratos, cartões de visita de funcionários, talões de cheque e materiais promocionais, passaram a ser elaborados com material reciclado. Na ocasião, esse tipo de papel era mais caro do que o papel branco. Aprofundou-se a parceria com os fornecedores. Naquela época, o papel reciclado prejudicava o funcionamento de impressoras e máquinas de reprografia. Grupos de trabalho foram formados com as empresas fornecedoras de papel e de equipamentos tecnológicos para o banco, de modo a viabilizar soluções para um novo jeito de fazer negócios. Ao se criar uma estrada nova, por um caminho nunca antes percorrido, as soluções tinham de ser construídas coletivamente à medida que os problemas apareciam.

Seguindo a tendência mundial de que a postura ambientalmente correta credencia empresas a receberem crédito de fontes internacionais, o Banco Mundial colocou à disposição do ABN AMRO Real, de forma inédita, US\$51 milhões para financiamento de projetos de melhoria socioambiental. Poucos meses depois essa linha foi renovada e chegou a US\$98 milhões. Os produtos concebidos incluíam linhas de financiamento para tratamento de efluentes, controle de emissões atmosféricas e outros equipamentos de redução de impacto ambiental. Um exemplo eram as reformas de postos de combustíveis para que eles se adaptassem à nova legislação. No âmbito da pessoa física, linhas especiais foram oferecidas para aquisição de aquecimento solar para residência ou para adaptação de motores de automóveis movidos a

gasolina para uso de gás natural. Na área social, criaram-se linhas específicas de financiamento para possibilitar a reestruturação de hospitais, viabilizar a atividade do pequeno produtor rural, permitir a compra de microcomputadores para professores e a aquisição de equipamento para pessoas com dificuldades de locomoção.

Com essa política, o banco perdeu alguns clientes. Madeireiras deixaram de ser clientes por terem preferido continuar a trabalhar com madeira não certificada, sem o chamado selo verde. Algumas empresas não se sensibilizaram com as ponderações no sentido de que deveriam reduzir danos ao ambiente e investir em alternativas sustentáveis. Em contrapartida, o banco conquistou clientes justamente por causa da sua preocupação com a sustentabilidade. E fortaleceu o relacionamento com aquelas empresas que transformaram suas práticas e se alinharam a procedimentos corretos do ponto de vista socioambiental. Foi o que ocorreu, por exemplo, com uma empresa produtora de algodão acusada de uso de trabalho escravo e com um processo no Ministério do Trabalho. O banco entrou em contato com essa empresa, que admitiu ter tido problemas com os serviços terceirizados de uma contratada, mas negou que se tratasse de trabalho escravo. A equipe de Risco Socioambiental foi autorizada a fazer uma auditoria das condições de trabalho. Nada foi encontrado a respeito de trabalho escravo; as falhas detectadas eram relativas à segurança. A empresa agradeceu o alerta, contratou uma auditoria para melhorar as suas instalações e fortaleceu a sua relação de parceria com o banco.

## **4.2. FORNECEDORES DE VALOR**

O diagnóstico da relação do ABN AMRO Real com os fornecedores, do ponto de vista da responsabilidade social, não causava orgulho. Fábio chegou a dizer que, se tivesse que contratar o próprio banco para ser seu fornecedor, teria dúvidas em fazê-lo! Qualquer política teria de ser feita de modo recíproco, com um olhar para fora da empresa e um olhar para dentro, como foi realizado na frente socioambiental.

Era preciso desenvolver um novo modelo de relação com os fornecedores, em que o compromisso com a responsabilidade social fosse um critério além do preço e da qualidade dos produtos e serviços. Nasceu a ideia da construção de um documento chamado PIF (Pedido de Informações Financeiras), para cadastrar os fornecedores. Seria o primeiro passo para uma empresa se homologar como fornecedor do banco. Além da verificação de balanço, crédito, saúde financeira, número de funcionários, qualificação, carteira de clientes, também haveria perguntas sobre responsabilidade social corporativa.

Antes de o questionário ser colocado em prática, e atendendo ao pressuposto de que o banco também precisa se aperfeiçoar, sugeriu-se que o próprio ABN AMRO Real preenchesse o PIF. No mesmo dia, quando parava seu carro no subsolo do edifício da Avenida Paulista, um dos membros do grupo tinha visto alguns dos funcionários da limpeza sentados na calçada da garagem em meio aos carros que transitavam e estacionavam por ali. Eram funcionários terceirizados que estavam em horário de descanso, depois do almoço. O executivo recomendou a essas pessoas que tivessem cuidado enquanto ele dava ré. A fumaça do escapamento do carro saía na direção delas. Ali mesmo ele concluiu que o próprio ABN AMRO Real estaria reprovado por sua própria PIF.

Fiel aos valores das suas moedas n<sup>os</sup> 3 e 4, Fábio sabia que seus funcionários tinham de ser a mudança que queriam ver no mundo e olhar para a rua ao lado como para si mesmos.

*Sempre tive muito claro que esse negócio da responsabilidade social tem que ser de dentro para fora. O que importa é o que você faz lá dentro. O que faz o indivíduo. E aí, sim, a empresa, o mercado, a sociedade. Tenho dito desde 2000 que a gente ia começar todo o processo com as pessoas de dentro do banco, tratando-as de tal maneira respeitosa que elas transpirassem esse respeito na sua relação com os colegas, com os clientes, subordinados e chefes.*

Outros exemplos foram aparecendo. Uma funcionária de um fornecedor queixou-se ao banco de que, embora estivesse ali todos os dias, como



reunião, dias mais tarde. E viu que o clima, entre os 14 outros convidados, não era muito diferente: todo mundo ressabiado, a suspeitar de que boa coisa não poderia haver sob o motivo de conversar sobre valores. Bem atrás de Ione, no auditório, sentou-se aquele que era o mais antigo fornecedor do ABN AMRO Real, do ramo de conservação e limpeza. “Minha filha” – perguntou ele –, “você sabe o que vai acontecer aqui hoje?” E arrematou, desalentado: “Olha, eu vim preparado para o pior.” A empresária gelou: se o colega, fornecedor veterano e de peso, esperava o pior, o que seria dela, que estava ligada ao ABN AMRO Real fazia apenas sete anos e era dona de uma modesta empresa de motoboys?

A abertura do encontro foi feita pelo presidente do banco. Era uma forma de demonstrar a todos o engajamento da cúpula da empresa com a nova cultura que desejava forjar. Ione ficou surpresa. Ao contrário do que ela e todos temiam, ele não falou de cifras nem de contratos. Em seguida, a diretora da então área de responsabilidade social, Malu, tomou a palavra. Em lugar de números, falava-se de princípios. Em seguida, foram realizadas algumas dinâmicas. Os participantes estavam frios, pouco participativos, desconfiados. Entre eles reinava ainda a perplexidade, expressa na indagação de um dos convidados, que em dado momento pediu a palavra e perguntou: “Quando é que a gente vai começar a falar dos valores, da nossa relação comercial?” Não, os valores em questão eram outros — e, aos poucos, a argumentação dos executivos do ABN AMRO Real começou a dissolver a apreensão que imperava na plateia. Ione, como os demais presentes, respirou aliviada. Não se tratava de uma revisão de contratos, mas de um convite para que todos se associassem ao banco numa iniciativa de longo prazo em favor da responsabilidade social das empresas.

*Fizemos uma primeira reunião com alguns fornecedores. Não estávamos ali para intimidar ninguém. Vamos trabalhar juntos? A gente cria falsos dilemas e fica com essa ideia de que ou você ganha dinheiro ou faz a coisa benfeita. Não é verdade que você tenha de transigir para subir na vida.*







convictos de que o diálogo entre as partes produziria a solução para cada um dos problemas que se apresentavam.

A decisão de usar produtos com madeira certificada, no caso da compra de móveis, por exemplo, esbarrou em uma meta de gestão de custos que impedia o banco de pagar a diferença de 15% cobrada a mais pelo mercado em relação à madeira não certificada. Como conciliar a sustentabilidade com as necessárias metas financeiras de curto prazo? Como convencer aquele funcionário que foi treinado para buscar sempre o melhor preço a considerar outros fatores? E se o auditor lhe perguntar por que comprou um produto de um fornecedor se ele era mais caro do que outras opções? Embora as pessoas possam vir a ter consciência ambiental e maior responsabilidade social no momento da sua decisão, os mecanismos de avaliação de gestão continuam a usar critérios quase exclusivamente econômicos. A realização de metas ainda é medida pela frieza dos números financeiros de curto prazo e da quantidade de produtos comprados ou vendidos. A qualidade da compra e a qualidade da venda ainda não faziam parte das auditorias e do processo de avaliação.

Como se vê, a mudança de cultura exige novos procedimentos, novos processos e novos padrões, um novo jeito de ser e de fazer. A equipe que comandava o Banco de Valor não sabia como eles seriam construídos. Mas acreditava fortemente na criatividade e no poder de inovação das pessoas. Seja na mobilização dos fornecedores, para criação de parcerias de valor, seja na gestão para aperfeiçoamento dos mecanismos de relacionamento, a equipe tinha a certeza de que o caminho que estava trilhando não tinha precedente. O caminho seria feito ao caminhar.

Foi com esse espírito, de encarnar em produtos, processos e relacionamentos o ideal de um banco socialmente responsável, que Fábio propôs a reflexão sobre o microcrédito produtivo orientado, tema da próxima parte.

### **4.3 O VALOR DO MICROCRÉDITO**

A principal fonte de inspiração para o microcrédito do Banco Real foi a experiência do economista Muhammad Yunus, autor do livro

mundialmente conhecido *O banqueiro dos pobres*,<sup>38</sup> no qual descreve a história da fundação do Grameen Bank, em Bangladesh, no Paquistão. Fábio se encantou com o livro e, às vésperas do Carnaval de 2001, deu um exemplar da obra a cada um dos vice-presidentes e demais membros do grupo que se reunia para discutir o Banco de Valor. Disse que dali a um mês queria conversar com o grupo sobre microcrédito.

Nessa época, não havia nenhuma deliberação legal do Banco Central ou do governo que impusesse alocação de recursos para microcrédito. Somente em 2003 o governo brasileiro determinou aos bancos que concedessem empréstimos à população de baixa renda, embora não os tivesse atrelado a atividades produtivas. Também nessa época, o mundo não sabia que Yunus e seu banco seriam agraciados (em 2006) com o Prêmio Nobel da Paz por seus esforços na criação de desenvolvimento econômico e social a partir das camadas mais pobres da população.

### **INVISTA EM MAIS INFORMAÇÃO: O BANQUEIRO DOS POBRES**

O livro de Yunus, cujo título original é *Vers un monde sans pauvreté*, inicia-se com o relato da terrível fome que se abateu sobre Bangladesh em 1974. O autor relata, em primeira pessoa, a sua impotência como professor universitário ao se valer das teorias econômicas para tratar com seus alunos das soluções de problemas da vida real. Yunus decidiu fazer da aldeia pobre dos arredores a sua nova universidade, dos habitantes os seus professores, e foi ver como as pessoas tentavam sobreviver. Deu-se conta de que o crédito permitiria às famílias pobres que faziam pequenos artesanatos sair do círculo vicioso da dependência de agiotas. A convicção de que era possível fazer algo para eliminar a pobreza absoluta o levou a empreender alternativas de microcrédito para os pobres, as quais culminaram na criação do Grameen Bank. Revolucionária do ponto de vista dos padrões de concessão de crédito vigentes no mundo financeiro, a experiência de Yunus e seu banco tem sido inspiração para iniciativas semelhantes em todo o mundo.



O contato foi feito com dois de seus representantes no Brasil: Marcelo George de Melo Pinto, contador com experiência em outra ONG voltada para o microcrédito, e Bettina Wittlinger, economista canadense, casada com um brasileiro. Antes de fazer parte da Acción, Bettina já trabalhara com microcrédito na África, na América Latina e na favela da Rocinha, no Rio de Janeiro.

Os diálogos levaram, ao final de 2001, à criação de uma nova empresa, a Real Microcrédito, com 80% das ações pertencentes ao ABN AMRO Real e 20% à Acción. A ONG ficou responsável por prestar assistência técnica ao ABN AMRO Real, com foco na metodologia de crédito, no design de produtos e em serviços de gestão, cujos custos, até 2005, seriam cobertos em sua maior parte por uma dotação, a fundo perdido, da United States Agency for International Development (USAID), no valor de US\$750 mil.

Existem dois tipos de microcrédito: o produtivo, destinado ao nano-empendedor; e o de consumo, para aquisição de bens. Fábio e Majolo deliberadamente elegeram o primeiro tipo. Ele era o melhor veículo para promover a geração de renda e a melhoria de vida da população de baixa renda.

