

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de  
Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em  
Portugal

João Pedro Martins Canhoto

Trabalho de Projeto

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Marketing

Orientador:

Professor Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Professor Associado Convidado,  
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro de 2019

## **Agradecimentos**

Sou uma pessoa mais de falar do que escrever.

Nos momentos de agradecimentos, não sou de muitas palavras – muito menos quando as tenho de escrever.

No entanto, aproveito para endereçar um especial agradecimento ao Professor Vicente Rodrigues por, ao longo desta longa jornada, me ter acompanhado e orientado sempre com muitíssima competência, disponibilidade e, não menos importante, paciência em todos os momentos mais exaustivos.

Para além do Professor, um outro especial agradecimento: à minha namorada, Mathilde, que também acompanhou bastante de perto este meu projeto e que também ela contribuiu bastante para o desenvolvimento do mesmo.

Por fim, um profundo agradecimento à empresa e ao seu contributo para este projeto.

Aos que não estão aqui individualizados, tenho a certeza que sabem o quão importante são para mim em todos os momentos da minha vida.

<b>1. Índice</b>	
<b>2. Sumário / Abstract</b>	5
<b>3. Caso</b>	7
3.1. Apresentação do Problema	7
3.2. Enquadramento	8
3.3. O processo de Fusão da Willis Towers Watson em Portugal	19
3.4. Questões pedagógicas	29
<b>4. Nota Pedagógica</b>	31
4.1. Público-Alvo do Caso	31
4.2 - Objetivos Pedagógicos	31
4.3. Revisão de Literatura	32
4.3.1. Fusões & Aquisições – O que são?	32
4.3.2. As Sinergias e o seu papel nas processo de Fusões & Aquisições	33
4.3.3. Fusões & Aquisições: O papel e a importância das Pessoas	34
4.3.4. A envolvente da Identidade Corporativa	35
4.3.5. Identidade Corporativa – Como observá-la num processo de Fusão & Aquisição	36
4.3.6. Identidade Corporativa: O papel e a importância das Pessoas	37
4.3.7. Fusões & Aquisições: O papel e a importância do Marketing	37
4.3.8. Customer Relationship Management (CRM) - O papel e a importância do CRM num processo de Fusão & Aquisição	40
4.4. Plano de animação	43
4.5. Resolução do Caso	47
4.6. Slides de Resolução	66
4.7. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão	80
<b>5. Bibliografia</b>	82

## **Índice de Figuras**

**Fig. 1:** Fusões & Aquisições sob visão baseada em recursos da Empresa

39

## **2. Sumário / Abstract**

O presente caso pedagógico, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Marketing do ISCTE-IUL, relata o processo de Fusão da Willis Towers Watson em Portugal na perspetiva da equipa de Marketing & Sales da empresa.

Em 2016, resultado de uma fusão a nível internacional entre as empresas Willis e Towers Watson - ambas com operação direta em Portugal - nasceu a atual Willis Towers Watson. Como consequência desta fusão, as equipas locais de ambas as operações tiveram de se adaptar à nova realidade – a união numa só empresa, Willis Towers Watson.

Esta adaptação e as consequentes diligências efetuadas no decorrer dos dois anos que se seguiram à formalização (internacional) da fusão foram materializadas em diversas iniciativas ao nível e pela equipa de Marketing & Sales. Neste cenário, o denominador comum foram as sinergias e as mais-valias que podiam e deviam ser trabalhadas no novo contexto da empresa.

Através de um relato detalhado do processo de Fusão em Portugal na perspetiva da equipa de Marketing & Sales, apoiado por uma análise à realidade das duas empresas e dos respetivos mercados no contexto de pré-fusão, desenvolve-se um conjunto de questões maioritariamente orientadas para uma análise crítica e conceptual de vários aspetos deste processo de fusão. Estas questões incidem sobre a envolvente desta fusão a nível de Pessoas, Marketing, Comunicação, Vendas e Operações, todas elas com ligações entre si e com o ambiente corporativo multinacional que as rodeia.

## **2. Sumário / Abstract**

The present thesis, developed within the ISCTE-IUL Master's Degree in Marketing, describes the Willis Towers Watson Merger process in Portugal and how it was developed by the company's Marketing & Sales team.

In 2016, result of an international merger between the companies Willis and Towers Watson - both with direct operations in Portugal – the current Willis Towers Watson was born. Subsequently, the local teams from both operations had to adapt to the new reality - merging into one company, Willis Towers Watson.

This adaptation and the successive steps taken during the two years that followed the (international) formalization of the merger were materialized in several initiatives covering the Marketing and Sales area in Portugal. In this scenario, the common denominator were the synergies and added value that could and should be leveraged on the new context of the company.

Through a detailed description of the merger process held and performed by the Marketing & Sales area of the company, sustained by an individual analysis of both companies and each market in the pre-merger context, a set of questions were designed to promote a critical and conceptual analysis of various matters of this process. These questions focus on what this merger implies when it comes to People, Marketing, Communications, Sales and Operations - all linked among themselves and surrounded by multinational corporate environment.

### 3. Caso

#### 3.1. Apresentação do Problema

Com impacto direto nas respetivas operações em Portugal, a fusão da Willis e Towers Watson foi também um desafio para as várias geografias onde ambas as empresas operavam. Com necessidade de adaptações locais, o processo de fusão em Portugal implicou algumas mudanças estruturais e, naturalmente, novas formas de olhar para dentro e para fora da nova empresa.

Neste contexto, a evolução da empresa em Portugal (e também no Mundo, no entanto o objeto desta tese será apenas focado na dinâmica Portuguesa) tem vindo a depender bastante da forma como ambas as empresas encararam a fusão e quais as ações que têm vindo a desenvolver para que se possa tirar os maiores proveitos (quer internos quer externos) da mesma.

Com as práticas e indicações do Grupo sempre presentes, a Willis Towers Watson em Portugal tinha agora de olhar para aspetos como a harmonização de benefícios, a gestão e relação entre culturas organizacionais distintas, a adoção de novas estratégias de negócio, a inevitável necessidade de reestruturações internas, o desafio relacionado com a eficiência e duplicação de sistemas tecnológicos, o novo posicionamento no mercado nacional e, entre tantos outros, a (nova) gestão e relação com os clientes e *prospects* – Tudo isto com necessidade de envolvimento direto e indireto de todas as camadas hierárquicas da empresa.

Para tal, o departamento de Marketing & Sales teve um papel preponderante na definição e no alinhamento das melhores estratégias - quer puramente locais quer por alinhamento internacional - para dinamizar a atividade da (nova) empresa ao nível da Comunicação, Marketing e Vendas.

É neste contexto que o presente caso é desenvolvido, com o objetivo de se analisar a forma como a empresa observou as várias áreas que sofreram um impacto direto e indireto da fusão, com especial enfoque na intervenção do departamento de Marketing & Sales nas ações internas e externas da empresa.

### **3.2. Enquadramento**

#### **A Willis Towers Watson – “*The Beginning*”**

A Willis Towers Watson, presente em mais de 140 países e com mais de 45.000 colaboradores, é um grupo especialista na área de Gestão de Risco, Seguros e Capital Humano que resultou de um processo de fusão internacional entre duas das maiores empresas internacionais nos respetivos setores de atividade – a Willis, um dos maiores e mais antigos Corretores de Seguros e especialista em Gestão de Riscos com origem nos Estados Unidos da América (1828) e sede no Reino Unido (Londres) e a Towers Watson, também ela com uma das mais poderosas presenças no seu setor de atividade – Recursos Humanos e Investimentos Financeiros – com origem (1865) e sede nos Estados Unidos da América.

Apesar de os processos de Fusão & Aquisição não serem uma novidade para estas empresas que, ao longo das suas histórias, vivenciaram bastante estes tipos de operações; esta seria, até à data e sem dúvida alguma, aquela que mais impacto iria ter nas respetivas realidades – tanto ao nível interno como ao nível externo.

A origem desta fusão, avaliada em 18 mil milhões de Euros, anunciada em Junho de 2015 e oficializada em Janeiro de 2016, prendeu-se com a necessidade e relevância de juntar duas áreas de atuação totalmente distintas mas com elevada complementaridade na abordagem ao mercado - não só a nível de *intelligence* como também em termos de carteira de ativos, tendo sido este um dos principais desafios inclusivamente enunciado pelo Head of Willis Towers Watson John Haley. Este referiu que esta fusão não se tratava de um crescimento em escala num já conhecido setor de atividade, mas sim no aumento e na combinação de novos serviços entre duas das maiores empresas dos seus setores. O aumento da presença geográfica a nível internacional, as sinergias financeiras (com um considerável da componente fiscal) passíveis de serem obtidas a curto, médio e longo prazo, as oportunidades de penetração em mercados ainda por desenvolver para ambas as operações – tanto em termos de carteiras de ativos, como referido anteriormente, como no desenvolvimento de estratégias de penetração em novos mercados – são alguns dos argumentos (e simultaneamente oportunidades) da relevância e da importância desta fusão. Todos estes fatores levam a que a empresa, operando conjuntamente, tenha uma taxa de 80% de

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

penetração nas 1000 maiores empresas do Mundo – algo que isoladamente seria difícil de alcançar.

### **A Fusão da Willis Towers Watson em Portugal**

Em Portugal, tanto a Willis como a Towers Watson tinham operação direta, pelo que a fusão também teve impacto na presença destas duas empresas em território Português. Após a oficialização da fusão, a Willis Towers Watson em Portugal tornou-se numa empresa com 4 escritórios, 180 colaboradores, mais de 60 anos de experiência e uma operação de tal forma competente que permitia alcançar uma taxa de retenção de clientes superior a 90%. A empresa passou a disponibilizar ao mercado português um leque de soluções relacionadas com a gestão de risco, a otimização de benefícios, a promoção do talento e o fortalecimento do capital.

Para se compreender melhor o desenrolar deste processo de fusão em Portugal, é fundamental conhecer bem a realidade das duas empresas antes da fusão.

#### **A Willis – Corretores de Seguros, S.A.**

##### **Uma empresa de corretagem de seguros**

A Willis – Corretor de Seguros, S.A. (doravante designada por Willis), entidade jurídica portuguesa anteriormente integrada no Grupo Willis e atualmente na Willis Towers Watson, iniciou a sua operação em 1956 e desenvolveu, ao longo de todos estes anos, a atividade de corretagem de seguros e consultoria de gestão de risco.

A sua estratégia de negócio sempre se focou na abordagem ao mercado de média e grande dimensão<sup>1</sup> e nas gestão dos programas globais de seguros dos clientes internacionais do Grupo Willis.

A estrutura da empresa, que se mantém praticamente igual mesmo após a fusão, estava organizada por diferentes departamentos de produção, operação e especialização e encontrava-se distribuída por dois escritórios: Lisboa, que atualmente já opera num formato diferente resultado da fusão – e Porto, que mantém a mesma estrutura operativa. Em 2015, ano que antecedeu a

---

<sup>1</sup> segundo critérios de segmentação internamente definidos, maioritariamente referentes ao volume de prémios pagos pelas empresas, número de colaboradores e valores de faturação

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

fusão com a operação da Towers Watson em Portugal, a empresa empregava um total de 64 pessoas.

A Willis está integrada na atividade da prestação de serviços na área da corretagem de seguros e resseguros através do CAE 66220 – Atividades de mediadores de Seguros. Esta área de atividade no seio da empresa estava estruturada e dividida, como referido anteriormente, por diferentes departamentos/unidades de negócio.

### **Willis - A sua atividade profissional**

O core de serviços da Willis, alinhado com o core de serviços do Grupo Willis, assentava na prestação de serviços relacionados com a identificação, quantificação e mitigação de Riscos. Este processo, dividido em 3 etapas, procurava encontrar a melhor forma dos seus clientes gerirem eficazmente o risco, transferindo-o para o mercado segurador (subscrição de seguros) ou retendo-o por não ser financeiramente vantajoso a transferência de algo cuja probabilidade de acontecimento era reduzida ou o impacto financeiro inferior ao investimento da transferência. O papel da Willis passava então por identificar os riscos a que determinada empresa estava exposta – sejam riscos operacionais, financeiros, patrimoniais, de responsabilidades perante terceiros, relacionados com as suas pessoas -, quantificá-los de forma a perceber o peso dos mesmos na estrutura financeira e operacional e mitigá-los através da transferência dos mesmos para o mercado segurador ou aconselhamento de melhores práticas de gestão de riscos. Neste processo, um dos aspetos mais valorizados era o que estava diretamente relacionado com a transferência de riscos para o mercado segurador. O peso da Willis enquanto corretor de seguros (internacional) neste processo de transferência, destaca-se na fase de análise das ofertas do mercado segurador e principalmente na fase de negociação com o mesmo. Esta valorização culmina em grande medida no resultado financeiro desta análise e negociação, materializado naquilo que serão os prémios a pagar pelo cliente e outras variáveis de cariz mais financeiro existente na relação entre cliente e seguradoras.