*A questão do microcrédito, de trabalhar com empreendedores de comunidades carentes, está associada com a geração de renda, não com o consumo. Não se trata de crédito para a pessoa trocar o sapato, mas para ela levar o seu negócio adiante, comprar uma máquina de costura, abrir uma pensão dentro de uma comunidade carente. O empréstimo se propõe a financiar algo que gere emprego, receita, riqueza. É isso que fizemos no microcrédito. Temos errado muito, mas temos aprendido com os erros.*

Algumas características do microcrédito já eram consenso entre os membros do grupo: um programa dessa natureza teria de ser autossustentável, e os juros, como ocorreu na experiência do Grameen Bank, não deveriam ser subsidiados. Os estudos ajudaram a concluir que o microcrédito

não era um produto de prateleira, que estaria no banco a esperar por um cliente que por ele se interessasse. O banco é que deveria buscar o cliente-alvo desse produto. Na contramão dos procedimentos habituais, o ABN AMRO Real deveria dar a um cliente desprovido de recursos financeiros um tratamento semelhante ao dispensado a um milionário. De fato, o microcrédito é um *private banking* às avessas, diria Flávio Weizenman.

Para chegar ao futuro cliente, era necessário formar um profissional que o banco não tinha em seus quadros: o agente de microcrédito. Com a ajuda de empresas de recrutamento, foram contratados os primeiros 12 agentes, em julho de 2002 – 15 meses depois de Fábio distribuir o livro de Yunus no banco. O agente de microcrédito tinha de ser uma pessoa comunicativa, com ensino médio completo, disposta ao trabalho de rua, com alguma experiência em avaliação de crédito comercial e moradora de região próxima ou semelhante àquela onde iria atuar. Mas não poderia morar na comunidade para não gerar constrangimentos.

Uma vez estabelecido que o projeto deveria começar em São Paulo, escolheu-se a favela de Heliópolis como piloto da primeira experiência. Maior aglomerado de baixa renda da maior capital do país e segunda maior favela do Brasil, Heliópolis tinha população de cerca de 100 mil pessoas e possuía mais de 2 mil pequenos negócios, entre mercearias, bares, salões de beleza, açougues, barbearias e padarias. Com apenas 40% das ruas asfaltadas, as condições sanitárias do aglomerado não são adequadas.

A novidade chegou a Heliópolis por meio de contatos e visitas à comunidade e a lideranças locais para informar da proposta de trabalho. Era 25 de julho de 2002. Faixas, carros de som e distribuição de folhetos da Real Microcrédito foram as estratégias da divulgação de massa. A população recebeu as propagandas com cautela e desconfiança. Experiências de endividamento e inadimplência em outras modalidades de crédito justificavam o temor de parte daquelas pessoas.

A proposta do banco não era apenas de oferecer crédito, mas de oferecê-lo para o desenvolvimento de negócios e com orientação. Para isso,

era preciso estabelecer uma relação de confiança, base do diálogo entre o agente e o futuro beneficiário. Essa conversa com os donos de negócios muito pequenos, os nanoempresários, era fundamental para avaliar a capacidade de pagamento e, ao mesmo tempo, para que a consultoria fosse realizada, atendendo aos anseios do cliente. Aqueles que tinham acesso ao sistema financeiro não faziam parte do público-alvo. Interessava ao ABN AMRO Real aquele empreendedor que não tinha acesso a bancos, fosse uma costureira, um dono de borracharia ou o dono de uma pequena farmácia. O banco queria equilibrar a visão financeira com o alcance social do microcrédito.

Muitos dos nanoempresários de populações pobres trabalham em sua própria casa, às vezes no quarto em que dormem ou na cozinha. Não há placa na porta de cada nanoempreendedor. É o agente de microcrédito que deve encontrá-lo, muitas vezes batendo de porta em porta. Em geral, mais do que o empréstimo em si, é muito importante para essas pessoas receber a orientação que vai lhes permitir organizar seu negócio.

Quando o agente chega para uma visita, é comum ouvir do futuro cliente que ele não sabe quanto fatura com seu negócio. Então, o agente conduz a conversa, a fim de organizar um fluxo de caixa. Pergunta, por exemplo, em que dia ele vende mais. Isso ele sabe: é o sábado, quando as vendas são, em média, de R\$150. E o segundo melhor dia? Sexta-feira, mais ou menos R\$80. A partir desses dados, o agente consegue organizar um *cash flow* com o cliente, concluindo que ele vende por mês cerca de R\$2 mil, por exemplo. Diante da surpresa do valor do faturamento, o cliente começa a compreender que o que ele vende não corresponde ao que sobra.

Nesse tipo de negócio, é muito comum que o nanoempresário misture a renda do seu negócio com a da família. O bolso de um e o de outro são um só, não há a separação das duas rendas. Se for necessário comprar um remédio para o filho febril, ele usa o dinheiro da venda realizada, muitas vezes comprometendo o fluxo de caixa do seu negócio e sem saber para onde o dinheiro está indo.

Essas visitas e o acompanhamento do negócio demandam muito trabalho por parte da Real Microcrédito. Tal trabalho é importante para



o investimento esteve a ponto de se tornar sustentável, isto é, de pagar seu custo e promover retorno. Nesses momentos, a opção foi o crescimento do programa e, portanto, o adiamento da autossustentabilidade. Novos agentes de crédito foram contratados para ampliar a zona de atuação. Depois de incorporada ao Banco Santander, a Real Microcrédito tem aproximadamente 200 agentes atuando em São Paulo, Baixada Fluminense, Rio de Janeiro e em quase todas as capitais da Região Nordeste do país. A Tabela 4.1 mostra o crescimento do programa, a evolução da carteira e do montante emprestado, o número de mutuários (clientes) e o valor médio dos empréstimos, em dólares americanos.

**TABELA 4.1 CRESCIMENTO DO PROGRAMA REAL MICROCRÉDITO**

Ano	Carteira ativa	Montante emprestado	Mutuários ativos	Média de empréstimo
2003	U\$202.000	U\$340.000	579	U\$349
2004	U\$1.549.777	U\$2.167.025	3.260	U\$475
2005	U\$5.205.140	U\$7.916.713	8.238	U\$632
2006	U\$7.656.000	U\$10.255.000	11.207	U\$685
2007	U\$33.400.000	U\$53.100.000	53.421	U\$625
2008	U\$38.002.000	Dado não disponível	82.779	U\$459
2009	U\$48.659.000	U\$116.071.000	84.533	U\$576
2010*	U\$75.706.000	U\$177.635.000	95.612	U\$1.199

Fonte: Acción: <http://accion.org/Page.aspx?pid=677> (acesso em 3 de abril de 2011).

\*Dados de 2010 atualizados em 4 de abril de 2011.

Em 2010, o programa se tornou sustentável, com o propósito de chegar a 130 mil clientes e R\$250 milhões de desembolso de crédito. O valor médio do empréstimo girava em torno de R\$1.500, equivalentes a US\$883, com opção de parcelamento em até 18 vezes e juros mensais de 2%. Cerca de 80% dos clientes contratavam um novo financiamento.







Realizaram-se ainda outras estratégias de sensibilização. Uma delas foi o Dia da Diversidade, promovido numa sexta-feira de junho de 2002. Cada pessoa que trabalhava na sede administrativa do banco foi estimulada a trabalhar vestindo a camisa do seu clube. As camisas coloridas modificaram a aparência dos escritórios. Além das camisas de clube de futebol, a diversidade se fez presente pelo uso de camisas de partidos políticos, igrejas e associações diversas. O recurso conseguiu mostrar que a diversidade não diz respeito somente a grupos minoritários, mas a todos. Afinal, ninguém é igual a ninguém. A capacidade de lidar com pessoas diferentes no ambiente de trabalho é uma das competências necessárias para que cada funcionário lide com a diversidade dos clientes, cada um com suas peculiaridades.

Após a fase de sensibilização e já integrado à Diretoria de Responsabilidade Social, o grupo de 10 funcionários ampliou a participação aos interessados, compondo um grupo de 40 integrantes. Sob a liderança dos pioneiros do grupo inicial, foram formadas cinco equipes, encarregadas de cuidar dos seguintes temas: comunicação; recrutamento, seleção e carreira; sensibilização; acessibilidade; e capacitação. No final de 2002, elas apresentaram ao grupo de diretores que se reunia sob o nome de Banco de Valor propostas concretas para imbricar a questão da diversidade no dia a dia do banco. Cada equipe incorporou gestores com o propósito de fazer daquelas belas intenções ações práticas. A Diretoria de Responsabilidade Social foi tomando o perfil de uma incubadora de projetos sustentáveis. Depois de criado, esperava-se que cada projeto fosse incorporado pela diretoria da área da empresa do projeto.

Em janeiro de 2003, Lanzer foi transferido para a matriz do banco, em Amsterdã. Em seu lugar, assumiu, como diretora executiva de recursos humanos, a administradora Lilian Guimarães. Nessa condição, ela passou a coordenar a frente de diversidade com a incumbência de viabilizar a implementação das ideias de diversidade dando a ela contornos institucionais. O projeto deixava, assim, a Diretoria de Responsabilidade Social e passava a ser vinculado à área de recursos humanos. Esse trabalho não







pagamento de impostos, o tratamento justo dos empregados e a boa governança com os acionistas.

A combinação de ação social da empresa com responsabilidade social parece atender a uma tentativa de legitimação de práticas empresariais por meio da abstração de que a empresa que tem projetos sociais é uma empresa socialmente responsável. Uma instituição financeira, por exemplo, que apoia atividades culturais e sociais voltadas para a educação da juventude está de fato desenvolvendo uma bela iniciativa. Entretanto, a adesão a causas sociais não significa que o serviço oferecido por essa instituição seja socialmente responsável em sua totalidade. Interessa saber se a empresa tem compromisso contra a lavagem de dinheiro, se ela respeita os seus clientes, se ela remunera seus empregados com justiça, se os serviços de atendimento eletrônico e telefônico funcionam com segurança e rapidez, e se ela divulga com transparência as suas informações financeiras, sociais e ambientais.

Há empresas que têm uma ação social merecedora de todos os elogios, mas que não cumprem, por exemplo, os contratos assinados com seus parceiros e clientes. Muitas vezes, a divulgação de projetos sociais da empresa pode servir ao propósito de mascarar seu modo de fazer negócios e de se relacionar com seus empregados e clientes. Portanto, ação social não significa, necessariamente, responsabilidade social. O benefício social da empresa deveria estar imbricado na sua atuação com o cliente, com seus funcionários e em seu dia a dia, de acordo com a filosofia do ganha-ganha-ganha da moeda de valor nº 2.

Como o ABN AMRO Real estava revendo suas atuações em todos os níveis de suas atividades, também as ações sociais precisavam ser examinadas à luz do critério de valor e sustentabilidade. O primeiro passo seria analisar cuidadosamente os projetos recebidos da área de marketing, que coordenava as iniciativas de ação social do banco. Todas elas tinham características de patrocínio, isto é, o banco tinha o papel de financiador das atividades. A iniciativa mais antiga e estruturada era o Projeto Escola Brasil (PEB), nascido em 1998 por iniciativa dos funcionários da Aymoré Financeira e com forte participação de voluntariado. O PEB tinha por

objetivo contribuir, por meio de atividades esportivas e culturais, com a redução da evasão escolar de escolas públicas. A análise dessas parcerias seria feita pelo Comitê de Ação Social, formado por executivos de diversas áreas e pelo presidente do ABN AMRO Real.

Estabeleceu-se que nenhum projeto deixaria de receber recursos sem “aviso prévio” de um ano. Assim, as lideranças do projeto teriam tempo para buscar um novo parceiro. O Comitê de Ação Social passou a estudar o assunto com apoio de um especialista. Uma das grandes questões discutidas pelo grupo era se o banco tinha ou não uma causa social. Depois de muitos estudos e debates, decidiu-se pela escolha da causa educação, e um pouco mais tarde da educação na escola pública. Diversidade, geração de renda e meio ambiente eram temas transversais que também faziam parte das ações do comitê.

O novo olhar sobre as ações sociais do banco promoveu a transição da filantropia para uma abordagem estratégica, em que o investimento social se aproxima do negócio do banco, reforçando seu relacionamento com os públicos beneficiados em cada projeto. Foi assim com o Prêmio Banco Real Universidade Solidária. Além de promover o debate acadêmico sobre um tema relevante, por exemplo desenvolvimento sustentável com ênfase em geração de renda, o banco promove a aproximação do público universitário ao seu negócio. Para esse público, aliás, o Banco Real já havia possibilitado a abertura de conta-corrente universitária. Foi a primeira vez que uma pessoa sem salários para movimentar uma conta-corrente teve condições de ser cliente de um banco.

A avaliação dos projetos pelo comitê seguia um roteiro. A partir da identificação da necessidade ou oportunidade, formava-se um grupo para estudar o caso e propor alternativas, que seriam levadas ao comitê para discussão e eventual aprovação. Em seguida, as parcerias eram identificadas e firmadas. Partia-se, então, para a implementação dos processos, seu acompanhamento e a avaliação dos resultados. Esse *modus operandi* era utilizado tanto no desenvolvimento de novas iniciativas quanto nos processos de aperfeiçoamento das iniciativas existentes.

O Programa Amigo Real foi gestado dessa forma. Estimulado por uma conversa com uma empresa cliente, Fábio despertou sua atenção para uma lei que permite destinar parte do imposto de renda devido por pessoa física (até 6%) e por pessoa jurídica (até 1%) ao Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente. Ele solicitou à área de ação social que estudasse as experiências das empresas que já estimulavam a adesão de seus funcionários a esse benefício. Formou-se um grupo de trabalho para estudar o assunto. A partir de um projeto piloto, feito em 2001, as cidades do Vale do Jequitinhonha, no norte de Minas Gerais, apresentaram projetos para receber os recursos.