### **A quem se destinam os serviços da Willis**

Como já referido anteriormente a Willis era um dos principais *players* a atuar neste mercado, tanto a nível nacional como, e principalmente, a nível internacional - onde a sua posição era

ainda mais relevante e de destaque. Esta relevância e este destaque no mercado internacional refletiam-se também na operação da Willis em Portugal, recebendo por alinhamento de outros escritórios internacionais diversas contas de clientes multinacionais com operação direta em Portugal. Num contexto onde o investimento estrangeiro em Portugal, segundo ministro-adjunto e da Economia Pedro Siza Vieira<sup>2</sup>, está com os maiores níveis de sempre, a estratégia da Willis tem vindo a acompanhar esta dinâmica e a disponibilizar ao longo dos anos uma estrutura local de apoio a clientes internacionais, representando um peso interessante na operação local. Para além desta estrutura local de apoio a clientes internacionais, a Willis detém também uma estrutura direcionada para o apoio a clientes nacionais de média/grande dimensão. Esta tipologia de clientes é uma ramificação daquilo que tem sido a estratégia de negócio da Willis em Portugal, sendo para a empresa uma prioridade o (constante) aumento das taxas de penetração nesta parcela do mercado. Para tal, a prospeção sempre foi uma área bastante presente nos movimentos da empresa, abordando o mercado não só através de ações mais a “frio”, isto é, via *cold calls* e marcação de reuniões, como também através dos membros mais seniores da estrutura empresarial (através de conhecimentos e desenvolvimento de relações interpessoais em, por exemplo, eventos corporativos).

É neste contexto que em seguida se descreve o mercado onde a Willis se insere, partilhado com o Setor Segurador e direcionado para os clientes de média/grande dimensão que valorizam e investem em Políticas de Gestão de Risco – personificados nos cargos de Gestão/Administração, Direção Financeira, Direção de Recursos Humanos, Direção de Gestão de Risco e Direção Compras.

### **O mercado segurador em Portugal**

De acordo com o último estudo publicado pela APS – Associação Portuguesa de Seguradores – em Outubro de 2018, o Setor Segurador acompanhou a evolução da conjuntura económico-financeira nacional e internacional que se verificou em 2017, isto após dois anos de produção total de seguro direto em queda. Este setor, que pode ser observado nas duas perspetivas de ramos que o compõem - Ramos Vida e Não Vida – produziu um total de 11,6 mil milhões de Euros, mais 6,5% que no ano anterior. O Ramo Não Vida, com um peso de 39% nesta produção

---

<sup>2</sup> Sapo24 (2019). Governo diz que nunca houve tanto investimento estrangeiro em Portugal como hoje.

total do setor, foi o que teve uma maior taxa de crescimento (+6,9%), muito por ser o ramo mais dependente da dinâmica da atividade económica e do mercado de trabalho. No entanto, o Ramo Vida foi o principal impulsionador do aumento do volume de produção do setor - tendo crescido 6,2 % e representando 61% do volume de produção total do setor, resultado da evolução das contribuições para os Planos Poupança Reforma (PPR) e do aumento dos investimentos nos seguros ligados a Fundos de Investimento.

### **A composição do mercado**

Este setor era em 2017 composto por 73 companhias de Seguros, empregava um total de 10.130 pessoas e 20.258 mediadores, classe esta onde se insere a Willis. Dentro desta classe, os Corretores de Seguros representavam 19,7% da produção total da classe Mediadores nos Ramos Não Vida, classe esta que representava (largamente) a maior fatia da produção total deste ramo no setor – 90,7%. Já no Ramo Vida, os Corretores de Seguros representavam apenas 1,6% da produção total da classe Mediadores, Classe esta com um peso ainda maior na produção total do setor – representando 95,9% do total.

Dois aspetos de extrema relevância que têm contribuído direta e indiretamente para estes números são a consolidação e a disrupção de que o mercado tem sido alvo.

### **As tendências do mercado**

A disrupção verifica-se com o surgimento de novos e revolucionários *players* neste setor, suportados por uma estrutura tecnológica que diferencia toda a oferta de produtos e serviços e que vieram incomodar a forma como muitas entidades deste setor operam neste mercado. O aspeto geracional dos consumidores que, com o passar dos anos, valorizarão cada vez mais questões como o conforto, eficiência e resultados imediatos, levará a que os atuais *players* sejam obrigados a adaptar as suas estratégias de negócio. As *Insurtech* são então as responsáveis por esta revolução que acabou de começar mas tem vindo a influenciar, ainda que de forma reduzida até à data, a forma como o mercado fornece, adquire e gere seguros. Seguradoras, Mediadores e Clientes Finais/Consumidores terão de começar a adaptar-se a aspetos como agilização de processos, especificação de produtos, maior e mais preciso reflexo da relação Risco-Preço (prémio e outras variáveis de cariz financeiro), extrapolação de conclusões suportadas por

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

*background* analítico e até mesmo surgimento de novos riscos – Algo que permitirá certamente os *players* de maior dimensão começar a observar mercados de menor dimensão como mercados igualmente apetecíveis.

Paralelamente, o setor segurador em Portugal tem vindo a sofrer grandes alterações ao longo dos últimos tempos, mais precisamente ao nível da sua composição. O paradigma da consolidação que tem feito parte da realidade deste setor nos últimos anos é resultado da dinâmica das Fusões & Aquisições entre as Companhias de Seguros, um dos principais segmentos deste setor. O número de entidades tem vindo a diminuir ao longo dos anos e tem vindo a afastar-se da ligação ao setor bancário e ao capital português, algo característico do setor segurador há, por exemplo, 10 anos atrás. Esta consolidação deveu-se sobretudo a uma maior exigência, regulatória, ao nível dos indicadores de solidez financeira e solvabilidade, acabando por intensificar as necessidades de capital – capital este escasso em Portugal. Dada esta escassez, o mercado teve de se virar – ou foi virado – para/pelo o capital estrangeiro (capital este que detém, segundo dados da Informa & DB, 86% do setor segurador em Portugal). É também o capital estrangeiro que engloba uma considerável fatia das empresas de corretagem de seguros que ocupam os lugares cimeiros deste segmento. Segundo números da Informa&DB, a atividade da corretagem de seguros, em 2017, faturou 122 milhões de euros. Ora destes 122 milhões de euros, 80% corresponde a 7 empresas, quatro de capital português e 3 de capital estrangeiro – sendo este detentor de 25% da faturação da atividade de corretagem de seguros, onde a Willis está inserida.

### **A Willis neste mercado**

A atividade da Willis, maioritariamente direcionada para a corretagem de seguros – pelo menos em termos de realidades e estimativas de receitas -, foca-se num segmento de consumo bastante exato e com critérios bem definidos. A segmentação comercial da empresa, observando-a numa perspetiva macro e baseando-se em variáveis financeiras, integrava em 2017 e segundo a Informa D&B um total de 2.965 empresas (entidades jurídicas) em Portugal, representando um total aproximado de 10% de penetração.

### Os principais *players* deste mercado

A concorrência da Willis neste setor é composta por todas as empresas que atuam na atividade da prestação de serviços na área da corretagem de seguros e resseguros através do CAE 66220 – Atividades de mediadores de Seguros. Dentro desta atividade há que considerar as entidades que, pela sua estratégia, posicionamento, dimensão, soluções, resultados e outros tantos fatores, são consideradas as de concorrência direta – isto porque dentro desta atividade temos um total de aproximadamente 21 mil mediadores. Tendo presente estes critérios e a sensibilidade da empresa em relação ao mercado e com quem partilha o mesmo, considera-se como concorrência um total de 9 entidades.

Observando-as na perspetiva da dimensão (financeira), verificamos que o ranking destas 9 entidades, onde a Willis está inserida, é composto da seguinte forma:

Ano Faturação	MDS	SABSEG	AON	Luso-Atlântica	Marsh	Villas Boas	Willis	Costa Duarte	João Mata	Crédit-EGS
2017	€22.878.979	€16.403.719	€14.249.355	€9.655.690	€9.451.749	€7.619.834	€7.617.606	€4.688.569	€3.103.041	€2.971.838

Este restrito leque de entidades concorrentes é, como acima foi referido, responsável por 80% da faturação desta atividade em Portugal. No entanto, em termos de leque e robustez de soluções, assim como o seu posicionamento no mercado, as multinacionais Marsh e AON (número 1 e número 2 a nível internacional em termos de faturação<sup>3</sup>, respetivamente) são as que mais se equiparam à Willis, sendo para esta muitas vezes as grandes referências concorrenciais.

A Aon plc assume-se como uma empresa líder mundial de serviços profissionais que dispõe de uma ampla gama de soluções de Risco, Reforma e Saúde. Com 50.000 colaboradores em 120 países tem como objetivo oferecer os melhores insights, através de Proprietary Data & Analytics, que reduzem a volatilidade e melhoram o desempenho dos nossos clientes.

Também a Marsh se posiciona como líder mundial em corretagem de seguros e em gestão de riscos, trabalhando para definir, desenhar e desenvolver soluções inovadoras para melhor quantificar e gerir o risco.

---

<sup>3</sup> Ranking anual elaborado pela Business Insurance referente ao ano de 2018.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

## **A Towers Watson (Portugal), Unipessoal, Lda**

### **Uma empresa de consultoria de Recursos Humanos**

Em 1995 inicia-se a atividade da Towers Watson em Portugal, na altura a denominada Towers Perrins. 14 anos depois, à semelhança do que se veio também a verificar em 2016 aquando a fusão com a Willis, a Towers Perrins fundiu-se com a Watson Wyatt – criando assim a Towers Watson - e tornou-se numa das maiores empresas globais de consultoria de riscos, investimento e recursos humanos.

Parte de uma rede que chegou a contar com mais de 6 mil colaboradores, distribuídos por 94 escritórios em 30 países, a operação da Towers Watson em Portugal está inserida na atividade de Consultoria especializada na área dos serviços financeiros e de recursos humanos através do CAE 66220 – Atividades de mediadores de Seguros. Entre as dinâmicas e as rotatividades de colaboradores, a empresa dispunha em 2015 de um total de 97 colaboradores – número este que foi resultado de contínuos crescimentos desde a fundação da empresa – que intervinham ao nível da estratégia de negócio, recursos humanos e política retributiva, sendo o seu *core business* as áreas de benefícios, investimentos e estudos de compensação. Para além das soluções totalmente locais, a operação em Portugal disponibilizava ao mercado soluções suportadas pelo apoio internacional do Grupo nas áreas de Remunerações, Seguros e Mergers & Acquisitions.

A dinâmica corporativa da empresa em Portugal ao longo dos anos, resultado das movimentações de mercado e do Grupo, culminou, à data da fusão, numa estrutura operacional – entenda-se departamentos - dividida pela área do Retirement, Talent & Rewards e Investimentos.

### **Towers Watson - A sua atividade profissional**

Com uma estratégia de negócio totalmente direcionada para a consultoria, o enfoque da empresa sempre passou por tornar o cliente auto suficiente e capaz de gerir por si mesmo o trabalho efetuado. Este podia obter da Towers Watson mais do que a manutenção do que foi implementado, um fluxo constante de novas ideias e sugestões.

## **A quem se destinam os serviços da Towers Watson**

O cliente, observando-o numa ótica de segmentação de mercado, é uma empresa que detém um *mindset* suficientemente sofisticado ao nível dos Recursos Humanos e da importância que estes têm para o sucesso do negócio. Para além de uma dimensão considerável tanto em termos de número de colaboradores como volume de negócios, o segmento de mercado da Towers Watson implica, na maioria dos casos, a existência de uma estrutura de Recursos Humanos suficientemente estruturada e consciente da importância da atração e retenção de colaboradores. Assim, estes clientes são na maioria das vezes personificados pelas Estruturas de Recursos Humanos, encabeçadas por Diretores de Recursos Humanos, de Talento, de Pessoas, de Compensações e Benefícios, nunca descurando o peso dos responsáveis financeiros e de compras das empresas.

## **O mercado da Towers Watson em Portugal**

### **A Towers Watson no mercado**

Apesar de esta se inserir (juridicamente) na atividade económica da mediação de seguros, a verdade é que a sua verdadeira atividade é bastante mais abrangente e dispersa que a “simples” atividade de mediação de seguros. Apesar de parte das soluções poderem ter algum envolvimento da atividade de mediação de seguros, o grande foco da atividade da Towers Watson é a Consultoria nas áreas anteriormente identificadas. No entanto, por questões legais, a necessidade de disponibilizar soluções de mediação de seguros fá-la ter de estar juridicamente ligada a esta atividade. É por esta razão que, observando a operação da empresa em Portugal (e não só), verificamos que o mercado da mesma está dividido por diferentes ramificações, desde a atividade de mediação de seguros, à consultoria de recursos humanos, ou até à consultoria financeira e de investimentos. Assim, o desafio passa por conseguir definir um mercado exato, mercado esse que terá de ser o que mais representa para a operação da empresa.

### **O mercado dos Benefícios em Portugal**

Dada a inexistência de estudos de mercado suficientemente robustos sobre o mercado da Consultoria de Benefícios para os Colaboradores em Portugal – mercado este com maior

representatividade para a empresa em termos de receita – será utilizada uma amostra retirada de uma das empresas que concorre na área da consultoria de benefícios em Portugal. Segundo um estudo elaborado pela Mercer Portugal – integrada no Grupo Internacional Mercer, *the world largest human resources consulting firm* -, 93% das empresas (de um universo de 333 empresas inquiridas) oferece, pelo menos, um benefício extra salarial aos seus colaboradores. Isto significa que grande parte das empresas em Portugal - de acordo com as conclusões obtidas por este estudo – atribuiu um pacote de benefícios extra e complementar aos seus colaboradores. Perante esta observação, verifica-se que o mercado dos benefícios flexíveis, que passa por disponibilização de Planos de Pensões e Reforma, Complementos de subsídio à Doença, Seguros de Acidentes Pessoais, de Vida, de Saúde, Cartões de Refeição, Viatura própria, Empréstimos/ Adiantamentos, Vales de Transportes, Educação, entre outros, é um mercado com espaço de manobras comerciais e com diversas oportunidades de posicionamento de marca. Segundo o CEO da Edenread, um importante *stakeholder* para todas as organizações que, nos últimos anos, têm apostado nestas políticas, *“as empresas, compreendendo o enquadramento legal deste tipo de soluções e todas as vantagens associadas à sua adoção, desenvolvem e implementam novas políticas de benefícios sociais para os seus colaboradores assentes nessas soluções, sem necessidade de repensarem parcial ou totalmente a sua matriz salarial e aumentando simultaneamente, a retribuição mensal dos seus colaboradores.”*

### **Os principais *players* deste mercado**

A concorrência da Towers Watson neste setor é (e tem sido sempre) a Mercer, também ela uma multinacional Americana e considerada o maior Grupo de Consultoria de Recurso Humanos a nível internacional. Para além dos aspetos que coincidem ao nível da estrutura, dimensão, área de negócio e outras similaridades com a Towers Watson, há que evidenciar a ligação da Mercer com a Multinacional Marsh, Grupo Internacional considerado o número 2 na área de atuação da Willis. Integrada no Grupo Marsh, a Mercer, que manteve sempre a sua designação e muito da sua estrutura (algo que em termos de entidades envolvidas se assemelha à fusão da Willis com a Towers Watson, apesar de não implicar uma fusão operacional dos negócios) tem sido o principal *player* a atuar no mercado português, tanto na perspetiva de faturação, com valores quase 3 vezes superiores aos da Towers Watson (aprox. 7 milhões de euros *versus* aprox. 20 milhões de euros), como em termos de colaboradores (121 *versus* 207). Estes números,

referentes ao ano de 2017, refletem a diferença entre aquilo que tem sido a operação destas duas empresas em Portugal. Apesar de a Towers Watson ter sido durante vários anos protagonista numa das vertentes da área dos Benefícios aos Colaboradores, ao ter sido a pioneira a lançar a primeira plataforma de gestão de benefícios flexíveis – algo completamente inovador que a fez ser uma das referências neste setor – a verdade é que a operação da Mercer tem sido, nestes últimos anos, mais dominante e com maiores e melhores variações de volume de negócios. Nos últimos 4 anos, a variação média dos mesmos é de 22% para a Mercer e apenas 7% para a Towers Watson.

Para além da Mercer, a AON, também considerada uma concorrente da Willis, (em Portugal e no Mundo), que ocupa a liderança a nível internacional na área da corretagem de seguros, tem também dentro da sua estrutura de negócios uma área somente direcionada para os Recursos Humanos, através de soluções de Consultoria, Saúde Corporativa, Benefícios Sociais e Administração dos Mesmos. Neste caso, a AON enquanto concorrência passa tanto pela capacidade e qualidade de serviço disponibilizado como também pela (grande) capacidade de penetração no mercado, apoiado pela robusta operação da empresa em Portugal e a relação já consolidada com uma muito relevante fatia deste mercado.

Para além do mercado referente às soluções de consultoria de benefícios para os colaboradores, fortemente dominado pela Mercer e pela Towers Watson, é importante ainda observar os mercados onde outras soluções se enquadram – os estudos de Talento e Recompensas e as soluções de apoio aos Investidores Institucionais.

Estas duas áreas são também elas somente trabalhadas, uma vez mais, pelos dois grandes concorrentes (internacionais) da empresa – a Mercer e a AON, isto por serem as entidades que mais e melhores estruturas operacionais têm para apoiar os seus clientes nestas áreas – muito resultado do *backup* da estrutura internacional que permite tanto ter todas as condições para desenvolver estas soluções (ao nível de sistemas tecnológicos, conhecimento e pessoas) como ter carteira de clientes (internacionais com operação em Portugal) para as trabalhar.

### **3.3. O processo de Fusão da Willis Towers Watson em Portugal**

A fusão da Willis Towers Watson, com implicação direta nas operações das intervenientes neste processo em Portugal, teve os primeiros holofotes mediáticos em meados do ano de 2015, quando os grandes tabloides internacionais – com especial enfoque nos norte-americanos – começaram a lançar rumores sobre as negociações em marcha entre os dois gigantes. Perante o mediatismo que se começou a verificar em torno deste assunto, que se veio posteriormente a espalhar para outras praças internacionais, ambas as empresas sentiram necessidade de emitir comunicados regulares aos seus colaboradores sobre os desenvolvimentos do processo.

A primeira comunicação oficial em Portugal sobre esta fusão surgiu em Julho de 2015, quando o CEO da Willis e, paralelamente, o General Manager da Towers Watson Portugal, emitiram um comunicado local a todos os clientes de ambas as empresas. Este comunicado pretendia informar, na primeira pessoa, sobre todas as movimentações que estavam a ser efetuadas sobre o possível processo de fusão entre ambas as empresas, assim como apresentar desde logo o grande valor desta fusão para os respetivos clientes. Num discurso já com alguma confiança sobre um desfecho positivo deste processo de fusão, este comunicado apresentou, para além de todo um carácter institucional, algumas ilações de carácter mais comercial, elevando a dimensão da junção destas duas empresas e o aumento da capacidade de oferta de soluções.

Este momento foi o primeiro de uma série de iniciativas e ações de comunicação, marketing e comerciais que se vieram a realizar nos pós fusão. A 1 de Janeiro de 2016, os grupos Willis e Towers Watson começaram oficialmente a operar em conjunto, sobre a mesma marca e com a mesma visão para todos os países.

Por esta altura, em Portugal, começava-se a pensar na melhor forma de operacionalizar a fusão das duas empresas em Portugal, separadas por uns meros 800 metros de distância. Foi neste contexto que se envolve ativamente o que viria a ser o departamento de Marketing & Sales da Willis Towers Watson em Portugal. Este grupo de 4 pessoas, divididas por Willis e Towers Watson, ficou responsável pelo desenvolvimento de diversas ações relacionadas com tudo o que englobasse a forma como a empresa iria apresentar o seu novo posicionamento ao mercado. E ainda como iria comunicar, tanto institucionalmente como comercialmente a fusão, mais

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

precisamente como desenvolver todas as oportunidades de negócio que pudessem resultar do *cross-selling* entre os dois dos quatro segmentos de negócio desta nova empresa: Corporate, Risk and Broking<sup>4</sup> e Human Capital and Benefits<sup>5</sup>.

Relatando os principais momentos da operacionalização da fusão ao longo dos primeiros dois anos, intervalo este definido por se considerar especialmente relevante a forma como as operações reagiram ao primeiro ano de atividade e como (já) planearam o segundo ano, a intervenção do departamento de marketing & sales focou-se, como referido anteriormente, em 2 grandes áreas. Marketing & Comunicação e Comercial.

### **Iniciativas de Marketing & Comunicação durante o processo de Fusão**

A primeira grande ação foi o envio de uma comunicação oficial do CEO da Willis, que acabaria por ser designado o CEO da Willis Towers Watson poucas semanas depois, para todos os clientes de ambas as operações, a formalizar e a dar as boas vindas à nova empresa em Portugal.

A primeira intervenção do departamento de Marketing & Sales foi o cruzamento de todos os contactos dos clientes de ambas as operações, começando aí uma das responsabilidades que viria a ser mais desafiante ao longo destes dois anos: A gestão e cruzamento de informações provenientes de sistemas de CRMs e bases de dados diferentes.

Uma das iniciativas de comunicação que se viria a aplicar no contexto da nova empresa foi a inclusão da operação da Towers Watson numa comunicação diária já prática habitual da operação da Willis – O Foco Willis, que viria a ser o Foco Willis Towers Watson: Clipping diário realizado pelo departamento de Marketing & Sales sobre todas as notícias de relevância para a envolvente das duas empresas. Clientes, *prospects*, notícias sobre o mercado, investimentos e outras áreas que, à luz do departamento, pudessem ter interesse para os colaboradores da Willis Towers Watson.

O posicionamento da nova empresa foi desde o início uma área que o departamento de Marketing & Sales teve de, inevitavelmente, trabalhar – tanto internamente, para os

---

<sup>4</sup> Referência a um dos segmentos de negócio da Willis Towers Watson, referente à área de atuação da antiga Willis.

<sup>5</sup> Referência a um dos segmentos de negócio da Willis Towers Watson, referente à área de atuação da antiga Towers Watson.

## A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

colaboradores (que provinham de culturas distintas), como externamente, para o mercado (que havia criado ao longo dos vários anos de operação das duas empresas fortes ligações das suas marcas às respetivas atividades profissionais). A forte Focalização no Cliente, Ênfase no Trabalho de Equipa, uma Integridade inabalável, o Respeito mútuo e um constante esforço pela Excelência são os Valores que sustentam o posicionamento da Willis Towers Watson. Associada a estes valores está também a sua estrutura em termos de capital humano e dispersão geográfica (com cerca de 39 mil colaboradores em mais de 120 países), a dimensão financeira que só por si reflete a envergadura da empresa (com mais de 8 mil milhões de euros de faturação a nível internacional) e a antiguidade da empresa, que remonta a 1828. Assim, estes foram alguns dos elementos trabalhados pelo departamento de Marketing & Sales, mais precisamente ao nível da replicação de tudo o que viesse do Grupo relacionado com esta área: traduções, adaptações de apresentações, criação de conteúdo para o novo website – apesar de pensado e desenhado por equipas centrais do Grupo, de forma a manter a coerência a nível internacional -, criação de brochuras, etc.

Posicionando-se como uma empresa de consultoria, corretagem e soluções integradas em torno das pessoas e risco, a Willis Towers Watson estava, como introduzido anteriormente, dividida em quatro segmentos de negócio:

<b>Corporate Risk and Broking</b>	Focado na estratégia de identificação, mitigação e transferência de riscos, trabalhando em parceria com o setor segurador.
<b>Human Capital and Benefits</b>	Focado na estratégia de gestão de capital humano e no valor que este tem para as organizações, através da criação de estratégias de atração e retenção de talento, muito ao nível dos benefícios e das compensações.
<b>Investment, Risk and Reinsurance</b>	Focado para os investidores institucionais, na forma como estes gerem e rentabilizam os seus investimentos, e para o mercado ressegurador, na forma como as atividades de Resseguro são estrategicamente geridas.
<b>Exchange Solutions</b>	Focado unicamente no mercado norte americano e trabalhado unicamente pela operação Norte-Americana da Willis Towers Watson - especialmente criada para trabalhar as especificidades do mercado de saúde deste país e não tendo qualquer influência nas operações do resto do mundo.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

A amplitude de áreas de atuação e, mais precisamente, soluções permite à empresa posicionar-se no mercado português como capaz de visualizar os seus clientes de forma holística, com uma alargada oferta de soluções de valor para várias áreas da empresa – Sendo este um dos mais importantes argumentos de diferenciação face aos concorrentes que, apesar de disporem desta amplitude de ofertas, não a disponibilizam de uma forma tão integrada.

Ao longo destes dois anos foi de extrema importância a partilha interna desta alargada amplitude de soluções, isto para que todos os colaboradores de ambas as operações pudessem também comunicar e promover este posicionamento no seu dia-a-dia. Para tal, a criação de variados documentos de apresentação e sessões de formação interna foram fundamentais para que todos tivessem conhecimento suficiente para poder apresentar e representar aquilo que a Willis Towers Watson é e aquilo que tem para oferecer. Esta foi outra das iniciativas do departamento de Marketing & Sales na operacionalização da fusão, a coordenação de todas as ações necessárias para que internamente se conseguisse, coerente e homogeneamente, gerir de igual forma as expectativas dos clientes, diferenciar da concorrência e elevar os trunfos da oferta da empresa.