Para facilitar a adesão de seus funcionários, a empresa pode antecipar o recurso e receber deles o reembolso no período da declaração do imposto de renda. Assim fez o ABN AMRO Real. Ao fim do processo, o banco avalia quanto ele próprio pode destinar ao fundo, como pessoa jurídica, considerando o limite de 1% do imposto de renda apurado no seu lucro real. Quem participa com a doação torna-se amigo desses projetos, daí o nome Amigo Real.

Com o sucesso da experiência, o projeto expandiu-se para todo o Brasil. Em 2004, os clientes também puderam participar, como experiência piloto. A crescente adesão e a contínua expansão fizeram do Projeto Amigo Real uma inovadora estratégia de financiamento de iniciativas em prol de crianças e adolescentes.

Na área de investimento social, enfim, o Banco de Valor promoveu a transformação de iniciativas de caráter filantrópico em iniciativas que estão em consonância com as diretrizes estratégicas da organização. A filantropia empresarial costuma ser uma iniciativa unilateral, sem expectativa de retorno para a empresa. Para aquela que considera a responsabilidade social uma forma de gestão, a iniciativa necessariamente tem de envolver as pessoas, os gestores. Para o ABN AMRO Real, não bastava apenas financiar projetos sociais. Era necessário que o investimento agregasse valor ao banco. A valorização dos seus relacionamentos e do engajamento das pessoas em prol de um banco melhor, uma sociedade melhor, um país

melhor era o objetivo. Valores econômicos e valores sociais são lados que se unificam na mesma moeda quando concebidos e praticados de acordo com uma visão sistêmica e integrada.

Em 2003, a Diretoria de Responsabilidade Social passou a chamar-se Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável. A educação, eleita como a causa social do banco, também era o principal veículo de transformação interna da organização. A disseminação do conceito de sustentabilidade tornara-se o vetor de aperfeiçoamento dos processos do banco e dependia fundamentalmente da educação dos funcionários. Além do processo de formação contínua no Banco, as áreas comerciais ampliavam seus negócios sustentáveis.

*A gente mudou o nome da Diretoria de Responsabilidade Social para Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável porque educação passou a fazer parte, tem que estar presente em tudo. Eu não quero um curso sobre sustentabilidade. Eu não quero um curso sobre responsabilidade social. Eu quero que quem falar sobre produto, sobre preço, sobre como usar uma HP financeira, entenda as implicações que aquilo tem para o banco que queremos construir. Entenda como é que responsabilidade social se aplica a cada uma dessas coisas.*

A Diretoria de Responsabilidade Social, liderada por Malu, parecia estar cumprindo a sua missão. Em todas as frentes, quatro anos depois da largada de 2001, com as reuniões do Banco de Valor, o processo de integração dos conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade avançava sobre bases muito mais sólidas do que no titubeante começo. Essa diretoria, que nascera com prazo de validade, estava de fato funcionando como incubadora de processos. Nela eram gestadas as frentes de atuação e novos processos, que uma vez incorporados à rotina do banco deixavam de ficar sob sua responsabilidade. Foi assim com o programa de microcrédito, que passou a ser desenvolvido por uma nova empresa do grupo criada para

esse fim. O mesmo ocorreu com a política de diversidade, incorporada à área de recursos humanos. Mas a educação para a sustentabilidade é um processo contínuo.

Existiram dificuldades? Claro que sim, e elas ainda existem. Havia funcionários que não se importavam com esses conceitos? Sim, e ainda hoje há, embora alguns deles até ajam como se se importassem. As atividades do banco estão distribuídas por agências em todos os cantos do país. Certamente, nem tudo chega até a cúpula do banco. Mas a diretriz foi dada. Fábio sabia que esse processo não tinha volta. Mas também não tinha fim.

*O que aprendemos? Mudança de cultura é um processo gradual, a liderança é pelo exemplo. Tem que ter investimento em educação, engajamento para funcionários, clientes, fornecedores e, inclusive, para concorrentes. Faço palestras para outros bancos. Acho superimportante que a gente abra isso, porque o nosso projeto é muito maior. Não é construir um banco melhor, mas também um mercado melhor, um país melhor. É preciso ter consistência nos discursos e coerência nas atitudes. Não adianta só falar.*

A cultura de um banco não é construída apenas pelo trabalho de uma única liderança. Ela envolve uma equipe que se identifica com os valores que o líder anuncia e personifica. É um trabalho coletivo. No ABN AMRO Real, a construção foi possível também em razão da autonomia do banco brasileiro com relação à matriz, na Holanda. Trata-se de um precioso legado de Fábio construído por todos aqueles que dedicaram tempo, energia e trabalho à sua realização.

Ao trilhar esse caminho, o Banco Real tornou-se exemplo no Brasil e passa a ser referência para a sua organização em nível global. O programa de diversidade foi exportado inicialmente para a Holanda e na sequência para a Índia, onde a disseminação priorizou a questão social, que é bastante séria naquele país. Exemplos para a matriz, muitas práticas passam então a influenciar a cultura da organização nos diversos países em que ela opera.



empresa. Sua condição de *dirigente*, capaz de conjugar seu lado gestor com seu lado líder, permitiu-lhe o reconhecimento social de *estadista*, aquele *dirigente* que gerencia e lidera a empresa como uma empresa cidadã, partícipe de um sistema maior. Como todo *estadista*, Fábio estava construindo o seu legado.

## **5. UMA NOVA ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR**

**E**m 2001, surgiu uma nova oportunidade de negócio para o ABN AMRO Real: a compra do Banco Sudameris. Era uma chance de ampliar a presença no mercado brasileiro, por meio do aumento da base de clientes. O crescimento de *market share* criaria valor para o adquirente. Além disso, os segmentos pessoa física e pessoa jurídica (de alta, média e baixa renda) dos dois eram complementares.

Vários bancos se interessaram pela compra do Sudameris. Itaú, Bradesco e Unibanco também o disputavam. Em dezembro do mesmo ano, o Itaú anunciou a compra, por quase US\$1 bilhão, vencendo o interesse do ABN AMRO Real. Esse valor, na época, correspondia a R\$2,47 bilhões. Entretanto, quase um ano depois, em 12 de novembro de 2002, o Itaú desistiu do negócio. De acordo com notícias ventiladas na época, a causa teria sido o aumento da cotação do dólar, moeda da negociação, que naquele mês chegou a valer R\$3,67. Essa diferença representava, em reais, um aumento de R\$1,2 bilhão no preço. Nos bastidores, outro fator que parece ter contribuído para a desistência foram os riscos de passivos provocados por processos judiciais trabalhistas, de clientes e de acionistas minoritários, que poderiam resultar em ajuste no valor do patrimônio do Sudameris.



### **INVISTA EM MAIS INFORMAÇÃO: O BANCO SUDAMERIS**

O Sudameris surgiu em 1910, da fusão de um banco italiano com um banco francês, formando o Banco Francês e Italiano para a América do Sul. Suas primeiras agências foram abertas no interior do estado de São Paulo e ofereciam crédito à cafeicultura, o setor mais dinâmico da economia na época. Na década de 1930, a expansão movida pelo negócio do café tornou o Sudameris o banco estrangeiro com a maior rede de agências no Brasil.

O banco interrompeu suas atividades durante a Segunda Guerra Mundial, voltando a operar somente em 1945. A partir daí, iniciou uma nova fase de expansão por meio de aquisições. Em 1949, o Banco Francês e Italiano comprou o Banco Federal Brasileiro e a Organização Financeira Amaral. Em 1967, incorporou o Banco Aliança de São Paulo. Em 1978, mudou seu nome para Sudameris Brasil. Vinte anos depois, em 1998, adquiriu o Banco América do Sul, instituição fundada por imigrantes japoneses que atuava nas regiões brasileiras de maior concentração dos seus descendentes. Com a operação, o Sudameris ampliou sua atuação para quase todas as regiões do país, embora ainda mantivesse maior presença no Sudeste.

O banco estava focado, sobretudo, nos segmentos de pessoa física de alta renda e pessoa jurídica de pequeno e médio porte. Para melhor atender às necessidades específicas de cada cliente, os profissionais do Sudameris trabalhavam com grande autonomia para adaptar os produtos. A autonomia do nível gerencial, a flexibilidade e a agilidade nas decisões e o relacionamento personalizado com o cliente faziam do Sudameris um banco com características diferenciadas em relação ao restante dos bancos.

Em 1999, o grupo italiano IntesaBci assumiu o controle acionário do Sudameris. Contudo, os negócios não cresceram, efeito agravado pela séria crise econômica da Argentina. Com a queda acentuada dos lucros, foi necessária uma injeção de US\$1,2 bilhão em 2000. Em razão dos problemas nos dois países sul-americanos, a matriz italiana decidiu desfazer-se de seus ativos na América Latina.

Na época, Fábio ainda conduzia o processo de integração entre Real e ABN AMRO. Ali, como mostramos anteriormente, as estratégias foram, num primeiro momento, a mescla na área corporativa e a pluralidade no varejo e, numa segunda etapa, a transformação. No caso do Sudameris, as motivações estratégicas e as circunstâncias eram diferentes; portanto, a estratégia de integração deveria ser outra.

Quando se escolhe a assimilação, a aquisição de competências presentes na empresa adquirida não é (ou não deveria ser) o grande motivador da compra. O ABN AMRO Real era bem maior do que o Sudameris, o que também contribuiu para a escolha dessa estratégia, caracterizada por alto grau de mudança na empresa adquirida e baixo grau na adquirente (Figura 5.1). Metaforicamente falando, nesse tipo de estratégia a empresa adquirente decide manter a sua própria moeda e tirar a moeda da adquirida de circulação. Apenas uma moeda passa a ser utilizada no comércio das relações: a da empresa compradora. A cultura da adquirente incorpora, enfim, a cultura da adquirida, alinhando processos, controles, estrutura e estratégia, de acordo com o jeito de ser e de fazer da empresa compradora.

Níveis de mudanças na empresa adquirida	<b>Alto</b>	<b>Assimilação</b> Empresa adquirida conforma-se à cultura da adquirente		
	<b>Baixo</b>			
		<b>Baixo</b>		<b>Alto</b>
		Níveis de mudanças na empresa adquirente		

**Figura 5.1** Estratégia de assimilação para obtenção de resultados pós-F&A.

Fonte: Adaptado de Tanure; Evans; Pucik (2007).

Conceitualmente, adotar a assimilação como estratégia de integração não é algo facilmente admitido pelos principais executivos da empresa adquirente. Isso porque, para a opinião pública, ela se assemelha à violência de um gigante que engole um anão e impõe a ele seus processos, sua cultura, enfim seu jeito de ser e de fazer. E, pior: essa estratégia, na maioria das vezes, ignora, nega ou despreza o *know-how* e o conhecimento da empresa adquirida, o que, aos olhos dos seus funcionários, pode ser encarado como um desrespeito. Muitos acabam levantando questões como: “Afinal, será que não temos nada de bom? Então, por que nos compraram?” Nesse processo, a montanha-russa de sentimentos tende a ter momentos mais agudos de torpor e depressão. Os funcionários se sentem traídos e têm a sensação de que algo lhes foi tirado.

Fábio, no entanto, acabou mudando a história da maioria das integrações dessa natureza: admitiu claramente a estratégia de assimilar o Sudameris, mas sempre respeitando as pessoas. Com a aquisição, o ABN AMRO Real, que tinha maior exposição no segmento de varejo no Rio de Janeiro e em Minas Gerais, aumentou de 2% para 5% sua participação no mercado paulista.

*Tivemos três principais razões para comprar o Sudameris: a forte presença do banco na alta renda, a importante atuação no estado de São Paulo e o bom relacionamento da instituição com as pequenas e médias empresas.*

Após o anúncio da aquisição, os sentimentos entre os empregados do Sudameris eram similares aos geralmente observados em empresas adquiridas. Havia insegurança em relação à manutenção do emprego e medo de perder a autonomia, de ocorrerem mudanças na rotina do trabalho e de aumentar a cobrança por resultados. Eles já estavam desgastados com a não efetivação da compra pelo Itaú. Por um ano, a empresa abriu suas contas, seus processos e procedimentos para aquele banco, mas a operação não se realizou. “Será que vai começar tudo de novo?”, pensavam os funcionários do Sudameris.

O ABN AMRO teve boa experiência com o Real, mas o processo de integração do Sudameris era diferente. Tratava-se de uma compra com objetivos distintos, que exigia outra estratégia de integração e tinha peculiaridades que fizeram o negócio se revelar mais difícil e complexo do que se esperava. Logo após a formalização da incorporação, duas etapas foram programadas e se iniciaram ao mesmo tempo. A primeira priorizou o *back-office*. Seu objetivo era realizar as mudanças mais urgentes em termos de processos, reduzindo as sobreposições entre os dois bancos. A ideia, de acordo com o responsável por esse grupo de trabalho, era ser ágil e integrar operações imediatamente. Quanto mais rápido o processo de sinergia se concretizasse, menos doloroso seria para os envolvidos e maior seria a redução de custos. As demissões foram gerenciadas com transparência e velocidade. Aos demitidos, assegurou-se a recolocação profissional. O sentimento de insegurança em relação a essas questões precisava ser rapidamente superado para não comprometer o sucesso da integração.