Ao nível da relação com os meios de comunicação social, *player* de elevada importância para situações como esta, a intervenção do departamento de Marketing & Sales, ainda que sujeito a algumas limitações impostas pelo grupo – como a proibição de envio de *press releases* sobre a fusão a nível local, já que tudo estava a ser feito centralmente pela equipa de PR do Grupo para os principais tabloides internacionais – deu-se ao nível do estabelecimento de parcerias com meios de comunicação local. Mediante acordos comerciais, a Willis Towers Watson desenvolveu, ao longo destes dois anos, várias ações de publicidade com duas entidades ligadas: uma do setor económico e outra do setor dos Recursos Humanos. Desde mensagens conceptuais relacionadas com a nova empresa como a promoção direta de soluções específicas, a presença, através de publicidade, da Willis Towers Watson nestes meios de comunicação social permitiu também contribuir editorialmente para diversos temas desenvolvidos ao longo deste período pelos dois jornais. No primeiro ano, resultado da relação existente com um dos meios de comunicação social, a Willis Towers Watson teve a oportunidade de conceder uma entrevista, através do CEO, sobre a Willis Towers Watson e sobre todo o processo de fusão que estava a ser desenvolvido.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Esta notícia viria a acompanhar e a coincidir com um dos mais importantes momentos da fusão da Willis Towers Watson, em Portugal, neste primeiro ano. O primeiro evento corporativo, direcionado para os principais clientes e parceiros, deu-se através da realização de um pequeno-almoço executivo num hotel em Lisboa onde foi, formal e presencialmente, apresentada a Willis Towers Watson e aquilo que a nova empresa é e ambiciona ser em Portugal. A organização deste evento, liderado pelo departamento de Marketing & Sales, contou como principal desafio a gestão de bases de dados de ambas as operações, isto por, à data, não existir qualquer sistema de CRM conjunto – implicando naturalmente variadas adversidades de carácter técnico (nomenclaturas, denominações e/ou outros dados que permitissem identificar as empresas, critérios comerciais e outros registos que incompatibilizavam o cruzamento de informação de forma automática) que influenciaram negativamente o sucesso do evento ao nível da adesão. Este evento foi posteriormente partilhado com as equipas centrais de Marketing e Client Management da Willis Towers Watson, através da inclusão de uma secção própria numa newsletter internacional elaborada pelo Grupo, tendo sido alvo de diversas congratulações e reconhecimento pelo sucesso que estava a ser o processo de fusão da Willis Towers Watson em Portugal – algo que inclusivamente nos anos seguintes foi alvo de outros reconhecimentos.

A acabar o primeiro ano de fusão começa-se a planear, pela primeira vez na operação da Willis Towers Watson em Portugal, o primeiro plano de Marketing para a anuidade de 2017. Seguindo também os passos que estavam a ser dados pelo Grupo, tanto no desenho de um Plano de Marketing internacional como na definição dos Planos de Marketing locais, a operação em Portugal começa, através do departamento de Marketing & Sales, no final de 2016 a adaptar as indicações internacionais ao carácter local do Plano de Marketing. Formalmente apresentado ao responsável de Marketing da Western Europe e ao CEO de Portugal, o Plano de Marketing permitiu o desenvolvimento de várias iniciativas de forma mais estruturada, pensada e sustentada.

Assente em 4 pilares (Eventos, Campanhas Comerciais, Comunicação Institucional e Redes Sociais), o plano de marketing português tinha como objetivo que um deles acompanhasse todos os restantes ao longo do ano. O objetivo passava então pelo acompanhamento através das Redes Sociais de todos os eventos, campanhas comerciais e comunicações institucionais da empresa. Estas eram, até à data, praticamente inexistentes muito devido à reduzida autonomia local, à

densa componente procedimental para comunicar algo e à desconsideração desta área na operação da empresa.

Estas pilares de atuação necessitavam no entanto de se adaptar às prioridades definidas pelo Grupo, prioridades estas relacionadas com as soluções disponibilizadas pela empresa. Esta adaptação, que pretendia responder às prioridades definidas pelo Grupo, implicava também ela a definição de algumas prioridades locais - isto de forma a conseguir responder e corresponder da melhor forma possível tendo em conta a estrutura local. Assim, definiram-se soluções prioritárias ao nível de Corporate, Risk and Broking e Human Capital and Benefits, deixando as duas outras áreas de negócio de fora de qualquer planeamento por questões internas e de mercado.

Na área dos eventos, a Willis Towers Watson, através do departamento de Marketing & Sales, veio a desenvolver dois eventos relacionados com a atividade de Corporate Risk and Broking, somente direcionado para um público (clientes e *prospects*) da área – um evento relacionado com soluções de consultoria de Gestão do Risco e outro relacionado com a contratação de seguros por parte de entidades públicas. Este último somente direcionado para entidades públicas e com um carácter demasiadamente técnico e específico do mercado da contratação pública. Já na área de Human, Capital and Benefits, foi apenas desenvolvido um evento relacionado com a área de Talent & Rewards e somente direcionado para um público específico desta área, cujo principal objetivo era a partilha dos resultados de um estudo elaborado pela Willis Towers Watson.

Outro evento realizado pela Willis Towers Watson, este já com carácter de *cross-segment*, esteve relacionado com as soluções *cross-segment* da empresa e integrado no leque de prioridades definidas pelo Grupo Willis Towers Watson – a área das Mergers & Aquisições foi um das primeiras soluções da Willis Towers Watson que integrava uma abordagem conjunta entre soluções Corporate Risk and Broking e Human Capital and Benefits. Este evento, desenvolvido pelo departamento de Marketing & Sales e apoiado pelos responsáveis da solução em Portugal, foi o primeiro momento em que a empresa apresentou uma solução integrada Willis Towers Watson.

No entanto, o grande momento da empresa em 2017 ao nível da organização de eventos, foi o denominado “Willis Towers Watson day”. Este evento pretendia apresentar, à totalidade do

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

mercado da empresa, a Willis Towers Watson como uma empresa una e coesa. Após 4 meses de preparação, este evento realizado no CCB, que contou com a presença de vários clientes, *prospects* e parceiros da Willis Towers Watson, foi um dos marcos mais importantes da apresentação do posicionamento da empresa em Portugal. Através de um *role play* e com o apoio de uma equipa externa especialista em dinâmicas teatrais para o mercado corporativo, a empresa apresentou, com alguma ligeireza humorística, a simulação de uma situação real em que uma empresa sentia diversas necessidades e a Willis Towers Watson teria então capacidade de resposta suficiente para todas elas. Este evento, com uma forte componente institucional mas também com a vertente comercial instalada, contou ainda com um painel de discussão composto por clientes, parceiros e *prospects* sobre temas relacionados com tendências do mercado da Willis Towers Watson.

Este evento, que sentiu na gestão de bases de dados uma das dores de crescimento da empresa, culminou com um almoço executivo e com uma audiência que certamente não se esquecerá da originalidade – considerada por muitos – deste evento.

Ao nível da comunicação institucional, outro pilar desta anuidade ao nível do marketing, o departamento de Marketing & Sales estreou a Newsletter da Willis Towers Watson. Esta publicação, de periodicidade trimestral, integrava artigos de opinião e abordava problemáticas e tendências dos vários setores onde a Willis Towers Watson tinha conhecimento de causa, tornando-se inquestionavelmente uma iniciativa que permitia aos seus diversos leitores encontrar a voz de uma única empresa.

A presença nos meios de comunicação social não sofreu grandes alterações face ao ano anterior, mantendo assim a ligação com as duas entidades e a publicação periódica de publicidades e contributos editoriais sobre as várias soluções da Willis Towers Watson.

Outra estreia da Willis Towers Watson foi o primeiro patrocínio da empresa, ao associar-se à Corrida da Mulher, uma iniciativa de responsabilidade Social. Esta corrida simbolizava uma das preocupações sociais da Willis Towers Watson – o Cancro da Mama – e paralelizava com iniciativas internas da empresa relacionadas com esta causa. Esta corrida, com uma forte exposição em termos de Marca em todos os vários momentos de exposição de marca –

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

publicidade ao longo da corrida, meios de comunicação social, material de corrida, stand promocional – foi um dos momentos de maior exposição mediática e de marca da empresa.

Por fim, ao nível da comunicação institucional, há ainda que salientar o lançamento da primeira página de intranet totalmente local do Grupo Willis Towers Watson. Portugal foi o pioneiro nesta matéria e desenvolveu, ao longo de vários meses, todo o processo de criação de uma página de intranet local para todos os colaboradores portugueses. Esta ação permitiu uma maior e melhor interação entre todos os colaboradores da empresa e alavancou a consciencialização da nova realidade enquanto empresa.

### **Iniciativas Comerciais neste processo de Fusão**

As sinergias foram, e são, uma das principais razões que levou o Comité Executivo dos dois Grupos Internacionais a considerarem a fusão como o melhor futuro para as duas empresas. A Willis Towers Watson é atualmente um Grupo que colheu e está a colher bastantes frutos da combinação das várias plantações de cada empresa: a empresa tem vindo a alcançar resultados bastante positivos, resultado da alienação de áreas como a Financeira, Recursos Humanos, Gestão de Clientes e Novo Negócio.

Estas duas últimas áreas têm sido um dos principais focos de atenção da Willis Towers Watson em Portugal no seguimento desta fusão. O amplo e complementar leque de soluções que a empresa tem para disponibilizar ao mercado permite-a posicionar-se como uma “*One Stop Shop*”, capaz de apoiar os amplo portfólio de clientes em áreas tão distintas como gestão de riscos industriais, análise de funções laborais para apoiar as estruturas de recursos humanos ou apoiar investidores institucionais na identificação e gestão dos seus investimentos.

Estas soluções, divididas pelos quatro segmentos de negócio – Corporate, Risk and Broking, Human Capital and Benefits, Exchange Solutions e Investments, Risk and Reinsurance – teriam de ser devidamente introduzidas aos colaboradores da Willis Towers Watson. Isto para que todos conseguissem transparecer e promover este novo posicionamento da empresa e observar todas as oportunidades de negócio que daí pudessem resultar.

Para tal, o Departamento de Marketing & Sales teve, ao longo dos dois primeiros anos de fusão, um papel bastante interventivo na gestão interna dos colaboradores que pudessem ter envolvimento tanto na angariação de novo negócio como ao nível da gestão de clientes – divididos pelos departamentos da Willis (agora representada pelo segmento de negócio Corporate, Risk and Broking) e da Towers Watson (representada pelo segmento de negócio Human Capital and Benefits e parcialmente a sub-área de Investimentos da área Investment, Risk and Reinsurance). Os colaboradores da Willis Towers Watson com responsabilidades comerciais tinham agora ao seu dispor novas soluções e um novo posicionamento que teria de ser apresentado e experienciado junto do alargado leque de clientes da empresa.

Neste âmbito, o Departamento de Marketing & Sales começou, nos primeiros dias de 2016, a trabalhar na identificação, gestão, acompanhamento e avaliação de todo um processo relacionado com as oportunidades de novo negócio existentes nas carteiras de clientes das diferentes áreas de negócio e departamentos. O amplo e complementar leque de soluções que a empresa tem para disponibilizar ao mercado juntamente com a alargada carteiras de clientes existentes, foram as principais bases das sinergias comerciais resultantes desta fusão. Para tal, a identificação de oportunidades *in-house*, isto é, de *cross-selling* entre segmentos de negócio, foi a prioridade e o principal passo a ser dado.

Enfrentando diferentes sistemas de CRM e sistemas de gestão de clientes, o departamento deparou-se com um dos seus principais desafios nestes dois anos que foi o de cruzar toda a informação relevante para trabalhar eficientemente e eficazmente os processos de *cross-selling* entre segmentos de negócio. Informações como denominação dos clientes; dados que permitissem identificar e posteriormente cruzar, de forma prática, todos os clientes; clientes comuns; dados financeiros e estruturais dos clientes que permitissem analisar melhor a abordagem (em termos de novas soluções) mais adequada para cada um; as pessoas de contacto em cada empresa; entre outras.

Paralelamente, era igualmente importante salvaguardar que todos os Gestores e Consultores tivessem suficientes conhecimentos sobre as novas soluções que a empresa dispunha para que as pudessem introduzir aos seus clientes. Para tal, o Departamento de Marketing & Sales desenvolveu, ao longo do primeiro ano, diversas sessões de formação interna prestadas pelos

responsáveis de segmento de negócios ou soluções de carácter mais específico e criou, desenhou e disponibilizou todos os materiais de marketing e vendas necessários para apoiar as ações comerciais.

A forma como as sinergias comerciais foram desenvolvidas muito dependeu das reuniões quinzenais de *cross-selling* entre os segmentos de negócio, todas elas moderadas e lideradas pelo *Head of Clients*. Este teve um papel determinante em diversas situações de cariz interno e externo à empresa, assumindo no início da fusão o cargo de Diretor Comercial e posteriormente, enquanto Head of Clients, um cargo de responsabilidade por toda a gestão estratégica da relação da Willis Towers Watson com os seus clientes e com os seus parceiros. Estas reuniões, moderadas e lideradas por si, eram acompanhadas por mapas de clientes e respetivas oportunidades de negócio, tendo tido um papel de extrema importância na organização das ações comerciais. Resultado do cruzamento dos sistemas dos dois segmentos de negócio e com a inclusão de todos os dados relevantes para esta iniciativa comercial, as diferentes equipas tinham todas as informações necessárias para gerir estrategicamente as iniciativas comerciais para com os seus clientes - sendo a principal responsabilidade das mesmas validar e agir sobre estas informações. Para além da estruturação e mapeamento de todas as informações de gestão relevantes para um correto mapeamento de clientes e respetivas oportunidades, o Departamento de Marketing & Sales contribuiu ativamente no dia-a-dia destas ações comerciais, não só providenciando todas as informações relevantes para as abordagens – informações financeiras, estruturais, relacionadas com as pessoas de contacto no cliente, ações passadas entre ambos os segmentos da empresa para com o cliente, atualidade do cliente em termos mediáticos, etc – como também facilitando o estabelecimento das pontes necessárias para o envolvimento de todos os Gestores e/ou Consultores relevantes.

No que diz respeito à prospecção de novos clientes, tendo sempre em conta um imediato crescimento da carteira de clientes da empresa fruto da fusão da mesma, o Departamento de Marketing & Sales teve também, ao longo destes dois anos, a responsabilidade de identificar e criar novas oportunidades de negócio. Mediante os critérios definidos pelos diferentes segmentos de negócio da empresa, o departamento tinha de abordar o mercado e tentar apresentar a nova empresa, muitas vezes associada ora a uma ora a outra das empresas envolvidas nesta fusão, de forma a obter abertura e receptividade para, pelo menos, uma primeira reunião.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

A fusão permitiu a junção de algumas das pessoas mais experientes e conhecedoras do mercado de gestão de risco, seguros e capital humano Português numa só empresa, tendo sido a gestão destas pessoas, ao nível comercial, uma dos principais desafios do Departamento de Marketing & Sales.

### **3.4. Questões pedagógicas**

1. Através da informação presente no caso, por favor elabore uma análise SWOT à empresa, não descurando as particularidades referentes ao processo de Fusão.

1.2. Estructure uma SWOT Dinâmica.

1.3. Tendo presente o cruzamento efetuado às componentes da SWOT na pergunta anterior, identifique quais considera ser as diretrizes para uma nova estratégia transversal a várias áreas da empresa.

2. Tendo em conta a informação disponibilizada neste caso:

- Identifique os principais públicos de uma eventual estratégia de comunicação referente a este processo de Fusão em Portugal.
- Defina um objetivo que pretende alcançar com cada um, justificando a relevância dos mesmos para a envolvente da empresa;
- Defina uma ação de comunicação para cada Público.

3. Após terem passado praticamente 5 anos desde a fusão, a comunicação Digital é um aspeto que ainda não está totalmente consolidado.

Consultando e analisando a atual dinâmica da comunicação digital da empresa nas várias plataformas digitais, e tendo em conta todas as informações disponibilizadas neste caso, por favor discuta a realidade da Comunicação Digital da empresa à luz dos seguintes tópicos:

Redes sociais; Websites; Interligação entre redes sociais e websites.

Posteriormente, analise, comente e compare a comunicação digital da concorrência com a comunicação digital da Willis Towers Watson.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

4. *“Portugal foi o pioneiro nesta matéria e desenvolveu, ao longo de vários meses, todo o processo de criação de uma página de intranet local para todos os colaboradores portugueses. Esta ação permitiu uma maior e melhor interação entre todos os colaboradores da empresa e alavancou a consciencialização da nova realidade enquanto empresa.”*

O presente excerto do caso introduz algumas temáticas que foram alvo de intervenção da Willis Towers Watson neste processo de Fusão. Comente os seguintes aspetos:

- Importância de um sistema de comunicação e interação interna numa empresa.
- Importância dos colaboradores enquanto embaixadores de marca.
- Desafios na harmonização de culturas empresariais distintas e possíveis consequências para a imagem da empresa.

5. Numa situação de fusão não se vislumbram apenas oportunidades. Muitos problemas mal geridos continuarão problemas e dificilmente poderão transformar-se em oportunidades.

Um dos principais desafios que o Departamento de Marketing & Sales teve de enfrentar foi a gestão de CRM distintos.

- Qual o papel e importância de um sistema de CRM no seio de uma empresa?
- Qual a sua influência num processo de fusão?

Comente estas questões e ilustre com exemplos concretos deste caso.

6. Imagine que pretende apresentar a Willis Towers Watson a um CEO de um possível cliente. Tendo em conta a informação disponibilizada neste caso, descreva todo o processo de preparação desta iniciativa e indique que mensagem partilharia.

7. Qual considera ser a importância da área do Marketing no contexto de uma Fusão ou Aquisição? Ilustre a sua ideia com aspetos reais da fusão entre a Willis e a Towers Watson.

## **4. Nota Pedagógica**

### **4.1. Público-Alvo do Caso**

Dada a vertente prática do caso, tanto ao nível dos conteúdos analisados como ao nível das sugeridas, considera-se que os públicos mais adequados deste caso são os alunos com maior envolvimento nas situações reais do mercado de trabalho. Considera-se necessária a existência de alguma experiência em contexto de trabalho para reconhecer e/ou compreender determinadas questões do caso. Como tal, sugere-se:

- Alunos de Pós-Graduações, Mestrados Executivos ou Mestrados nas áreas de Gestão, Marketing ou Vendas;
- Alunos de formação especializada em áreas de Vendas, Marketing & Comunicação.

### **4.2 - Objetivos Pedagógicos**

Pretende-se que, no final deste caso, os alunos estejam em condições de:

- Compreender as razões que levam as empresas a optar por estratégias de crescimento inorgânico, mais precisamente as razões que levaram à fusão da Willis e da Towers Watson;
- Deter um maior conhecimento sobre um dos mercados com mais representatividade no nosso país – o Segurador – e compreender melhor dois modelos de negócio envolvidos no mesmo (corretagem de seguros e consultoria de capital humano);
- Identificar questões essenciais nos processos de fusão, especialmente ao nível das operações;
- Compreender a importância de um CRM na gestão interna de operações de Marketing, Comunicação e Vendas;
- Compreender a importância dos colaboradores enquanto embaixadores da empresa;
- Compreender a importância da comunicação interna e o seu impacto na gestão dos recursos humanos.

### 4.3. Revisão de Literatura

A presente revisão de literatura pretende fundamentar cientificamente o tema que será desenvolvido ao longo deste projeto, disponibilizando todas as bases teórico-científicas que permitam um melhor enquadramento e uma melhor compreensão dos vários assuntos.

#### 4.3.1. Fusões & Aquisições – O que são?

As Fusões & Aquisições são uma forma de crescimento organizacional que permite às empresas um rápido desenvolvimento *vis-à-vis* o crescimento orgânico (Hitt *et al.*, 2012) onde o principal objetivo é a criação de valor para os acionistas envolvidos (Andrade *et al.*, 2001; Alexandridis *et al.*, 2010; Hillier *et al.*, 2010). No entanto, há que ter em conta as diferenças conceptuais entre aquilo que representa uma Fusão e uma Aquisição.

Uma Fusão é a combinação de duas empresas numa só, alienando todos os ativos e obrigações (Hitt *et al.*, 2012) através de um processo que envolve a consolidação e a criação de uma nova empresa e a dissolução das empresas originárias (Ross *et al.*, 1998; Gaughan, 1999).

Já uma Aquisição, segundo Ross *et al.*, (1998) está relacionada com a transferência de ações entre duas empresas, onde uma empresa (a adquirente) compra uma parte ou a totalidade de outra empresa (a adquirida) e estabelece-se como a nova proprietária.

Uma das diferenças mais palpáveis nos processos de Fusão ou Aquisição são os processos de negociação: Segundo Roberts *et al.* (2012), a forma como a junção de duas ou mais empresas se realiza define se estamos perante um processo de Fusão ou Aquisição. Este autor refere que as Fusões implicam, geralmente, um processo de negociação antes da tomada de decisões (algo que não tem de necessariamente ocorrer nos processos de Aquisições).

De acordo com Brealey and Myers (2003: 930), existem três tipos de processos de F&A:

- **Fusão/Aquisição Horizontal:** Partes envolvidas no processo pertencem ao mesmo setor de atividade, considerados concorrentes diretos;
- **Fusão/Aquisição Vertical:** Partes envolvidas detêm uma relação de complementaridade, normalmente enquanto vendedor-comprador (pertencendo a diferentes fases da cadeia de valor);

- **Fusão/aquisição conglomerada:** Não existe qualquer relação entre as partes envolvidas, operando em setores de atividade distintos.

Observando estas movimentações corporativas, verificamos que – e de acordo com Pautler (2001) – as empresas optam pelas Fusões & Aquisições por ser a forma mais rápida e rentável de aumentar a sua capacidade, penetrar novos mercados, incluir novas competências ou alcançar gestões mais eficientes. A eficiência operativa (Matos e Rodrigues, 2000), a melhoria de qualidade, o acesso a novas tecnologias e a oferta de novos produtos (Pautler, 2001) são algumas das sinergias obtidas num processo desta tipologia, sinergias estas consideradas o ingrediente mágico que muitas vezes justifica os avultados investimentos (Damodaran, 2005).

#### 4.3.2. As Sinergias e o seu papel nas processo de Fusões & Aquisições

*O objetivo principal de uma empresa consiste em maximizar a rentabilidade para os seus acionistas. As F&A's constituem uma das estratégias a serem usadas para alcançar esse fim. A forma de avaliar e quantificar o resultado das F&A's incide sobre o apuramento prévio das **sinergias** que poderão vir a ser alcançadas entre as empresas intervenientes no processo.* (Palhinha, 2013)

É importante evidenciar e realçar o peso do conceito “Sinergia” num contexto de Fusão & Aquisição. Segundo Ferreira (2002), as sinergias são o valor adicional que é gerado pela junção de duas empresas e que de forma isolada estas nunca conseguiriam obter, tornando-se provavelmente o racional mais usado para a concretização de operações de Fusões & Aquisições (Damodaran, 2001). Na prática e segundo Wernerfelt (1984) as sinergias surgem de uma estratégia de utilização comum e de repartição dos recursos disponíveis, criando combinações que tragam vantagens competitivas e explorando-as ao máximo no seu interior.

A combinação de empresas tem um impacto nas respetivas estruturas produtivas e operacionais, muitas vezes denominadas *operating synergies*. Estas sinergias beneficiam das economias de escala e extensão, com reduções ao nível dos custos e/ou do investimento de capital, influenciando o *cash flow* (Wang, 2016).

Foi neste âmbito de estudo que Neves (2003) considerou a existência de 3 tipos de sinergias nas Fusões & Aquisições:

- **Universais:** Qualquer sinergia passível de ser obtida desde que haja capacidade de gestão e recursos adequados;

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

- **Endémicas:** Sinergias obtidas resultado de economias de escala e de extensão, otimização de custos de produção ou aumento de mercados;
- **Únicas:** Sinergias obtidas por apenas uma das partes envolvidas no processo.

Analisando esta tipologia de sinergias, Ferreira (2002) estabelece uma relação direta entre esta e os tipos de Fusões & Aquisições, agrupando as Sinergias em:

- **Crescimento e de mercado:** Os ganhos efetivos de dimensão não são somente dependentes da mera junção entre as partes envolvidas; é importante que existam capacidades e competências suficientes que permitam o aumento da dimensão operacional. Este tipo de Sinergia é observado na perspectiva dos proveitos e rendimentos.
- **Coligação ou Conluio:** Sinergias diretamente relacionadas com práticas de mercado referentes a, por exemplo, o acordo no estabelecimento de preços e aplicação pelas empresas envolvidas nos respetivos mercados;
- **Operacionais:** Sinergias relacionadas com a utilização ou eliminação da duplicação de recursos, competências, capacidades e eficiências laborais, com total enfoque na vertente dos custos. Dentro deste grupo de sinergias, o autor identifica ainda a existência de um subgrupo de sinergias operacionais diretas (quando se verificam reduções nos custos ou acréscimos de qualidade) e indiretas (quando há capacidade de alterar o preço de venda).
- **Administração:** Segundo o autor, as Sinergias de Administração “têm origem na atuação dos seus responsáveis no sentido de antever, procurar e explorar as oportunidades de vantagens competitivas e empresariais provenientes das Fusões & Aquisições”;
- **Financeiras:** Sinergias relacionadas com o Custo de Capital.

#### 4.3.3. Fusões & Aquisições: O papel e a importância das Pessoas

Segundo Schuler e Jackson (2001), a maioria dos processos de Fusões & Aquisições ficam aquém no que diz respeito aos objetivos (a curto, médio e longo prazo) definidos. Na ótica destes autores, ainda que algumas falhas possam ser explicadas por questões financeiras e questões de mercado, um considerável número de processos negligencia toda a envolvente relacionada com os Recursos Humanos. Segundo Bastardo e Gomes (1990), existem 6 tipos de riscos que podem influenciar negativamente um processo de Fusão ou Aquisição, onde um dos riscos – o Social -

acarreta uma ligação bastante chegada à forma como os Recursos Humanos são encarados. Bastardo *et al.* (1990) define as pessoas como a parte mais importante de uma empresa, onde a motivação, a transparência e a capacidade de juntar culturas distintas são preponderantes para a realização de uma Fusão ou Aquisição. Também nesta linha de pensamento estão Fleury e Fleury (1995), ao reconhecer que nenhuma mudança (de cariz organizacional) é realmente eficaz se as pessoas não estiverem comprometidas e envolvidas com o processo. As transformações no carácter e cultura da Organização (Rhinow, 2006) são uma das razões para que Fischer (2002) tenha proposto um processo de compreensão das várias fases de mudança organizacional, com especial enfoque na gestão das pessoas e a importância da compreensão dos novos valores da organização. O processo criado por este autor pretende compreender a interação existente entre o porquê, o quê e como mudar, sendo as duas primeiras questões relacionadas com as envolventes estratégicas da mudança e a última questão relacionada com o papel das pessoas nesta mudança. É também nesta linha de pensamento que Marks e Mirvis (1998) salientam a importância das empresas, em processo de Fusão ou Aquisição, terem em conta a reação e atuação das pessoas e a forma estas ações como pode comprometer o foco nas suas funções, equipas ou clientes.