No final de outubro de 2003, os 600 mil clientes do Sudameris já podiam usar as mais de 6 mil máquinas de autoatendimento do ABN AMRO Real no Brasil. A tesouraria também foi rapidamente integrada. As posições da mesa do Sudameris foram transferidas, nessa mesma ocasião, para a mesa do Real, que passou a comandar as operações.

Já a segunda etapa da integração focava a cultura das duas instituições. Como mostramos no capítulo anterior, os valores do ABN AMRO Real estavam em franco processo de transformação, que também seria levada ao Sudameris. A ideia era preservar as pessoas do banco adquirido e as relações delas, mas implantar os processos do ABN AMRO Real de forma coerente com a estratégia de assimilação. O banco adquirido passaria a utilizar a maioria dos processos e sistemas, e a forma de gerenciamento do adquirente.

Essa etapa de integração cultural e organizacional das duas instituições, porém, teve de ser interrompida. Isso porque o anúncio da incorporação das ações do Sudameris para transformar o banco em subsidiária integral encontrou resistência dos acionistas minoritários, que impetraram um processo judicial contra o banco. O ABN AMRO Real havia proposto

pagar aos portadores de ações ordinárias 80% do preço pago aos controladores nas mesmas condições, ou seja, parte em ações do ABN AMRO Real que não são negociadas em bolsa e parte em dinheiro. Essa oferta obedecia ao estabelecido na lei das sociedades anônimas, em seu dispositivo conhecido como *tag along*, abordado no Capítulo 3.

A segunda proposta feita pelo banco foi o cancelamento do registro do Sudameris como companhia aberta, o que garantiria tanto aos acionistas com ações ordinárias quanto aos com preferenciais 100% do valor pago aos controladores, em dinheiro, desde que dois terços dos presentes à assembleia concordassem com o cancelamento do registro. Mas os acionistas preferiam não se retirar do capital do Sudameris nem receber ações de uma empresa que não negociava esses papéis no mercado brasileiro e reivindicaram o direito de pleitear condições mais favoráveis para a retirada. Eles resolveram, então, recorrer à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e à Justiça. O processo impediu a concretização da aquisição, pois o Sudameris continuaria a existir legalmente enquanto perdurasse a pendência.

Uma das consequências desse imbróglgio foi o adiamento da decisão acerca da unificação das marcas. No Japão, por exemplo, desde outubro de 2003 o Sudameris e o Real já operavam sob um único nome: ABN AMRO. No Brasil, porém, o processo de integração das agências ficou paralisado e o banco continuou a funcionar com duas bandeiras, ainda que com a integração tecnológica já efetuada. As agências para atendimento aos clientes do Sudameris foram mantidas com sua marca, embora houvesse a intenção declarada de que todas as unidades fossem convertidas em unidades do ABN AMRO Real.

O atraso no processo de integração foi inevitável. Somente a resolução da questão com os acionistas minoritários permitiria que o processo de integração fosse totalmente concluído. Havia um consenso entre os diretores do ABN AMRO Real de que, mesmo as atividades de *back office* tendo sido integradas seis meses após o anúncio da compra, a assimilação da cultura e dos valores só se efetivaria após a resolução da pendência judicial, pois o *front office* ainda não estava integrado.

Concomitantemente ao trabalho dos dois grupos, a direção do ABN AMRO Real efetuou alterações em posições-chave da estrutura dos bancos. A fim de acelerar o processo de sinergia, gerentes do Sudameris assumiram postos no ABN AMRO Real e vice-versa. A troca de posições dos executivos sinalizou que a forma de gerenciamento e os processos começavam a ser unificados, mesmo com a pendência judicial envolvendo os minoritários. Embora a intenção fosse não interferir no dia a dia do Sudameris, o cotidiano do banco se modificou.

Na opinião de alguns funcionários, com a assimilação de processos pelo ABN AMRO Real, mais mecanismos de controle foram introduzidos no Sudameris, acarretando perda de agilidade nas operações. O maior rigor do ABN AMRO Real em relação a prazos para as atividades – considerados na avaliação de desempenho – gerou nos empregados do Sudameris o receio de não alcançar o resultado esperado. Diferentemente do que ocorria no banco holandês, o foco do trabalho no Sudameris estava muito mais no relacionamento com os clientes; não havia, portanto, tanto rigor em relação aos prazos.

Ao ser incorporada pelo ABN AMRO Real, a área de câmbio perdeu a antiga agilidade, o que resultou em certa insatisfação por parte dos clientes. Diante de problemas como esse, o reconhecimento do erro é o primeiro passo para promover a correção dos procedimentos e a aprendizagem. A situação foi revertida em 2006, quando o gerenciamento do câmbio passou novamente a ser feito pelos funcionários do Sudameris. A medida permitiu que muitos clientes voltassem a operar com o banco, que tinha uma estreita relação com eles, principalmente com os membros da comunidade japonesa. Esse relacionamento mais próximo com a comunidade nipo-brasileira teve origem na incorporação do Banco América do Sul (Basul), em 1998. Fundado por Kunito Miyasaka e Carlos Y. Kato, o Basul foi criado para reunir as aplicações em poupança dos imigrantes japoneses e assisti-los financeiramente.

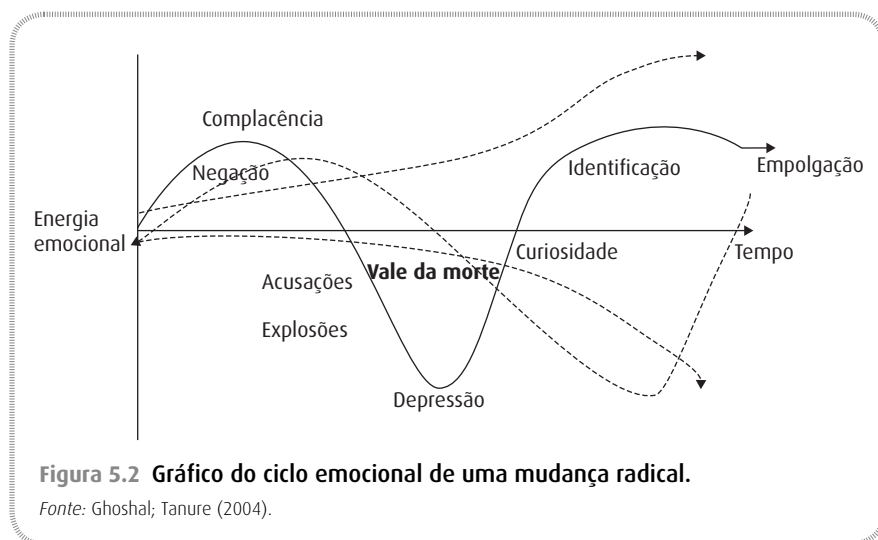
Dependendo das circunstâncias e do que está em jogo, em um processo de assimilação as mudanças devem ser efetivadas rapidamente. Mas para os funcionários da empresa adquirida a rapidez pode ser



Alguns funcionários oriundos do ABN AMRO que participaram da integração com o Sudameris acreditaram que a aquisição do Real havia lhes propiciado toda a *expertise* de que o banco precisava no segmento de varejo. Essa percepção os teria levado a subestimar a complexidade da integração do Sudameris e a implantar seus processos sem conhecer a empresa adquirida com a devida profundidade.

Uma consultoria externa foi então contratada para atuar na reestruturação organizacional e na revisão dos cargos e das carreiras do Sudameris. Havia um sentimento de insegurança por parte dos empregados do banco. Como ele era menor, o vínculo entre os funcionários e a empresa era extremamente forte. Na realidade, segundo os próprios funcionários, eles se sentiram “perdidos” com o fato de passarem a trabalhar em um banco muito maior. Para o ABN AMRO Real, havia o interesse de reter esses talentos, condição básica para preservar o precioso relacionamento que o Sudameris tinha com seus clientes, uma das principais competências do banco.

Em qualquer processo de fusão ou aquisição (F&A), é fundamental o gerenciamento do ciclo emocional (Figura 5.2) típico do *day after*. Diante das grandes mudanças observadas, certos comportamentos individuais podem ser comparados ao que ocorre quando se perde um ente querido.



**Figura 5.2** Gráfico do ciclo emocional de uma mudança radical.

Fonte: Ghoshal; Tanure (2004).



empresas, é a hora certa de fazer com que as diferenças sejam realmente percebidas, trabalhadas e transformadas em oportunidades para que se alcance o sucesso da operação. Mas nem todos conseguem chegar a esse estágio. Alguns pedem para sair da empresa, outros são demitidos.

Todo processo de integração passa por esses ciclos, que vão ser mais ou menos agudos e mais ou menos lentos, dependendo da atuação da liderança, da clareza dos objetivos da operação e da escolha do modelo de integração. Mas o atraso na implementação das medidas, como ocorreu no caso do Sudameris em função do problema com os acionistas minoritários, deixa a operação em suspenso e amplia a fase aguda.

Na integração pela estratégia de assimilação, os estágios são percorridos com maior rapidez. No caso do Sudameris, o atraso ampliou o tempo de sentimento de orfandade, de saudade e desespero, adiando a necessária reorganização interna de alguns funcionários. Quando isso ocorre, o risco de perda de talentos é grande, pois o mercado pode atrair pessoas de elevada competência que não conseguem vislumbrar o desfecho da aquisição. No caso do Sudameris, a perda de alguns talentos poderia ser especialmente danosa, uma vez que muito da competência das pessoas assentava-se em habilidades intangíveis, e não técnicas.

Em dezembro de 2006, o acordo com os acionistas minoritários foi, finalmente, concluído. Fez-se uma nova oferta pela compra das ações. O preço não foi divulgado.

*O preço das ações ficou em linha com múltiplos de bancos brasileiros listados em bolsa. Metade dos minoritários aceitou a oferta e se retirou do Sudameris, e a outra metade se transformou em acionista do Real.*

Assim, a partir de 2007, o processo de integração do Sudameris voltou ao centro das discussões. A questão que se colocava naquele momento era: por onde recomeçar um processo de integração parcialmente interrompido durante quase quatro anos? Como retomar a integração se algumas

atividades já estão consolidadas e outras ainda por iniciar? Do ponto de vista tecnológico, a integração estava praticamente concluída. Clientes do Sudameris podiam movimentar os caixas eletrônicos do ABN AMRO Real, mas continuavam com os seus números de conta originais. Na área contábil, o balanço consolidado divulgado pelo ABN já incorporava os volumes de ativo, crédito e patrimônio do Sudameris. Mas, em relação aos trabalhadores, não houve integração. Os funcionários continuavam vinculados às suas instituições originais.

Com a resolução da pendência judicial, o ABN AMRO Real pôde incorporar os 2.937 funcionários do Sudameris, passando a ter, na época, 31.203, contra os 28.266 anteriores. Executivos que tinham cargos nos dois bancos passaram a exercer apenas uma função, a do banco adquirente. E, por fim, as empresas adotaram uma só marca, ABN AMRO Real. A marca Sudameris deixou de existir, e seus mais de 1,359 milhão de clientes passaram a ser correntistas e detentores de outros produtos do adquirente. Com as 262 unidades do Sudameris, o ABN AMRO Real passou a ter 1.106 agências de atendimento ao cliente. A mudança das fachadas ocorreu no início de setembro de 2007.

Finalizada a incorporação, o ABN AMRO Real voltou a se dedicar à expansão da rede de agências, abrindo mais 33 delas no segundo semestre de 2007, que se somaram às 17 abertas no primeiro semestre e às 13 inauguradas em 2006. Nesse período, já havia especulações sobre o futuro do grupo ABN AMRO no mundo, uma vez que estavam sendo conduzidas negociações no continente europeu para uma eventual venda do controle mundial do conglomerado.

A compra do Sudameris revela como é difícil equilibrar o ritmo diferenciado das mudanças provenientes de uma aquisição.<sup>40</sup> Em geral, a integração de alguns procedimentos operacionais e administrativos segue um ritmo distinto da integração de aspectos mais intangíveis, como a cultura organizacional. A velocidade e o estilo impressos na integração administrativo-operacional afetam naturalmente a percepção do funcionário sobre a cultura que irá prevalecer posteriormente. Coerência, nesse

caso, é uma moeda importante, pois um discurso desalinhado da prática resultará em perda de valor.

Existem especificidades numa incorporação que a tornam única. A grande dificuldade encontrada no caso do Sudameris foi harmonizar as mudanças mais rápidas com aquelas que deveriam ser implementadas gradualmente e com as que foram interrompidas por conta da questão judicial. Em alguns aspectos, os processos estão tão imbricados que a mudança rápida em um deles acelera outros pontos que deveriam ocorrer mais lentamente, gerando nos funcionários a percepção de que o processo foi realizado sem sincronia e preparação adequada. Ou, pior: ignorando-se as melhores práticas da empresa adquirida. Esse ponto é crítico, pois pode gerar incoerência entre o discurso e a prática, dando lugar a um sentimento de desconfiança sobre os reais propósitos da aquisição e a veracidade do respeito que a adquirente afirma ter em relação à adquirida.