Neste contexto, uma das ferramentas mais importantes para salvaguardar parcialmente o sucesso deste tipo de processos é a Comunicação Interna, capaz de facilitar e promover o entendimento, a cooperação e o comprometimento das pessoas com os valores da nova organização (Tavares, 2008). Para além das Pessoas, a Comunicação Interna deverá também incluir na sua estratégia a integração de sistemas, processos e estruturas (Rhinow, 2006) e não deixar de parte a visão do Futuro, de forma a comprometer as pessoas com o novo modelo de negócio a ser implantado (Rhinow, 2006) – É este comprometimento que está estritamente relacionado com a Identidade Corporativa.

#### **4.3.4. A envolvente da Identidade Corporativa**

A identidade corporativa pode ser definida como o *ethos*, missão e valores corporativos que representam a individualidade de uma empresa e que permitem que esta se diferencie da concorrência e melhore a sua posição competitiva (Balmer e Gray, 2000; Hatch and Schultz, 2003; Kay, 2006; Knox, 2003; McDonald *et al.*, 2001). De uma forma mais simplificada, Markwick e Fill (1997) consideram que identidade corporativa é a comunicação do que o que a empresa é, o que faz e como o faz.

A gestão eficaz da identidade corporativa pode, segundo Simões *et al.* (2005), providenciar uma vantagem competitiva importante à empresa. O nome e o logótipo são dois componentes essenciais deste conceito (Henderson e Cote, 1998; Schechter, 1993) e desempenham um papel muito importante na forma como a estratégia de posicionamento é desejada (Alessandrini, 2001; Van Riel e Van den Ban, 2001). O nome da marca tem uma importância estratégica no desempenho da marca no médio e longo prazo (Park *et al.*, 1986) e o logótipo, enquanto representação visual do nome da marca, identifica a marca em todas as manifestações (Schechter, 1993; Van Riel e Van den Ban, 2001) e serve como principal veículo de comunicação do posicionamento da marca (Henderson e Cote, 1998).

Devido à intangibilidade da oferta, o desenvolvimento de símbolos corporativos assume um papel fundamental no caso das empresas de serviços (De Chernatony, 1999, Olins, 1990). Para ultrapassar esta intangibilidade é fundamental criar uma marca corporativa forte, sustentada numa identidade visual claramente associada aos benefícios da marca e assente numa comunicação eficaz (Diefenbach, 1992; De Chernatony e Segal-Horn, 2001). Chernatony (2006) propõe um modelo estratégico de construção da marca de serviços, tomando um caminho que equilibre as perspectivas internas e externas, com especial ênfase na importância em garantir que todos os colaboradores compreendam a marca.

#### **4.3.5. Identidade Corporativa – Como observá-la num processo de Fusão & Aquisição**

Os processos de Fusão, que resultam na criação de uma nova organização, são uma excelente oportunidade para desenvolver uma estratégia de posicionamento distinta e atrativa (Balmer e Dinnie, 1999), sendo estes processos (incluindo também as Aquisições) um dos principais acontecimentos que leva a alterações nas identidades das marcas (Ettenson, 2004; Rosson e Brooks, 2004). Neste contexto, o estabelecimento de uma forte e clara identidade corporativa é essencial para o sucesso de uma operação de Fusão ou Aquisição, isto para que os diferentes públicos se identifiquem com a nova marca. (Balmer e Dinnie, 1999; Melewar, 2001; Rosson e Brooks, 2004). No entanto, a falta de atenção que se tem dado à gestão da identidade corporativa é, segundo resultados de estudos sobre este tema, uma das causas de insucesso da criação de valor para as empresas em situações de fusões de marcas. (Ettenson e Knowles, 2006; Balmer e Dinnie, 1999; Rosson e Brooks, 2004).

#### **4.3.6. Identidade Corporativa: O papel e a importância das Pessoas**

A identidade corporativa, segundo Olins (1990), pode ser dividida em quatro categorias: Os produtos/Serviços, o Ambiente, a Informação e o Comportamento, - categoria esta especialmente relevante para este projeto - por abordar a forma como as pessoas na organização se comportam e relacionam entre si e com o exterior.

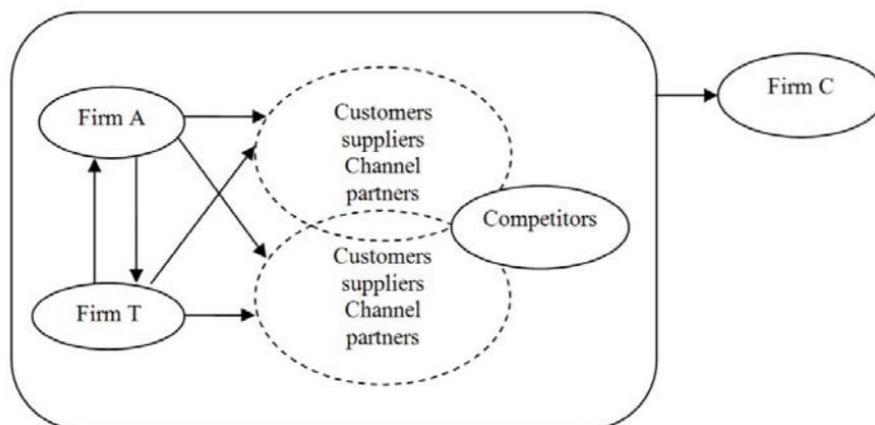
Este comportamento poderá ser também observado na perspectiva de Bamler (2003), ao referir que os colaboradores desempenham um papel fundamental na transmissão dos valores da marca, dando especial enfoque à responsabilidade da direção da empresa na gestão deste processo. Também De Chernatony e Segal-Horn (2001) destacam a importância dos colaboradores na criação do valor da marca corporativa, isto por estes serem os responsáveis pela construção da relação entre a marca e os clientes. Estes autores defendem que *“as marcas de empresas de serviços dependem criticamente do entendimento e compromisso por parte dos seus colaboradores para com essa marca e os respetivos valores. Eles são a personificação desses valores e por isso devem ser formados e encorajados a adotar comportamentos congruentes com a promessa da marca”*. McDonald *et al.* (2001) sugerem ainda que os gestores de Marketing devem considerar os processos de recrutamento, isto porque os colaboradores, ao personificar a organização aos olhos do consumidor, podem influenciar a perceção da marca de serviços.

As equipas multidisciplinares, assim como uma forte orientação ao cliente e o desenvolvimento de uma cultura de suporte à marca, são um importante recurso na construção e gestão da marca de uma empresa de serviços (Chernatony *et al.*, 2006), ideia similarmente partilhada por Hatch e Schultz (2003), Chernatony e Cottam (2009), Punjaisri *et al.* (2009) ao considerarem como fator de sucesso da marca as interações entre departamentos - Interações estas um dos maiores desafios dos *Chief Marketing Officer* (Aaker, 2008).

#### **4.3.7. Fusões & Aquisições: O papel e a importância do Marketing**

O autor do estudo “Review of mergers and acquisitions research in Marketing” Yu Yu (2013) refere que a área das Fusões & Aquisições não é um tema muito familiar para os estudos académicos na área do Marketing e que, nas práticas empresariais, o Marketing nem sempre é das primeiras áreas alvo de pensamento por parte dos *managers* em contextos de Fusões & Aquisições. Esta conclusão coincide com a ideia transmitida pelos autores Homburg & Bucerius,

ao indicarem que a problemática do Marketing é regularmente ignorado na literatura e contexto de Fusões e Aquisições (Homburg & Bucerius, 2015). No entanto, ao longo dos casos reais de Fusões e Aquisições, podemos encontrar diversos momentos onde o Marketing revela tanto uma forte ligação como relevância nas várias fases destes processos. Ainda observando as conclusões retiradas do estudo *“Review of mergers and acquisitions research in Marketing”*, o autor Yu Yu (2013), ao descrever uma das seis fases de um processo de Fusões & Aquisições, refere que na fase de identificação de empresas alvo para uma abordagem de Fusão ou Aquisição (Merger Partner Selection) e segundo diferentes estudos dos autores Rao, Mahajan and Varaiya (1991), Reid (2002) e Kumar *et al.* (1991), as variáveis de marketing (produto/ mercado/presença ao nível da distribuição) são um dos critérios de seleção, à semelhança das variáveis financeiras. Também a fase de Integração (Integration Process) acarreta uma considerável relevância para este estudo onde, segundo Yu Yu (2013), *“The expected synergies can be delivered only if the integration process is successful.”* Neste sentido, Yu Yu (2013) sugere que o propósito das Fusões & Aquisições passe por *“redeploy valuable resources (often in the form of intangibles) which are locked inside organizations and can only be acquired through merger or acquisition.”* Esta redistribuição (*redeploy*), após uma fusão, torna-se essencial e pode ser vista por duas grandes perspetivas: Tipo e Direção da redistribuição e Impacto da mesma (Yu, 2013). Estas duas perspetivas, resultado de um resumo e conclusões obtidas por parte do autor a várias análises a estudos na área do Marketing, sugerem que a integração do marketing é fundamental para alcançar os objetivos estabelecidos nas operações de fusões & Aquisições e para definir a direção da movimentação de recursos entre as partes envolvidas (Yu, 2013). No entanto, estes estudos (que foram alvo de análise por parte do autor) descaram o impacto das Fusões & Aquisições nas outras partes que circundam a órbita das empresas envolvidas (Yu, 2013), partes estas que influenciam bastante os seus ativos intangíveis (Yu, 2013). Para tal, Oberg *et al.* (2007) abordaram as relações entre as empresas alvo da operação de Fusão ou Aquisição e os seus *stakeholders* - relações estas distintamente analisadas por diferentes autores e que poderão ser ilustradas da seguinte forma:



**Fig. 1:** Fusões & Aquisições sob visão baseada em recursos da Empresa

Nesta dinâmica, Richey *et al.* (2007) discutem a importância dos *marketing managers* já que estes são responsáveis pelas ligações comerciais da empresa.

Neste âmbito, autor Yu (2013), relembra que as Fusões & Aquisições não se limitam a uma simples transação entre duas empresas, sendo fundamental gerir cuidadosamente os relacionamentos com a *network* dada a influência que estas têm nos ativos intangíveis (que poderão ter sido uma das razões da operação de Fusão ou Aquisição).

Também Anderson e Naru (1990) e Katz (1991) sugerem que a fusão entre duas empresas pode levar a uma mudança no panorama geral do mercado, sendo para tal necessário que os *marketing managers* observem o mercado numa perspetiva mais ampla e que estejam atentos às reações da concorrência.

Segundo Weber e Dholakia (2000), num estudo elaborado pelos autores sobre a inclusão das sinergias ao nível do Marketing numa análise de um processo de Aquisição, as motivações estratégicas dos processos de fusão da atualidade, as sinergias ao nível do Marketing são cada vez mais um fator crítico de sucesso ou insucesso destas operações. No entanto, ao nível do planeamento e provisionamento deste tipo de operações, os modelos de análises existentes, apesar de serem bastante amplos e sofisticados, focam-se mais nos parâmetros financeiros, excluindo muitas vezes a avaliação de oportunidades resultado de consolidação e sinergias ao nível do Marketing. Neste sentido, o autor desenvolveu uma abordagem dividida em duas fases de análise de atuais ou futuras operações de fusões do ponto de vista de Marketing. Uma primeira fase de identificação e priorização de áreas com potencial para sinergias ou consolidações ao nível de Marketing e uma segunda fase de análise e auditoria de aspetos mais concretos, como o grau de afetação da fusão nos diferentes *core business* das partes envolvidas.

O objetivo desta abordagem é então a visualização dos vários cenários possíveis que podem resultar da operação de fusão em matéria de marketing para que posteriormente sejam criadas as diretrizes estratégicas para a consolidação ou criação de sinergias nesta matéria. Num outro estudo paralelo, oito anos depois, suportado por uma análise de 133 operações de Fusões & Aquisições, os autores Bahadir *et al* (2008) defendem que as capacidades na área do Marketing de tanto de quem compra como de quem vende afetam positivamente o valor da marca alvo.