*Cometemos alguns erros na integração com o Sudameris. Deixamos-nos levar pela sensação de superioridade. Ouvimos menos do que deveríamos, destruímos competências que poderíamos capturar. Não me envolvi suficientemente.*

Do ponto de vista teórico, utilizar a estratégia de assimilação não significa negligenciar competências da empresa que é adquirida. As assimilações inteligentes não deixam escapar as melhores práticas da adquirida, nem seus melhores talentos; eles são preservados. Um dos empecilhos para colocar isso em prática, principalmente em uma estratégia de assimilação, é a prepotência dos compradores. Falamos aqui de características de personalidade das pessoas responsáveis pelo processo de assimilação, que não são capazes de ter a humildade de perceber e preservar uma competência que nem elas nem a empresa adquirente possuem. Com isso, todos acabam perdendo. Outro fator que facilitaria o processo de incorporação de competências é uma





*vai se perder?*” Essa foi a pergunta que os funcionários se fizeram quando o banco Santander anunciou oficialmente, em 17 de outubro de 2007, que a partir daquele momento o banco passava às mãos de outro controlador. Essa nova aquisição é o tema do próximo capítulo.

## **6. VALORES SUJEITOS A CONFIRMAÇÃO**

A batalha pelo controle do Grupo ABN AMRO, cujas empresas coligadas se espalham pelo mundo, foi global. Em abril de 2007, a negociação envolvia somente a matriz, na Holanda. As operações locais no Brasil não foram afetadas durante o período de pré-aquisição, uma vez que as negociações e o processo de *due diligence* ocorriam do outro lado do Atlântico. Naquele ano, o banco britânico Barclays fez uma proposta de aquisição de quase €68 bilhões; 37% do total seriam pagos em dinheiro. Já o consórcio firmado entre o espanhol Santander, o britânico Royal Bank of Scotland (RBS) e o belga-holandês Fortis ofereceu cerca de €71 bilhões, dos quais 93% seriam pagos em dinheiro. Na compra pelo consórcio, as empresas do ABN AMRO estabelecidas nos diversos países seriam divididas entre os integrantes do consórcio. De início o Conselho do ABN AMRO considerou esta última oferta mais arriscada, já que contemplava a divisão da instituição, embora fosse financeiramente superior à do Barclays. Esse concorrente oferecia “benefícios estratégicos” por manter o ABN AMRO unido.

No começo de outubro de 2007, no entanto, o Barclays desistiu de sua proposta de compra depois de não ver satisfeita uma série de condições, especialmente a de obter no mínimo 80% do capital acionário ordinário do ABN AMRO. Com sua oferta, o Barclays conseguiu comprar apenas cerca de 1% do capital votante. No dia 10 do mesmo mês, o citado consórcio



separado legalmente do ABN AMRO, constituindo-se juridicamente no país como Banco Real. No entanto, enquanto a separação jurídica definitiva não ocorresse e esse banco não fosse uma empresa separada do Grupo ABN AMRO, não poderia ser incorporado ao Santander. Os dois funcionariam, então, como instituições financeiras distintas, com estruturas próprias, até que o Real tivesse uma pessoa jurídica independente do ABN AMRO e das empresas holandesas que o constituíam.

Assim, do anúncio da compra, em outubro de 2007, até setembro de 2008, o intercâmbio e as visitas de diretores de Madri e de São Paulo foram intensos. Para o Santander estava claro que, quando a separação fosse legalizada, o Banco Real seria incorporado a ele e a marca Real deixaria de existir. Executivos da cúpula do banco espanhol declararam publicamente o quanto era caro manter duas marcas, considerando o interesse do Santander de firmar-se como um banco global. Patrocínios de eventos internacionais, como a Fórmula 1 e a Copa Libertadores da América, contribuíram para essa decisão, uma vez que a visibilidade da marca do Santander não seria relacionada na mídia ao Real.

### **INVISTA EM MAIS INFORMAÇÃO: O SANTANDER**

Com mais de 150 anos de atuação, o banco Santander, com sede em Madri, na Espanha, é a maior instituição financeira da zona do euro por capitalização em bolsa. Originário da cidade de Santander, na província de Cantábria, está presente em mais de 40 países, consolidando-se como o primeiro grupo financeiro da Espanha e da América Latina. Atua em diferentes áreas de negócio, como banco de atacado, cartões, gestão de ativos e seguros, e tem como principal foco o banco de varejo. Conta com mais de 90 milhões de clientes e 14 mil agências. No primeiro trimestre de 2011, obteve lucro líquido atribuído de €2,108 bilhões e €1,142 trilhão em ativos administrados. Com a aquisição do Sovereign, o Santander também tem, desde janeiro de 2009, uma importante presença no nordeste dos Estados Unidos, por meio de 747 agências e mais de 2 milhões de clientes.

O banco espanhol chegou ao Brasil em 1957, por meio de uma parceria com o Banco Intercontinental do Brasil. Treze anos depois, instalou um escritório de representação comercial no centro de São Paulo. Em 1982, abriu as portas ao público com a inauguração da primeira agência para atendimento, na esquina da Avenida Paulista com a Alameda Joaquim Eugênio de Lima, em São Paulo.

Em 1991, o Santander optou por atuar apenas como banco de investimento, encerrando a atividade comercial. Passou, então, a se denominar Banco Santander de Negócios e, posteriormente, Santander Investment, com sede em um edifício junto à Casa das Rosas. Em 1997, adquiriu o Banco Geral do Comércio e, na sequência, o Noroeste, banco com 94 agências e cerca de 321 mil clientes. O Meridional-Bozano Simonsen foi adquirido em 2000, o que fez do Santander o maior banco estrangeiro na América Latina.

Nesse mesmo ano, venceu o leilão de privatização do Banespa, que possuía, então, mais de 570 agências e quase 3 milhões de clientes. A partir de 2001, implementou grandes projetos para tornar-se uma corporação líder. Entre eles, o de modernização tecnológica, que incluiu a implantação de uma nova plataforma, cuja função era flexibilizar e agilizar a operação do sistema de informática e o lançamento de produtos. Concluída em 2006, a integração tecnológica teve como resultado a migração de todos os sistemas de operação para uma única plataforma.

Por meio de um plano de atendimento com foco no cliente, o Santander aperfeiçoou os canais de contato, melhorou a qualidade dos serviços e estabeleceu padrões de trabalho, buscando a excelência no atendimento. Com uma base de clientes diversificada, em função das várias aquisições realizadas, o maior desafio estava na fidelização e na conquista de novos clientes. A estratégia foi investir na formação dos funcionários e desenvolver produtos inovadores para atender às necessidades de todos os segmentos de clientes.

A sequência de aquisições de vários e tradicionais bancos brasileiros, a partir dos anos 1990, foi estrategicamente planejada para levar o Santander a ser uma das principais instituições financeiras do mercado nacional.

Somada às operações que o Santander já tinha no Brasil, especialmente em razão da aquisição do Banespa, a do Real significava para o banco espanhol tornar-se, entre os bancos privados, o segundo no país em termos de depósitos, o terceiro em agências e créditos e o quarto em ingressos. No total, seriam mais de 55 mil funcionários, 8 milhões de correntistas e 500 mil clientes pessoa jurídica. O Santander passou a ter o maior número de agências do estado de São Paulo, que concentrava na época da aquisição 34% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Ele já tinha 752 agências no estado e agregou as 438 do Real, totalizando 1.190. Sua rede, no território paulista, ficou maior que a do Bradesco, com 1.105 agências, a do Itaú, com 810, e a do Banco do Brasil, com 770. Além disso, concentrou 63,4% dos depósitos e 60,8% do crédito. Em toda a Região Sudeste, o Santander saiu fortalecido com a aquisição. No Rio de Janeiro, onde tinha uma presença tímida, ficou com 245 agências, bem perto das 263 do Bradesco.

*O Santander é muito forte na Região Sudeste. Reforçamos nossa posição na região porque a dinâmica de algumas cidades é tal que acabamos não ficando adequadamente representados. A partir do segundo ou terceiro ano vamos investir no Nordeste e no Centro-Oeste.*

Tamanho crescimento preocupou a concorrência. Documentos do próprio Santander diziam que o banco iria dobrar sua fatia no mercado brasileiro, alcançando a marca dos 12%, mas chegaria a 16% na Região Sudeste e a 20% no estado de São Paulo. No Rio de Janeiro, o ganho seria bem maior, de 3% para 13%, bem como em Minas Gerais, de 2% para 9%. Em documento enviado aos acionistas, o Santander afirmou que a compra do Real proporcionaria um complemento ideal para sua presença na América Latina, com participação de cerca de 15% nos dois maiores mercados da região, Brasil e México, um índice superior a 20% no Chile e superior a 10% em países como Argentina, Venezuela e Porto Rico.

O crescimento do Santander no Brasil teve influência importante na retomada de negociações entre Itaú e Unibanco, que resultaram na fusão anunciada no início de novembro de 2008. Embora as conversas sobre a transação tenham se iniciado 10 anos antes, o presidente do Unibanco,

Pedro Moreira Salles, admitiu, na época, que a possibilidade voltou a ser considerada após a aquisição do Banco Real pelo Santander. Afinal, este se tornou um novo tipo de concorrente, com escala global e local, o que antes não existia no país. Exatamente em novembro de 2008, a crise financeira internacional agravou-se enormemente, sobretudo com a insolvência de grandes bancos internacionais e a quebra do Lehman Brothers.

A fusão entre Itaú e Unibanco frustrou as expectativas do Santander de ser já em 2010 o maior banco privado do Brasil. Essa meta se tornou irrealista. O banco passou, então, a lutar para ser o mais rentável e o melhor em algumas dimensões, como o relacionamento com o cliente, a atração da marca e o clima organizacional.

*O cenário mudou com a fusão de dois bancos de primeiríssima linha, tornando impraticável no curto prazo a meta de ser maior. Isso nos levou a fazer uma adaptação e definimos como meta ser o melhor e mais eficiente banco do Brasil, dar o melhor retorno para o acionista. Na verdade foram quatro coisas que mapeamos naquele momento de integração: ser o melhor banco em termos de retorno; ter o maior índice de satisfação dos clientes; estar entre as melhores empresas para trabalhar; e ter a marca mais atrativa. Não era pouca coisa, mas tudo isso estava meio amarrado. Se as pessoas gostassem de trabalhar no banco, teríamos mais condições de ter uma massa de clientes satisfeita, a marca seria positivamente impactada e isso pavimentaria o caminho para os resultados.*

O Santander era conhecido no mundo inteiro por fazer valer sua cultura sobre a das empresas adquiridas, ou seja, adotar a estratégia de assimilação, conceito analisado no Capítulo 5. Nos processos de compra, para tornar a operação mais eficiente, seu foco tem sido a redução de custos. Com o desmembramento do Real do Grupo ABN AMRO, o Santander seria o dono do banco que, desde 2000, Fábio e uma legião de adeptos vinham transformando em um Banco de Valor. Todo esse processo, que estava criando um novo banco e uma nova cultura, estaria comprometido? O Santander usaria a estratégia de assimilação da mesma forma que usou na integração com o Banespa e com tantos outros bancos que adquiriu? Prevaleceria a moeda do

banco espanhol? As moedas do Banco Real saíam de circulação? E o que seria feito dos valores da diversidade, da gestão socioambiental, do microcrédito, da ação social e da ecoeficiência? A filosofia que inspirava a Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável seria extinta?

O Banco Real era visto como uma empresa voltada para as pessoas e comprometido com valores e práticas de sustentabilidade, enquanto o Santander era tido como um banco que buscava resultados com muita praticidade, foco e agilidade. Seriam os valores do Banco de Valor de fato incorporados pelo Santander ou devorados pela agressividade desse banco espanhol? Os valores do Real talvez não sobrevivessem à pressão do Santander por resultados de curto prazo... Ou, como expresso nos extratos bancários, talvez os valores do Real ficassem “sujeitos a confirmação”.

No Brasil, o Santander tinha muita experiência na comercialização de fundos no varejo, em banco de negócios e operações com grandes empresas e grandes clientes. Já o Real detinha a especialização em negócios com pequenas e médias empresas e no financiamento ao consumo. O Santander era um banco ágil, com controle de risco e preocupação acentuada em relação à contenção de custo. O Real preconizava que o resultado, como mostra o verso da moeda de valor nº 7, tinha uma série de causas que mereciam especial atenção, entre elas o bom atendimento ao cliente e o engajamento do funcionário.

Ao contrário da cultura holandesa, mais diplomática, menos dominadora, com vocação para o papel de *trader* desde sempre, a cultura espanhola é marcada pelas grandes conquistas. O estilo colonizador do espanhol não deixaria de impregnar, de alguma forma, a maioria das empresas daquele país. O Santander permitiria a existência de uma cultura baseada nos versos de valor de Fábio? Como acontece na grande maioria das aquisições, especialmente naquelas cuja estratégia é a assimilação, talvez Fábio deixasse a presidência. Ou será que ele se tornaria presidente interino no período de integração?

Como as culturas das duas organizações mostravam-se marcadamente distintas, o temor por parte dos funcionários do Real em relação ao que ocorreria após a aquisição era muito grande. Uma funcionária relembra que havia um sentimento de perda, de luto. As pessoas pensavam: “Meu

Deus, e agora? E tudo o que a gente construiu?” Já entre os empregados do Santander não parecia haver dúvida de que um espanhol ou um executivo oriundo do próprio Santander seria o presidente do banco no Brasil. Esse parecia ser o caminho natural das coisas.