#### **4.3.8. Customer Relationship Management (CRM) - O papel e a importância do CRM num processo de Fusão & Aquisição**

Segundo Bojanowska (2017), a competitividade é um fator cada vez mais presente nas mais diversas áreas que compõem a atualidade dos mercados empresariais. Os clientes estão cada vez mais exigentes e com um grau de acesso à informação nunca antes alcançado, muito resultado do contínuo e cada vez mais sofisticado acesso à Internet. Como tal, o autor destaca o papel das relações com clientes como fator fundamental para o sucesso dos negócios da atualidade. A competitividade e a concorrência dificultam a criação de relações a longo prazo com os clientes, tendo estes cada vez mais abertura a novas e diferentes alternativas e, conseqüentemente, cada vez menos leais aos atuais parceiros. Por esta razão, o autor considera que as empresas devem comunicar regularmente com os seus clientes e procurar soluções que lhes permitam manter relações rentáveis. Uma destas soluções é, ainda segundo este autor, a utilização de estratégias de CRM (Customer Relationship Management), tanto na vertente conceptual como na vertente tecnológica, ideia que vai ao encontro do defendido pelos autores Tongmee, J. e Punnakitidashem, P. (2010), ao considerarem que as empresas estão numa fase de mudança de estratégias de *product-centered* para *customer-centered*.

Neste sentido, define-se o CRM como, segundo algumas conclusões obtidas pelos autores Garrido-Moreno, A. e Padilla-Meléndez, A. (2011), uma estratégia de negócio que se direciona para a criação de relações de valor com clientes baseado na informação e no conhecimento sobre os mesmos. Suportada pelas virtudes da Tecnologia de Informação, esta estratégia visa a disponibilização de produtos e serviços customizados de forma a aumentar os níveis de satisfação e lealdade dos clientes. Seis anos antes, os autores Moedritshcher e Mussning (2005) já haviam comentado os avultados valores que as empresas estavam dispostas a investir para

implementar estratégias, ferramentas e infra estruturas de CRM, visando o alcance de melhores níveis de competitividade. Estes investimentos, no campo específico das ferramentas, materializados na obtenção de sistemas de CRM – Ferramentas tecnológicas de gestão empresarial concebidas para desenvolver e alavancar a informação e o conhecimento sobre os clientes de forma a estimular, manter e fortalecer a rentabilidade das relações com estes. (Foss, B. *et all*, 2008).

Segundo Rahman *et al* (2016), os sistemas de CRM podem ser categorizados em Operacionais ou Analíticos. Segundo estes autores, a vertente operacional do CRM envolve áreas como as forças de vendas, o marketing e o apoio ao cliente, sempre com o objetivo de as tornar o mais eficiente e eficaz possível. Já a categoria Analítica do CRM, sugerida por estes autores visa a utilização da componente tecnológica do CRM para agregar e analisar informações sobre os clientes e apoiar os decisores na tomada fundamentada de decisões – ao nível do Marketing, na preparação e avaliação de campanhas e ao nível comercial, na assistência às iniciativas de *cross-selling e up-selling*. Ainda Segundo estes autores, para que se implemente com sucesso uma estratégia de CRM, é essencial a existência e uma correta combinação de recursos materiais (computadores outras infraestruturas tecnológicas), recursos ao nível da informação (bases de dados e informações obtidas de ações comerciais) e recursos organizacionais (cultura e rotinas de registo e partilha de dados).

É também neste sentido que os autores Payne and Fow (2005), um ano antes, abordam os fatores (quatro) críticos de sucesso de uma estratégia de CRM: O grau de preparação da empresa para progredir com uma estratégia de CRM; a capacidade da mesma em se direcionar e posteriormente adaptar para uma mudança cultural e de estratégia organizacional, sendo fundamental o apoio, patrocínio e a liderança do *C-level*; a importância da existência da matéria de Gestão de Projeto no processo de implementação, de preferência com equipas compostas por elementos de diferentes áreas da empresa e, por último, o envolvimento dos colaboradores nesta dinâmica - sendo fundamental a formação e a motivação destes para que possam contribuir ativamente para uma correta implementação e operacionalização de um sistema de CRM.

De certa forma relacionado com os quatro fatores acima referenciados, Li, L. e Mao, J. (2011) desenvolveram um estudo que pretendia analisar o efeito da utilização de um CRM no controlo interno da gestão de vendas. Neste estudo, os autores concluíram que a existência de mecanismos de controlo de vendas através do CRM despoletou maior eficiência e melhores resultados

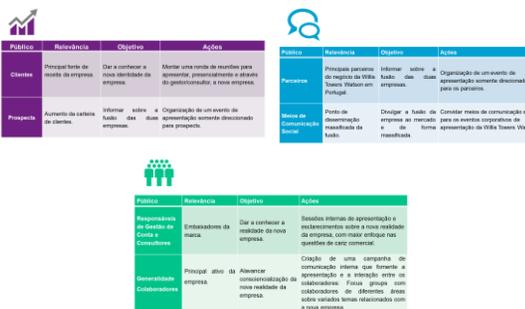
A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

comerciais, muito resultado da disciplina comercial que os responsáveis por esta área tiveram de adotar. A formalização de práticas de controlo interno, aliada a uma maior e mais assertiva capacidade de monitorização das ações comerciais, suportada pelo estabelecimento de uma estrutura de procedimentos e regras permitiu que tanto a Gestão/Direção das empresas como os responsáveis comerciais obtivessem melhores *inputs* para responder às respetivas necessidades.

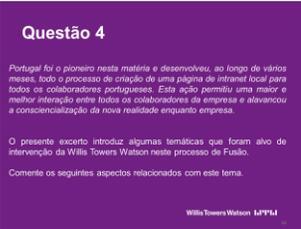
#### 4.4. Plano de animação

Duração	Sessão	Objetivos	Meios de animação	Slides
5'	0	Apresentar o caso.	Apresentação do caso pelo professor (slide 1)	
60'	Fora de aula	Adquirir conhecimento e interesse sobre o caso.	Leitura e diagnóstico do caso.	
60'	Fora de Aula	Realizar uma análise SWOT.	Recolha de informações presentes no caso.	
30'	1	Discutir e sistematizar a SWOT da empresa.	Discussão de turma orientada pelo professor sobre as diferentes componentes da SWOT identificadas pelos alunos, com recurso a slide final da SWOT. (Slide 3)	
30'	1	Estruturar SWOT dinâmica.	Trabalho em grupos compostos por 4 alunos para estruturar SWOT dinâmica.	

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Duração	Sessão	Objetivos	Meios de animação	Slides
30'	1	Discutir e sistematizar SWOT dinâmica e definir diretrizes estratégicas.	Discussão de turma orientada pelo professor, com recurso a slide final de SWOT Dinâmica e diretrizes estratégicas. (Slide 5 e 7)	 <p>SWOT Analysis Slides for Willis Towers Watson. The slides cover Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats, along with strategic directions and a final SWOT matrix.</p>
60'	Fora de aula	Analisar a presença da empresa e da sua concorrência no ambiente digital.	Divisão das várias redes sociais e plataformas digitais da Willis Towers Watson e da sua concorrência por grupos de alunos. Cada grupo analisará uma rede social e a sua inter-ligação com as demais plataformas.	
30'	2	Identificar e elaborar públicos-alvo.	Sobre orientação do professor e após entrega a cada aluno de mapa para preenchimento, elaboração de um mapa de públicos com envolvimento da turma e sistematização dos objetivos e relevância de cada um. Apresentação da resolução através de 3 slides power point. (Slide 9, 10 e 11)	 <p>Target Audience Mapping Slides. Three tables showing the identification and definition of target audiences for Willis Towers Watson, including Public, Professionals, and Customers.</p>
30'	2	Apresentar e caracterizar a comunicação digital da empresa e da concorrência.	Discussão de turma orientada pelo professor, com recurso a slide final de conclusões das diferentes redes sociais e plataformas digitais da empresa e da concorrência. (Slide 13 e 14)	 <p>Digital Communication and Competitor Analysis Slides. Slides discussing digital communication for Willis Towers Watson and comparing it with competitors like AGR, Marsh, and Mercer.</p>

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Duração	Sessão	Objetivos	Meios de animação	Slides
5'	2	Introduzir tema “Comunicação Interna”.	Apresentação do excerto do caso em slide e enquadramento sobre o envolvimento da comunicação interna e sua importância numa empresa, assim como o papel dos colaboradores enquanto embaixadores de marca e ainda os desafios na harmonização de culturas distintas e possíveis consequências para a imagem da empresa. (Slide 15)	 <p><b>Questão 4</b></p> <p>Portugal foi o pioneiro nesta matéria e desenvolveu, ao longo de vários meses, todo o processo de criação de uma página de internet focal para todos os colaboradores portugueses. Esta ação permitiu uma maior e melhor interação entre todos os colaboradores da empresa e elevou a conscientização da nova realidade enquanto empresa.</p> <p>O presente excerto introduz algumas temáticas que foram alvo de intervenção da Willis Towers Watson neste processo de Fusão.</p> <p>Comente os seguintes aspectos relacionados com este tema.</p> <p>Willis Towers Watson   IEPFL</p>
25'	2	Discutir e comentar a importância da comunicação interna.	Apresentação de slide com indicação de tópicos chave para cada área de intervenção da comunicação interna: colaboradores, intranet, culturas distintas. (Slide 16, 17, 18 e 19)	<p><b>Importância de um sistema de comunicação e interação interna numa empresa</b></p> <p>Os <b>colaboradores</b> são o <b>principal ativo</b> de qualquer empresa. Dada a importância dos mesmos, é de máxima importância que estes se <b>relacionem entre si e se relacionem com a empresa</b>, isto é, o <b>maior conhecimento de e entre ambas as partes</b>. Ora neste sentido, é fundamental existir uma adequada estratégia de comunicação interna que reflita bem a forma como a empresa interna é tratada e entendida relativamente aos seus colaboradores. Os instrumentos mais e mais utilizados no mundo empresarial são as <b>Intranets</b>. Local onde a empresa apresenta vários e diferentes níveis de informação sobre a empresa, os colaboradores, o mercado, os clientes e outras fontes chave de interesse para principalmente os colaboradores. Nestes ambientes, os mesmos podem aceder à informação sobre a qualidade de empresa, conhecer melhor a sua sociedade – que serve quer externa – e <b>interagir</b> com os seus colegas de trabalho. Estas dinâmicas permitem um <b>maior sentimento de pertença</b> e um maior conhecimento sobre a importância ativa que representam a empresa no dia-a-dia.</p> <p><b>Desafios na harmonização de culturas distintas e possíveis consequências para a imagem da empresa</b></p> <p>As <b>culturas empresariais</b> são, atualmente, fundamentais para <b>definir a identidade</b> de uma empresa. A forma como as empresas <b>agem e se comportam</b> muito depende do modo como os seus <b>colaboradores</b>, enquanto indivíduos, tendem a fazer. Ora nestes colaboradores, a <b>socialização</b> é uma das práticas fundamentais entre colaboradores e entre estes e a empresa e as suas empresas. Nestes aspectos como os <b>Valores</b>, as práticas, as políticas, os comportamentos e, por exemplo, as tradições, são algo muito característico e individual de cada empresa, aspetos estes que permitem definir e individualizar cada empresa e a forma como cada empresa é observada e interpretada. Ora num contexto de <b>Fusão &amp; Aquisição</b>, o confronto entre duas realidades culturais distintas e distintas, sob um só teto corporativo, <b>duas identidades distintas</b>, com valores, práticas, políticas, comportamentos e tradições distintas, com hábitos e costumes distintos, forma de socialização igualmente distintos.</p> <p><b>Importância dos colaboradores enquanto embaixadores de marca</b></p> <p>Os <b>representar a empresa no dia-a-dia</b>, em todo e qualquer momento, independentemente do âmbito de intervenção dos colaboradores enquanto <b>embaixadores das marcas</b> não por si só <b>ações, atitudes e comportamentos</b> visam, a tal de melhorar, a <b>personalização da empresa</b>, dos valores, práticas e comportamentos de marca. Para tal, é fundamental que eles <b>absorbam e compreendam</b> aquilo que a <b>empresa é</b> como a <b>diferença da sua concorrência</b> e, claro, compreendam, independentemente disso, tanto ao nível do plano de sempre como na qualidade de mesmo.</p> <p><b>Desafios na harmonização de culturas distintas e possíveis consequências para a imagem da empresa</b></p> <p>Neste contexto, ao falar sobre a atuação de <b>uma só marca</b> a empresa necessita de se certificar que existe uma <b>harmonização</b> anteriormente prevista, para que a <b>harmonização</b> entre colaboradores e empresa se principalmente a marca, mediante a relação que mantém com a empresa. Os desafios, portanto, a superar quanto colaboradores pertencem a empresa de principalmente a marca, mediante a relação que mantém com a empresa, interpretando todos os sinais provenientes da empresa e compreendendo a sua própria percepção. Portanto, neste sentido, a <b>interação</b> e a <b>intercomunicação</b> personalizadas de empresa, resultado da socialização de <b>duas culturas distintas</b>, com a harmonização comportamental e <b>percepção de quem observa a marca e a imagem</b> que ela tem, não sendo naturalmente um bom aspeto a verificação de uma identidade que não sempre reflete os mesmos valores, não tem as mesmas práticas, não se regem pelas mesmas políticas, não se comporta da mesma forma ou não mantém as mesmas tradições.</p>