A permanência ou a substituição das lideranças e, naturalmente, do presidente da empresa adquirida é uma decisão complexa, que tem enorme significado simbólico. Embora se reconheça que a retenção de talentos é um requisito fundamental para a transferência e a absorção de conhecimento durante a integração pós-aquisição,<sup>42</sup> diferentes estudos mostram que cerca de 50% dos executivos da adquirida deixam a empresa nos primeiros três anos. Entre as principais causas da saída estão a não valorização de suas competências, a perda de *status* ou, simplesmente, o desejo de não vivenciar um processo estressante como o que normalmente se segue à aquisição.

Outro motivo da perda de executivos é a dificuldade que o profissional tem de lidar com uma cultura diferente daquela em que gosta de trabalhar. Essa falta de sintonia entre valores individuais e valores organizacionais torna o clima, muitas vezes, insuportável para as pessoas, que preferem partir para outra experiência profissional. Além disso, esse é o momento em que muitas empresas concorrentes aproveitam para contratar não apenas o executivo principal, mas também outros.

Independentemente da razão determinante, a saída do presidente é sinal bastante forte e tende a criar um ambiente de incerteza sobre o futuro da organização, o que gera ansiedade principalmente entre os funcionários da adquirida. Pode ainda sinalizar mudanças, sobretudo quando a adquirente e a adquirida têm estilos de gestão muito diferentes. E a mudança, ou melhor, a expectativa de mudança, sempre gera incerteza. A saída do presidente, enfim, dá normalmente início a uma onda de especulações de todo tipo. Evidentemente, no caso da aquisição do Real pelo Santander a situação não foi diferente.

Do lado do Santander, apesar de seus funcionários acreditarem que o novo executivo seria oriundo do seu organograma, havia também certo receio. O Real era um banco que gozava de respeitável reputação na sociedade e no mercado, e cuja marca era conhecida e valorizada. Os





da Febraban desde março de 2007, como um estadista, um dirigente com visão de futuro e um líder “agridoce”, conferia-lhe poder de referência, como analisado no primeiro capítulo.

Alguns funcionários do Santander, porém, se perguntavam se a estratégia de integração poderia ser do tipo movimento reverso. O novo presidente viera da empresa adquirida. O princípio da sustentabilidade era declaradamente um valor a ser capturado, o que exigiria mudar a cultura do Santander. “Será que a cultura do Real prevaleceria sobre a do Santander?”, perguntavam alguns. Seria possível implementar uma estratégia de integração na qual a cultura da empresa adquirida prevalecesse sobre a da adquirente?

A cultura do Santander é forte e sua atuação é global. Em uma estratégia de movimento reverso, um grande processo de mudança se instala na empresa compradora, predominando o modelo de gestão e a cultura da adquirida (Figura 6.1). Isso só ocorre quando os novos donos assim querem,



quando avaliam que o modelo de gestão da adquirida é o mais competitivo para o futuro. Ou seja, aos olhos do comprador, a cultura da adquirida tem de ser vista como a antecipação de uma tendência estratégica.

Ora, nada indicava que o Santander pretendia fazer da cultura do Real a sua cultura. A estratégia de movimento reverso, possível teoricamente mas rara na prática, não parece ter sido cogitada pelos adquirentes. Mas chegou a estar presente no sonho daqueles que fizeram a história do Real. Os versos das suas moedas já não pertenciam a Fábio. Eles foram abraçados por líderes espalhados por todo o banco. Não por todos os funcionários, mas por pessoas de diferentes níveis hierárquicos que se identificaram com os lemas das moedas de valor e se engajaram no processo. Por isso, acalentaram o desejo de levar para o vermelho do Santander o verde do Real. Mas a cultura do Santander tem o seu “lado sol”. A agilidade, a eficiência no controle de custos, a forte preocupação com o retorno para o acionista e a ambição em crescer continuamente não eram valores que podiam ser desprezados. Na verdade, não havia cenário que indicasse a possibilidade de movimento reverso.

*Do ponto de vista operacional, não vale a pena ser independente da matriz espanhola. Existem vantagens em trabalhar de forma integrada, como ter uma arquitetura de sistemas desenvolvida lá fora ou replicar produtos que já tenham sido experimentados. A integração se faz não só por meio de sistemas e processos mas também através de pessoas. É importante a forte ligação com a Espanha. Não adianta tentar fazer um banco exclusivamente brasileiro porque deixaríamos de ter um grande diferencial, que é o fato de ser um banco estrangeiro. Quanto ao processo de decisão, sempre teve bastante autonomia, com alguns limites naturais, como em operações de crédito de grandes volumes, de centenas de milhões, ou quando o tomador é um grupo internacional com exposição a outras unidades do banco. Esses casos, em geral, são levados a Madri, para um comitê de crédito focado no Brasil. O Brasil tem enorme relevância para a matriz. Por isso, os assuntos são tratados com a devida atenção, de forma a assegurar a agilidade.*





de dois” é atraente, tem apelo para os funcionários das duas empresas; a realidade, contudo, é bem mais complexa. Escolher esse ou aquele modelo, dizer que um é melhor do que o outro é sempre mais simples, mas trabalhar a partir de dois modelos existentes a fim de criar um terceiro que tenha mais valor é algo que demanda muita energia.

A presença de Fábio na presidência do Grupo Santander no Brasil sinalizava que suas moedas de valor seriam consideradas na integração da cultura do novo banco. Entretanto, o Santander era uma empresa internacional, suas diretrizes nasceram na Espanha. Como exercer influência nesse nível? Ao mesmo tempo em que Fábio não aceitaria abrir mão dos seus valores fundamentais e da premissa da moeda número 1, de fazer a coisa certa do jeito certo, seu poder era limitado pelo simples fato de estar subordinado a uma hierarquia sediada na Espanha. Ele esperava dessa hierarquia uma adesão a seus valores, caso contrário nem sequer aceitaria presidir o grupo no Brasil. Era esse o temor de funcionários que eram do Real.

*Frequentemente, ao longo da caminhada, alguém criticava e perguntava se nós tínhamos apoio de Madri. Antes, isso me deixava muito preocupado. Sempre houve o apoio. Agradeço sempre aos críticos que diziam que não daria certo, pois foi deles que tirei a energia para ir em frente. Desde a primeira apresentação feita a Dom Emilio, deram-nos os sinais simbólicos de que Madri comprou o valor de ser um Banco de Valor com resultados empresariais sustentáveis, e não apenas resultados econômico-financeiros.*

Por parte dos funcionários vindos do Santander, o Real era, à primeira vista, um banco verde, com ideologia próxima de uma organização não governamental de defesa do meio ambiente. Somente com o início do processo de integração o conceito de sustentabilidade começou a ser compreendido além da sua dimensão ambiental, de acordo com um triplice modelo, que promove não só a preservação da natureza mas também a viabilidade econômica e a justiça social. Quem era do Santander sabia que

os novos tempos exigiam integrar a sustentabilidade à estratégia corporativa. Seria possível construir um novo banco a partir da mescla dos dois? Que novo banco seria esse? Qual seria sua missão?

*Era preciso que definíssemos quais seriam a missão e a proposta de valor desse novo banco, do grupo Santander Brasil. Se queríamos construir um banco de uma certa maneira, era preciso adotar algumas práticas que nos levassem a essa nova forma. Redefinimos, então, esses aspectos juntamente com a criação de um novo modelo de gestão e de uma divulgação massiva do que estávamos nos propondo a fazer. Não era uma tarefa fácil. Foi preciso que essa mensagem fosse disseminada de maneira muito mais intensiva do que quando adquirimos o Real.*

A escolha de Fábio como presidente do grupo era a forma de capturar os valores do Real relacionados à missão do banco no mercado, na sociedade e no mundo. Fiel à estratégia deliberada de integrar as duas culturas por meio da mescla, a nova missão do Santander Brasil, depois da aquisição do Real, já ensaiava uma demonstração dessa intenção.

#### Quadro 6.1

---

#### MISSÃO

##### **Santander (antes da aquisição) – Missão global**

*Desarrollar y consolidar una franquicia financiera, líder em Brasil a través de la creación de valor para los accionistas, clientes, empleados y comunidades donde opera.*

##### **Real ABN AMRO**

Satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidades em que atuamos, através de uma postura ética, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, principalmente, pelo atendimento exemplar.

##### **Grupo Santander Brasil**

Ser uma equipe capaz de gerar boas ideias que satisfaçam nossos clientes, sejam rentáveis para nossos acionistas e nos consolide como um líder financeiro internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

---

A nova missão do Santander Brasil mesclou os valores dos dois bancos. O desenvolvimento sustentável aparece de forma explícita na nova missão, demonstrando o interesse do Santander em capturar esse valor, mais presente na cultura do Real. Além disso, o valor das pessoas, do trabalho em equipe e o foco na satisfação do cliente estão conjugados com a busca de rentabilidade para os acionistas.

O compromisso expresso pela empresa descrevia o modelo de negócio do novo banco:

### **NOSSO COMPROMISSO**

**Somos prestadores de serviços financeiros e acreditamos que a *confiança* deve ser a base de todos os nossos *relacionamentos*.**

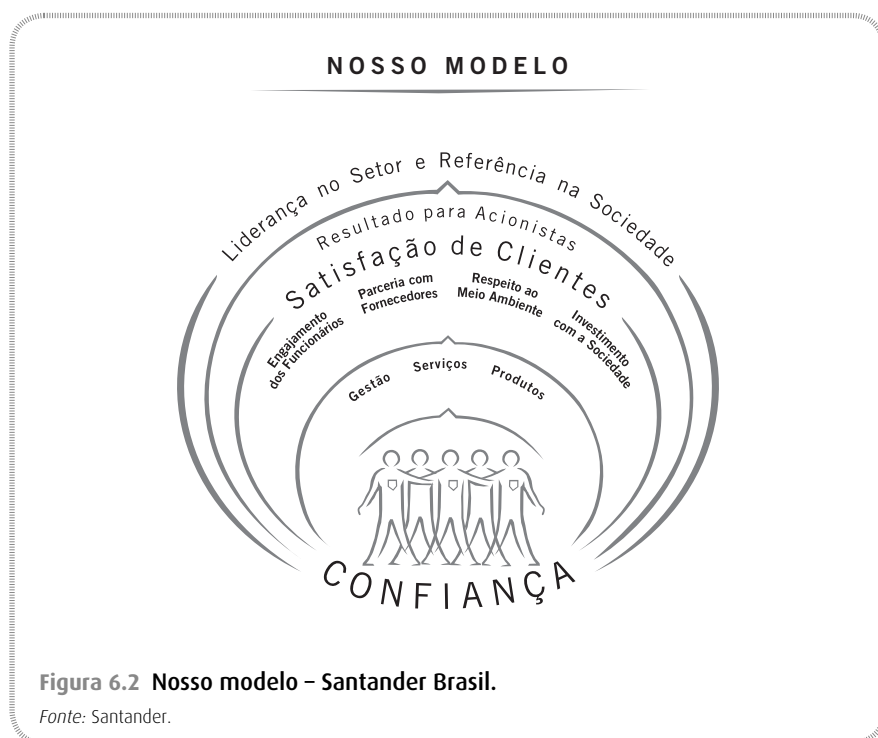
**Criaremos vínculo de qualidade entre nós, funcionários, e com nossos clientes, fornecedores e acionistas, para *juntos* buscarmos ideias inovadoras em gestão, produtos e serviços que respondam aos desafios de nossa época.**

**Assim, seremos líderes do nosso setor e referência *para o Grupo Santander*, para o nosso país e para o mercado em geral.**

Com isso, o Santander sinalizava institucionalmente que de fato queria integrar os aparentes paradoxos entre os dois bancos. A cúpula reconhecia o desafio, mas assumia uma palavra que seria o mote de sua política de comunicação institucional: *juntos*. De fato, a liderança acreditava que as divergências – às vezes não reais, só aparentes, mas não percebidas assim – seriam superadas pela construção da unidade em equipe, por meio de ideias inovadoras. Ela sabia que a moeda era uma só, com dois lados. Fazer a síntese era um desafio que estava sendo assumido pelo banco, que acreditava no poder inovador do diálogo, da parceria, do trabalho em equipe. A noção de que existia uma complementaridade entre as duas organizações pode ser representada pelas palavras de um funcionário: “No Real já era um desejo ter o individual. E há um desejo no Santander de ter resultado em equipe. Esses desejos são complementares. E, conseguindo-se dosar isso de uma forma



do Santander. O atendimento diferenciado para clientes de alta renda do Real – os Serviços Van Gogh – foi estendido aos clientes do Santander. O *Home Broker* e o *Internet Banking* do Santander prevaleceram porque dispõem de ferramentas mais modernas e visualmente mais limpas.



A política de aproveitar o melhor dos dois bancos gerou também novos produtos, criados com a mistura de características do Real e do Santander. Mais uma vez, a ideia norteadora foi o critério do melhor para o cliente, sem que houvesse perda para ele. “Buscamos o que era mais valorizado em cada instituição e o que valia a pena manter nessa união”, diz Angel Agallano, vice-presidente executivo responsável pelo comitê de integração.

*Processo de mudança sempre causa algum transtorno, algum problema. Não é indolor. Nossa integração caminhou bem, mas é um processo que sempre produz certo desconforto, inclusive para o cliente.*



e do Santander para esse local terminou somente no início de 2010. As vagas na garagem privilegiam o transporte solidário; todos os utensílios ali presentes precisam ter um selo de sustentabilidade; e os horários de entrada e saída dos funcionários respeitam um intervalo de quatro horas, para privilegiar a qualidade de vida.

### INVISTA EM MAIS INFORMAÇÃO: AS ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO

Ao longo deste livro, diferentes estratégias de integração de empresas envolvidas em um processo de aquisição foram analisadas e explicadas à luz de casos e reflexões. Reproduzimos na Figura 6.3 a síntese de cada uma das estratégias.

Níveis de mudanças na empresa adquirida	<b>Alto</b>	<b>Assimilação</b> Empresa adquirida conforma-se à cultura da adquirente		<b>Transformação</b> As duas empresas encontram novos modos de operar (transformação cultural)
			<b>Mescla</b> Soma dos elementos dos dois lados (integração cultural)	
	<b>Baixo</b>	<b>Pluralidade</b> Empresa adquirida mantém a sua independência		<b>Movimento Reverso</b> Empresa adquirida dita os termos do acordo (assimilação cultural reversa)
		<b>Baixo</b>		<b>Alto</b>
		Níveis de mudanças na empresa adquirente		

**Figura 6.3** Estratégias de integração cultural para obtenção de resultados pós-F&A.

Fonte: Tanure; Evans; Pucik (2007).

Malu também foi responsável pela elaboração de uma cartilha para que todos os funcionários do Santander se familiarizassem com as práticas de sustentabilidade assumidas pelo Real desde os tempos do comitê do Banco de Valor, que se transformou em Diretoria de Responsabilidade Social e, depois, em Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável, ambas com a própria Malu no comando.

A integração de recursos humanos foi liderada por Lilian Guimarães. Vinda do ABN AMRO Real, Lilian trabalhava com Fernando Lanzer na Diretoria de Recursos Humanos e na construção do Banco de Valor. Com a transferência de Fernando para a Holanda, a executiva foi promovida e dirigiu o RH de 2003 a 2006. Entre 2007 e 2008, retirou-se para um período sabático. Foi estudar, fez *coaching* e empreendeu um negócio próprio. Lilian voltou ao Santander, por indicação do Fábio, no dia em que ele tomava posse. O convite foi feito pelo vice-presidente executivo do grupo Santander na Espanha, Marcial Portela Alvarez: “Você quer trabalhar mais de 12 horas por dia em um ambiente de tensão constante e ainda demitir pessoas?”, perguntou ele. Lilian gostou da objetividade de Alvarez e viu ali uma oportunidade de construir um banco novo, diferente daquele Santander que tinha assimilado o Banespa. Seu desafio era integrar 55 mil pessoas de duas instituições com estilos diferentes de gestão.

O primeiro ano da integração na área de recursos humanos foi o mais difícil, pois houve a demissão de funcionários, provocada pela sobreposição de funções, algo comum em aquisições do gênero. Foram 4 mil dispensas, a maioria na área administrativa. Segundo Lilian, o banco ofereceu assessoria de *outplacement* e, em menos de um ano, 72% dos demitidos, das duas empresas, já estavam recolocados no mercado de trabalho.

No que diz respeito aos benefícios para os funcionários, a política estabelecida foi clara: não haveria perda para ninguém. Se um dos bancos oferecesse um benefício melhor do que o outro, o melhor benefício seria usado como parâmetro. Se fosse preciso, um novo produto incorporaria as características do melhor, aproveitando-se as sinergias decorrentes e com o princípio de usar o mesmo dinheiro para o investimento. Assim foi com a assistência médica e a previdência complementar, por exemplo.

O plano de saúde do Real era melhor e foi estendido à equipe do banco espanhol. Os nomes dos cargos e os planos de desenvolvimento de carreira foram uniformizados. Enfim, todos os funcionários passaram a ser de uma mesma empresa, com direitos e benefícios iguais.

Esse é um dos difíceis desafios da gestão de pessoas pós-aquisição. Quase sempre, a empresa adquirida e a adquirente têm políticas e práticas de RH bastante distintas. Muitas vezes, como a homogeneização das práticas pode ser custosa, a adquirente opta por manter as diferenças. Isso dá início a um ciclo de comparações e provoca aquele sentimento de “nós” *versus* “eles”, o que gera, inevitavelmente, um grande mal-estar entre os funcionários. Ao decidir pela homogeneização e – o mais importante – escolhendo o melhor de dois, o Santander sinalizava de maneira clara que o novo banco era de fato o resultado do melhor das duas empresas.

Um dos desafios da integração foram as longas jornadas de treinamento para conhecer e vender os novos produtos das carteiras. Muitos deles nasceram do diálogo entre os funcionários durante as reuniões de integração. A instituição investiu em treinamentos *on-line*, ministrados dentro das agências, e em rodadas de engajamento para sensibilizar as pessoas sobre as mudanças. Aproximadamente um terço do tempo do mês de trabalho dos gerentes era ocupado por aulas sobre novos sistemas de remuneração e de benefícios para os funcionários, e também sobre regras de empréstimos e parcelamentos para os correntistas.

Para acelerar o entrosamento das pessoas de uma mesma área de negócios, foi utilizada a técnica batizada de Diálogos de Engajamento. Valendo-se de jogos de tabuleiro, os funcionários participaram de dinâmicas de integração durante duas horas por dia.

Em diferentes fases da integração, realizaram-se encontros e *workshops* de um dia e meio para cerca de 8 mil gerentes de mais de 3 mil agências no Brasil. Esses encontros ajudavam os gestores a compreender o todo e a conhecer o papel de cada um deles no processo de mudança. Além disso, era uma forma de aproximar pessoas de áreas distintas e permitir que o diálogo e a convivência resolvessem eventuais dificuldades de comunicação e interação. Afinal, para chegar ao resultado esperado é preciso conhecer

as causas dos problemas, muitas vezes localizadas não em uma área específica, mas entre áreas que se relacionam. Resultado é o que resulta, como diz a moeda de valor nº 7.

O gerente, no Santander, seguia a cartilha do seu treinamento. Já o Real dava mais autonomia à rede, o que, por um lado, gerava mais flexibilidade para resolver alguns casos e, por outro, não favorecia a padronização. No Santander existia um estímulo para o desempenho individual, com foco na produtividade, no pragmatismo e na agilidade decisória. O Real buscava os resultados financeiros para a organização como produto da satisfação do cliente e do funcionário. Valorizava os relacionamentos para que essa satisfação fosse a base da realização dos resultados de retorno ao acionista. Integrar essas duas dimensões, produto e processo, exige a visão sistêmica, uma vez que ambas compõem duas faces de uma mesma moeda. Ao agrupar pessoas que seguiam práticas de trabalho tão distintas, o banco fomentava essa visão sistêmica. É vendo a diferença e tentando compreender a lógica dessa diferença que se pode enxergar o outro lado da moeda.

A integração de aspectos aparentemente opostos mas complementares requer desprendimento, inovação e muita competência. Exige a capacidade de criar, por exemplo, estratégias de remuneração para o gerente que atinge metas que conjuguem a venda de determinado produto com a satisfação do cliente. Essa capacidade pode ser medida pelo tempo em que o cliente mantém o produto adquirido e sua satisfação com a compra.

Era preciso conciliar o cumprimento de metas econômico-financeiras à satisfação do cliente. Como diz Fábio em um verso que cunhou na moeda de valor nº 6, o jogo é duro, mas é na bola, não na canela.

Uma estratégia utilizada pelo Santander para integrar os recursos humanos foi a promoção de troca de experiências entre funcionários das duas empresas. Executivos do banco visitaram inúmeras agências, em diferentes pontos do país, para conhecer as práticas de gestão. Muitas agências cederam funcionários para ajudar na adaptação de outras agências e contrataram estagiários e novos profissionais para recompor seus quadros.



A integração tecnológica, iniciada no início de 2010, foi finalizada em fevereiro de 2011. Durante algumas semanas da transição, clientes do Real não puderam fazer depósitos nos caixas de autoatendimento das agências do Santander, embora conseguissem realizar saques, emitir extratos e operar as demais funções. O banco teve dificuldade de integrar a operação de débito dos cartões ao sistema da conta-corrente. Segundo pesquisas realizadas pelo Santander em junho de 2010, a satisfação dos clientes do Real caiu, e uma das causas foi o caixa eletrônico. Realizam-se testes antes de fazer uma migração tecnológica desse porte, mas o diagnóstico de um eventual problema não significa que sua solução seja imediata.

*Ao longo do processo de integração tecnológica seria difícil mobilizar toda a organização. Colocar a máquina para funcionar na velocidade adequada não é algo que se possa fazer de imediato. Diferentes partes dela trabalharam azeitadas em diferentes momentos. Mas o natural é que ela trabalhasse em plena capacidade após a finalização da integração. Todo cuidado era pouco nessa hora para não causar desconforto ao cliente. Se tivéssemos que atrasar uma semana, duas ou três, seria melhor atrasar. O foco era o conforto do cliente.*

Em tese, a unificação da marca não seria feita antes da conclusão da integração tecnológica, pois poderia desorientar o cliente. Mas a reprogramação de alguns passos do processo dessa integração inverteu a regra. Em novembro de 2010, o Santander decretou o fim da marca Real. O verde e o amarelo das fachadas das agências deram lugar ao vermelho do banco espanhol. A virada da marca representa o desaparecimento da expressão “Banco Real”, que deu nome à empresa herdada por Aloysio Faria.

Sai a marca, mas a cultura da empresa, seu jeito de ser, permanece? O processo não está concluído. Ainda se luta para que a visão de sustentabilidade trazida pelo Real seja consolidada, como, aliás, em qualquer empresa que tem de conviver com as análises trimestrais, com a concorrência acirrada e a pressão por resultados.

*A premissa da proposta foi justamente transferir os atributos da marca Real para o Santander. Não é a marca em si, mas o que ela representa. Só que o banco tem que ser o primeiro a incorporar os valores, para só depois falar sobre eles.*

A marca do Real, um dos bancos mais admirados do Brasil, estava avaliada em mais de R\$5 bilhões, segundo cálculos da Brand Finance. Vale a pena abrir mão de um ativo desses?

Para Fernando Martins, vice-presidente de estratégia da marca e comunicação corporativa, devido à forma como o processo de integração foi concebido e ao seu ritmo, foi possível ao Santander incorporar à sua identidade corporativa atributos advindos do Real, mesmo desfazendo-se dessa marca. Considerando que a marca Santander é global e está avaliada em US\$25 bilhões, não se desejava a convivência de duas bandeiras, como ocorreu com o ABN AMRO e o Real. Como apontado anteriormente, o fato de o Santander patrocinar empresas que participam de eventos mundiais faria com que uma marca fosse beneficiada por essa mídia espontânea e a outra não. A empresa teria de fazer dois orçamentos para planejar seu marketing corporativo. Isso não parecia prático, ainda mais considerando que a presença de *players* globais não é malvista no Brasil. Ter uma mesma marca cria condições para melhor aproveitar as vantagens de ser global.

Os processos de integração, nas suas diferentes estratégias, não têm relação direta com a permanência ou não da marca. Erradamente, muitas vezes a permanência de uma marca após um processo de F&A é interpretada como símbolo de que a cultura da empresa que aquela marca representa não se alterou – o que nem sempre é verdade. O fato de a marca sair de cena não significa necessariamente que a cultura que a sustentava não existe mais. Sabe-se que a marca sempre está sustentada por uma cultura, mas trata-se de decisões mercadológicas, e não sobre modelo de gestão.

Seja pelo lado ético da moeda, que se baseia na convicção dos valores de sustentabilidade, seja pelo lado econômico, que privilegia a visão estratégica do negócio em função da valorização da marca, o futuro irá dizer se o Santander continua a buscar o valor da sustentabilidade. Em 2010, o



Santander superou o recorde anterior, que havia sido de US\$4,3 bilhões, da empresa de cartões de crédito Visanet, e fez o país responder por 29% dos US\$42 bilhões levantados por IPO em 2009. O IPO do banco espanhol no mercado brasileiro ocorreu nove anos depois da sua entrada no Brasil por meio da compra do Banespa.

*O IPO nos deu inicialmente um excesso de capital a ser absorvido ao longo do processo de crescimento. Antes, para uma eventual expansão, teríamos de pedir aporte de capital da matriz. Depois do IPO, do ponto de vista financeiro, o banco brasileiro é totalmente independente da matriz.*

A expectativa do Santander de que a sinergia decorrente da integração entre os dois bancos se refletiria no balanço de 2010 só se concretizou cerca de um ano depois. Isso porque a integração completa não se efetivou plenamente em 2010, mas em 2011, e as despesas administrativas do Real eram elevadas em relação ao volume de negócios. As economias de escala com a aquisição vieram da redução de custos e da maior eficiência.

A integração da área de tecnologia em plataforma única e dos serviços de *back office*, junto com a terceirização dos serviços de tecnologia, promoveu a economia de quase €200 milhões. Com a integração dos negócios globais e das atividades de apoio, foram poupados outros €70 milhões; com a consolidação comercial e a realocação de agências, mais €135 milhões. Adicionalmente, a projeção de resultados, o crescimento do lucro dos negócios adquiridos e a adoção de melhores práticas administrativas trouxeram a expectativa de geração de mais de €100 milhões.

*Há um otimismo em relação à posição competitiva do banco. O valor agregado para um grupo estrangeiro tende a crescer à medida que o Brasil se internacionaliza. O potencial de crescimento também está relacionado à integração, que nos leva a ganhos de escala e de performance. O primeiro passo é fazer os ajustes internos, para colocar o*



Embora a marca Real tenha sido absorvida pela marca Santander, a estratégia de mescla se mostrava a mais inteligente para que o melhor dos dois bancos fosse aproveitado e integrado. Coerente com sua estratégia de comunicação, o Santander tem buscado a sinergia do “juntos”. Para Fábio, o resultado é o que resulta, lema da sua moeda de valor nº 7. O retorno para o acionista, portanto, só se efetiva com o cliente satisfeito, que quer realizar negócios com o banco porque estabeleceu uma relação de confiança com ele. Mas, para que esse cliente fique satisfeito, é necessário que o funcionário também se sinta satisfeito, feliz com o seu trabalho.

*Trabalhar a satisfação do cliente, a satisfação do funcionário e a atratividade da marca tem como consequência um retorno diferenciado para o acionista. O resultado é consequência do cliente satisfeito, e o cliente satisfeito eu só consigo se tenho funcionário satisfeito. Essa é basicamente a linha mestra. É algo novo que vai nascer da experiência e dos valores do Real e do Santander. Daí veio o conceito de “juntos”. Ele começou assim: juntos, Santander e Real, vamos construir uma nova organização. Depois percebemos que o conceito é muito mais que isso. É juntos, com todos os segmentos da sociedade. O banco é um agente financeiro que desempenha um papel dentro da sociedade que, se bem desempenhado, é bom para todos. O cliente sabe onde as coisas não estão funcionando. A imprensa pode também apontar onde não está funcionando. Concorrentes e funcionários são grupos de pessoas que, em função da tecnologia de hoje, a gente pode acessar e saber onde a gente pode melhorar. Juntos.*

Fábio, na verdade, não dirigiu apenas uma organização. Sua liderança extrapolou o setor bancário e é reconhecida na sociedade, muito além da sua área de atuação. Seu comportamento de *estadista*, inspirado por suas moedas de valor, ressaltou seu lado líder. Para um *estadista*, porém, a função executiva, mesmo que focada no nível estratégico para além do nível

operacional, acaba não permitindo que todo o potencial do exercício da cidadania empresarial seja explorado. Fábio vinha sentindo a necessidade de ter maior espaço para influenciar a sociedade. Mas esse movimento só seria realizado no momento em que ele sentisse que o grupo de pessoas e *dirigentes* da empresa eram protagonistas do ideal de empresa que eles construíram juntos.

Assim, em dezembro de 2010, o Santander anunciou que Fábio deixaria a presidência do banco. Em fevereiro de 2011, assumiu a presidência do Conselho de Administração para acompanhar o movimento, a liderança e os passos das pessoas que com ele construíram um caminho novo em terras nunca antes desbravadas. Sem mapa, mas sabendo o sentido da caminhada. Mesmo sem certezas prévias, e com coragem para descobri-las, Fábio liderou por mais de uma década uma legião de diretores e funcionários de todos os níveis, que fizeram do Banco Real uma empresa singular no mercado financeiro brasileiro.

*Eu tinha a mais forte convicção de que precisava fazer esse movimento para que novas portas pudessem se abrir. Claro que tive que preservar também as que já estavam abertas... O impacto da mudança foi grande para muita gente. Respondi cada um dos e-mails que recebi. A mensagem que reforçava naquele momento era a mensagem do meu coração:*

*1) Eu estarei por perto; e*

*2) Que cada um seja protagonista e viva e defenda os valores com os quais se identificou. É só isso... É tudo isso!*

Fábio reconhece os movimentos de seus ciclos profissionais, e depois de deixar a função executiva, uma nova etapa de sua trajetória profissional se abriu. Continuou responsável, na transição para essa nova fase, por gerir e orientar um legado que não é só seu, mas de todos que participaram dessa história. Mas, independentemente do lugar ou do espaço, ele tem a certeza de que ninguém lidera uma causa sozinho. A alegria do *dirigente* é

ver que sua obra encontra seguidores espalhados pelas agências da empresa, não por serem discípulos do presidente, mas por compartilharem uma causa comum. O valor intangível de suas moedas se torna mais tangível no legado deixado para cada cliente, a empresa e a sociedade. Como ele próprio diz, mesmo que não seja possível criar um mundo melhor para os nossos filhos, que pelo menos possamos criar filhos melhores para o nosso mundo.

## NOTAS

<sup>1</sup>TANURE, B.; CANÇADO, V. “Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira”. *Revista de Administração de Empresas*: RAE, São Paulo, v. 45, n. 2, p.10-22, abr-jun, 2005.

<sup>2</sup>TANURE, B; EVANS, P.; PUCIK, W. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. 1988. “Acculturation in mergers and acquisitions”. *Academy of Management Review*, 13: 79-90.

TANURE, B.; DUARTE, R.D. “HRM anchoring and being anchored by business strategies”. In: Academy of Management Honolulu, 2005, Honolulu, the Island of Oahu. *The Academy of Management Annals*, 2005.

SCHWEIGER, D.M.; WEBER, Y. “Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: an empirical investigation”. *Human Resource Planning*, vol. 12, n. 2, 1989. p. 69-86.

SCHWEIGER, D.M.; IVANCEVICH, J.M.; POWER F.R. “Executive Actions for Managing Human Resources Before and After Acquisition”. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 2, p. 127-138, 1987.

<sup>3</sup>TANURE, B.; DUARTE, R. “Retenções de executivos em transnacionais: a relação entre conhecimento e criação de valor”. *Caderno de Ideias*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2004.

TANURE, B; EVANS, P.; PUCIK, W. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

<sup>4</sup>TANURE, B. “O que diferencia líderes, gestores e dirigentes?” *Valor Econômico*, São Paulo, p. 1-1. 17 set. 2010. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impresso/eu-carreira/108/310108/o-que-diferencia-lideres-gestores-e-dirigentes>>. Acesso em: 12 out. 2010.

<sup>5</sup>TANURE, B. “O que diferencia líderes, gestores e dirigentes?” *Valor Econômico*, São Paulo, 17 set. 2010. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impresso/eu-carreira/108/310108/o-que-diferencia-lideres-gestores-e-dirigentes>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

<sup>6</sup>TANURE, B. “O que diferencia líderes, gestores e dirigentes?” *Valor Econômico*, São Paulo, p. 1-1. 17 set. 2010. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impresso/eu-carreira/108/310108/o-que-diferencia-lideres-gestores-e-dirigentes>>. Acesso em: 12 out. 2010. A origem desse conceito teve inspiração em memoráveis conversas de Betania Tanure com com Joe Santos.

<sup>7</sup>Poder de referência é um termo cunhado por Betania Tanure.

<sup>8</sup>PATRUS-PENA, R.; CASTRO, P. P. *Ética nos negócios: condições, desafios e riscos*. São Paulo: Atlas, 2010.

<sup>9</sup>HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

<sup>10</sup>CHEVALIER, J; GHEERBRANT, A. *Dicionário de símbolos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1990.

<sup>11</sup>KANT, I. *Crítica da razão prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

<sup>12</sup>PATRUS-PENA, R. CASTRO, P. P. *Ética nos negócios: condições, desafios e riscos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 46.

<sup>13</sup>Versos de GALEANO, E. *As palavras andantes*. Porto Alegre: L&PM, 1994. “A utopia está no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se distancia dois passos. Caminho dez passos e o horizonte anda dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais a alcançarei. Para que vale a utopia? Vale para isso: para caminhar.”

<sup>14</sup>GHOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004. p. 242-249.

<sup>15</sup>Originalmente, a frase é do filósofo americano Ralph Emerson (1803-1882).

<sup>16</sup> TANURE, B.; EVANS, P. “Paradoxos da gestão; gestão dos paradoxos”. *HSM Management*, São Paulo, n. 82, p. 18-19, set-out 2010.

<sup>17</sup> Sócrates foi condenado à morte injustamente. O amigo Críton o convida a fugir da prisão antes do dia da sua execução. Sócrates argumenta que não seria justo infringir a lei para sair da prisão. Sua atitude demonstrou que ele preferia ficar em paz com a sua consciência, em acordo consigo e desacordo com os amigos, a fazer o que os amigos queriam mas em desacordo com ele próprio. Confira o livro de Platão, Críton: PLATÓN. Críton. In: *Diálogos*. São Paulo: Hemus, 1981.

<sup>18</sup> GHOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 242-249.

<sup>19</sup> SCHWEIGER, D.M.; IVANCEVICH, J.M.; POWER F.R. “Executive Actions for Managing Human Resources Before and After Acquisition”. *Academy of Management Executive*, v. 1, n. 2, p. 127-138, 1987.

<sup>20</sup> Metáfora feita por ROURKE, J.T. “Integração pós-fusão”. In: KEY, Stephen L. *Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992.

<sup>21</sup> TANURE, B; EVANS, P.; PUCIK, W. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 88-89.

<sup>22</sup> TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, W. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 88-89.

<sup>23</sup> TANURE, B.; DUARTE, R.D. “HRM anchoring and being anchored by business strategies”. In: Academy of Management Honolulu, 2005, Honolulu, the Island of Oahu. *The Academy of Management Annals*, 2005.

NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. “Acculturation in mergers and acquisitions.” *Academy of Management Review*, 13: 79-90, 1988.

<sup>24</sup> TANURE, B.; HÉAU, D. *ABN AMRO/Banco Real: estudo de caso de uma aquisição estratégica*. FDC/INSEAD, 2002.

<sup>25</sup> TANURE, B. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? Uma comparação entre America Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>26</sup> TANURE, B. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? Uma comparação entre America Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>27</sup> A Lei das Sociedades Anônimas (Lei n. 6.404/76) foi alterada pela Lei n. 9.457, de 1997, que revogou a exigência do *tag along* que, no jargão do mercado de capitais significa dar aos acionistas minoritários, que detêm ações ordinárias de uma empresa, os mesmos direitos ofertados aos acionistas controladores, no caso de venda ou transferência de controle. Esse mecanismo de proteção aos minoritários retornou à lei com a Reforma da Lei n. 6.404/76, empreendida pela Lei n. 10.303, de 31 de outubro de 2001, que estabeleceu o retorno do direito dos titulares de ações ordinárias à oferta pública obrigatória quando da alienação de controle (*tag along*), ao preço de 80% do valor pago por ação integrante do bloco de controle (art. 254-A).

<sup>28</sup> TANURE, B.; HEAU, D. “Case study of a strategic acquisition: ABN-AMRO-Banco Real (A)”. In: Balas – The Business Association Of Latin American Studies, 2001, San Diego. *Balas – The Business Association Of Latin American Studies*, 2001.

<sup>29</sup> GALEMBECK, F.; CABRAL, V. “O último dos grandes banqueiros”. *Revista Poder*. Abril 2010. n. 26. p. 57.

<sup>30</sup> TANURE, B.; CANÇADO, V.L.; DUARTE, R.G.; MULDER, C.F. “The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions”. *Latin American Business Review* (Binghamton, N.Y.), v. 10, p. 135-159, 2009.

<sup>31</sup> CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. *The management of international acquisitions*. Oxford: Blackwell, 1996. p. 166-180.

<sup>32</sup> TANURE, B. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?* Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>33</sup> PATRUS-PENA, R.; CASTRO, P.P. *Ética nos negócios: condições, desafios e riscos*. São Paulo: Atlas, 2010.

<sup>34</sup> “Líder transformador” é uma expressão utilizada por Betania Tanure em um documento não publicado, escrito com Priscila Soares: TANURE, B.; SOARES, P. *Liderança transformadora: a articulação dos movimentos de transformação*.

<sup>35</sup> GHOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

<sup>36</sup> GHOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

<sup>37</sup> PATRUS-PENA, R.; CASTRO, P.P. *Ética nos negócios: condições, desafios e riscos*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 46.

<sup>38</sup> YUNUS, M.; JOLIS, A. *O banqueiro dos pobres*. São Paulo: Ática, 2008.

<sup>39</sup> YUNUS, M.; JOLIS, A. *O banqueiro dos pobres*. São Paulo: Ática, 2008. p. 333.

<sup>40</sup> TANURE, B; EVANS, P.; PUCIK, W. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

<sup>41</sup> A partir da venda do ABN AMRO para o consórcio, o Real foi desmembrado do ABN AMRO e ficou com o Santander. Daqui para a frente, chamaremos, portanto, de Banco Real o que vínhamos chamando de Banco ABN AMRO Real.

<sup>42</sup> KAY, I.T.; SHELTON, M. "The people problem in mergers". *McKinsey Quartely*. New York, n.4, p.29-37, 2000.

<sup>43</sup> *Isto É Dinheiro*, número 655, Especial. 23 de abril de 2010. Disponível em: [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/20688\\_O+DIA+D+DO+SANTANDER](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/20688_O+DIA+D+DO+SANTANDER). Acessado em 6/12/2010.