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Duração	Sessão	Objetivos	Meios de animação	Slides
30'	3	Introduzir e refletir acerca da importância de uma correta gestão de dados e de um CRM num contexto de fusão.	Introdução e desenvolvimento do tema pelo Professor, com o envolvimento dos alunos e com recurso a slide. (Slide 21)	<p><b>CRM versus Gestão de Dados</b></p> <p>Sinergias muitas vezes dependentes de eficiente e eficaz gestão de dados.</p> <p>Limitações ao nível da gestão de sistemas (CRMs) que interferem no processo de recolha e análise de dados.</p> <p><b>EFEITO:</b> Compromete a eficácia das campanhas.</p> <p>A Willis Tower Watson, está envolvida numa imenso volume de dados provenientes de diferentes fontes. Ao nível comercial e mediante tamanha quantidade e variedade de informações, é fundamental a existência de um sistema CRM. Este permite identificar, gerir, monitorizar e avaliar os dados de qualquer iniciativa comercial.</p> <p><b>INFORMAÇÃO DE GESTÃO</b> Permite fundamental e suportar a tomada de decisões.</p>
30'	3	Identificar e estruturar o processo de recolha de informações. Refletir e elaborar uma apresentação corporativa.	Introdução da questão pelo professor e enquadramento sobre a sua relevância, ao nível operacional e tendo presente os formatos e caminhos mais adequados. Recurso a slides com indicação do processo de preparação e exemplo de mensagem. (Slide 23, 24 e 25)	<p>1 Identificação da Empresa.</p> <p>2 Identificação e análise do perfil do destinatário de apresentação.</p> <p>3 Background existente com a empresa - possíveis relações já existentes, entre as organizações de negócios.</p> <p>4 Identificação de necessidades e análise das soluções Willis Towers Watson disponíveis e adequadas a estas necessidades.</p> <p>5 Tendências e ambiente de seu mercado, análise de oportunidades, recursos do Grupo Willis Towers Watson disponíveis para a abordagem (impulsos de valor, relevância).</p> <p>6 Definição de tipo de abordagem ao target (e-mail, LinkedIn, Telefone, vídeo, etc.) - desenvolvimento de mensagens - Para que caso supere a etapa de 6 e-mail (primeiro envio de apresentação).</p> <p><b>Chief to Chief</b> CEO Willis Towers Watson Portugal - MENSAGEM - CEO Prospect</p> <p>Discorso mais estratégico e superficial, referenciado apenas como a <b>visão da empresa, posicionamento</b>, os mais valiosos de uma <b>one stop shop</b> e do ambiente de visão da empresa.</p> <p>O objetivo seria assim enquadrar tanto o discurso como o conteúdo da mensagem com a visão 360 graus que um CEO tem de ter da sua empresa.</p>
30'	3	Refletir e discutir o papel do Marketing num contexto de Fusão ou Aquisição.	Orientação do professor com recurso a slide com os tópicos orientadores da resposta e com recurso a revisão de literatura. (Slide 27)	<p><b>MARKETING FUSÃO OU AQUISIÇÃO</b></p> <p>Marketing - Vendas - Recursos Humanos</p> <p>Para esta área do Marketing a definição das melhores estratégias para obter a melhor forma de abordagem às necessidades e desejos do mercado.</p> <p>Willis TOWERS WATSON Mapeamento das diferenças e semelhanças entre PRODUTOS e MERCADOS. Towers WATSON COMUNICAÇÃO PESSOAS</p> <p><b>Obtenção de diretrizes estratégicas</b></p> <p>Com esta informação, é possível tomar decisões mais sustentadas e fundamentadas sobre a nova empresa, criando novas marcas, produtos, definindo os mercados mais apropriados, desenvolvendo as melhores estratégias de comunicação, quer institucionais quer comerciais, e formando e educando as pessoas para que estas consigam melhor tanto a realidade interna como a externa, estando ligadas e consequentes entre si.</p>

#### 4.5. Resolução do Caso

**Questão 1. Através da informação presente no caso, elabore uma análise SWOT à empresa, não descurando as particularidades referentes ao processo de Fusão.**

**Enquadramento:** Com esta questão pretende-se que os alunos analisem estrategicamente a envolvente interna e externa da empresa de forma, através da identificação das variáveis que compõem uma análise SWOT, e obtenham uma noção clara e abrangente da realidade da empresa no contexto pós-fusão. Na SWOT abaixo apresentada estão indicadas as páginas com a informação referente a cada componente das Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

**Resposta:**

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
S1. Robustez e envergadura do Grupo Willis Towers Watson – <b>pág. 8.</b>	W1. Marcas ainda muito ligadas às respetivas atividades – <b>pág. 21.</b>
S2. Complementaridade de soluções – <b>pág. 8, 9, 26 e 27.</b>	W2. Entidades de menor dimensão quando comparadas com a concorrência direta – <b>pág. 14 e 18.</b>
S3. Alargado leque de soluções, com capacidade de apoiar os seus clientes em diversas áreas – <b>pág. 8 e 26.</b>	W3. Reduzido conhecimento analítico/estatístico do mercado de Capital Humano – <b>pág. 17.</b>
S4. Conceito <i>One stop shop</i> – <b>pág. 26.</b>	W4. Inconstantes e esporádicas iniciativas de comunicação digital – <b>pág. 23 e 24.</b>
S5. Notoriedade das duas empresas nos respetivos mercados – <b>pág. 8, 14 e 15.</b>	W5. Reduzida autonomia em matéria de comunicação externa – <b>pág. 22 e 23.</b>
S6. Experiência e reputação das duas empresas nos respetivos mercados – <b>pág. 8, 14 e 15.</b>	W6. CRM distintos e dificuldade em gerir eficiente e eficazmente dados – <b>pág. 20, 23 e 27.</b>
S7. Manutenção das designações na nova marca – <b>pág. 8 e 20 e 21.</b>	
S8. Visão holística da sua carteira de clientes – <b>pág. 22.</b>	
S9. Operacionalização da fusão a nível local bastante eficiente e integrada – <b>pág. 23.</b>	
S10. Elevada taxa de retenção de clientes – <b>pág. 9.</b>	
S11. Taxa de 80% de penetração nas 1000 maiores	

empresas do Mundo – <b>pág. 8.</b> S12: Estreita e reputada relação com mercado segurador – <b>pág. 11.</b>	
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<p>O1. Alargado leque de clientes – <b>pág. 26 e 27.</b></p> <p>O2. Crescimento do mercado segurador – <b>pág. 11.</b></p> <p>O3. Ramo Vida como principal impulsionador deste crescimento – <b>pág. 11 e 12.</b></p> <p>O4. Surgimento de <i>insurtechs</i> – <b>pág. 12.</b></p> <p>O5. Peso do capital estrangeiro no setor segurador vs Grupo Willis Towers Watson – <b>pág. 8 e 13.</b></p> <p>O6. Segmento de mercado com estruturas profissionalizadas que valorizam a importância da Gestão do Risco e Capital Humano – <b>pág. 11 e 16.</b></p> <p>O7. Políticas de Benefícios bem instaladas no segmento de mercado da Willis Towers Watson – <b>pág. 16 e 17.</b></p> <p>O8. Contato direto com <i>Chief-Levels</i>, capazes de observar mais amplamente as suas empresas – <b>pág. 11 e 16.</b></p> <p>O9. Mercado pequena/média dimensão – <b>pág. 13.</b></p> <p>O10. Elevado investimento estrangeiro em Portugal – <b>pág. 11 e 13.</b></p>	<p>T1. Consolidação do setor segurador, criando maiores dependências e maior limitação de parcerias – <b>pág. 13.</b></p> <p>T2. Surgimento das <i>Insuretechs</i> – <b>pág. 12.</b></p> <p>T3. Culturas distintas – <b>pág. 7 e 21.</b></p> <p>T4. Maior quota de mercado da concorrência – <b>pág. 14 e 17.</b></p> <p>T6. Limitações internacionais na adoção de certas práticas locais – <b>pág. 7, 21, 22 e 24.</b></p>

**Questão 1.2. Estructure uma SWOT Dinâmica.**

**Enquadramento:** Com esta questão pretende-se que os alunos consigam identificar as áreas internas e externas à empresa onde possam existir maiores oportunidades de desenvolvimento de novas iniciativas e simultaneamente identificar quais as ameaças com que a empresa terá de lidar.

**Resposta:**

	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<b>Opportunities</b>	<p><b>SO:</b>  <u>S1xO4xO9</u> = Apostar no mercado de pequena/média dimensão, através das virtudes conceptuais das <i>insurtechs</i>, aproveitando a robustez e envergadura da Willis Towers Watson.  <u>S3xO6xO8</u> = Ampla e alargada capacidade de penetração nos clientes – Abordagens totalmente integradas.  <u>S12xO4xO9</u>: Criação de soluções, através de soluções pré-definidas com o mercado segurador, unicamente assente no âmbito tecnológico.</p>	<p><b>WO:</b>  <u>W2xO5</u> = Apostar nas abordagens comerciais locais com suporte das ligações internacionais.  <u>W3xW6xO4</u>: Aproveitar a forte componente tecnológica e analítica das <i>insurtechs</i> para agilizar e tornar mais eficiente a gestão de dados;  <u>W3xO7</u> = Investir num maior conhecimento analítico do mercado de Benefícios.</p>
<b>Threats</b>	<p><b>ST:</b>  <u>S4xT4</u>: Apostar na diferenciação não pela dimensão mas pelo valor a acrescentar. Conceito <i>One Stop Shop</i> inexistente na concorrência.  <u>S9xT3</u>: Maior dinâmica de ações internas de forma a promover positivamente a nova cultura empresarial e as relações entre colegas.</p>	<p><b>WT:</b>  <u>W1xT3</u>: Dinamização da identidade corporativa, tanto a nível interno como externo;  <u>W3xT2</u>: Investigação das capacidades das <i>insurtechs</i> para desenvolver a vertente analítica do mercado de capital humano, na forma como se recolhem e trabalham os dados.</p>

**Questão 1.3. Tendo presente o cruzamento efetuado às componentes da SWOT na pergunta anterior identifique quais considera ser as diretrizes para uma nova estratégia transversal a várias áreas da empresa.**

**Enquadramento:** Com esta questão pretende-se que os alunos consigam identificar e fundamentar possíveis diretrizes para uma nova estratégia transversal a várias áreas da empresa. Para esta questão, sugere-se que os alunos tenham em consideração o processo de Fusão de que a empresa foi alvo.

**Resposta:**

**Direcionamento para o mercado de pequena/média dimensão com o suporte das**

***Insurtechs*:** Tendo presente a estratégia e penetração da empresa no considerado mercado de grande dimensão, sugere-se que a empresa se direcione para o mercado de pequena/média dimensão, muito através do surgimento e crescimento das *Insurtechs* e do valor que estas podem aportar na eficiência dos processos e das possibilidade de racionalizar e rentabilizar o esforço e os recursos da Willis Towers Watson. Como tal, sugere-se por exemplo que a empresa estabeleça uma parceria com uma *insurtech* cujo modelo de negócio seja as empresas de pequena dimensão e, com o suporte do peso negocial e da experiência da Willis Towers Watson no mercado segurador, possa disponibilizar produtos (seguros) para este mercado. A eficiência administrativa e operacional da comercialização destes produtos seriam da responsabilidade da *insurtech*, através das valências tecnológicas a nível administrativo e operacional, e os produtos disponibilizados seriam identificados e negociados pela Willis Towers Watson - onde a sua experiência, robustez e capacidade negocial permitiriam obter os melhores produtos.

**Investimento por parte da empresa no mercado dos Benefícios:** Dada a política de Benefícios se encontrar bastante bem instalada no mercado da Willis Towers Watson em Portugal (onde o crescimento do Ramo de Seguros Vida é um dos principais impulsionadores do crescimento da produção do setor segurador) e o *know-how* e experiência da empresa neste mercado, considera-se que a área dos Benefícios deva ser uma área de negócio a ser desenvolvida pela estratégia comercial da empresa. Para tal, deverá existir uma estruturação de um modelo de operações que permita desenvolver a componente de gestão analítica dos dados. O objetivo será retirar mais e melhores resultados da quantidade de dados e informações que a empresa, resultado da sua operação nesta área, já tem do seu lado, de forma a melhorar a sua posição junto dos clientes, concorrentes e parceiros (maior capacidade negocial).

**Abordagens Integradas como forma de posicionamento Comercial:** Um dos principais diferenciadores da Willis Towers Watson é o conceito *One Stop Shop*, algo que reflete uma das principais razões que levou a este processo de Fusão. Como tal, a abordagem da empresa poderá ser cada vez integrada, demonstrando a sua versatilidade de soluções e capacidade integrada de responder a diferentes e variadas necessidades.

### **Aposta em políticas e estratégias de motivação e integração dos colaboradores na nova**

**Cultura da Empresa:** Dado o (elevado) peso da importância dos colaboradores no sucesso da fusão da empresa, é fundamental investir numa estratégia direcionada para a vertente cultural da empresa. Perante um cenário de fusão, a adoção de políticas de integração e harmonização cultural, assim como a consciencialização da nova marca que cada colaborador representa é determinante para o constante envolvimento dos colaboradores na sua nova empresa.

#### **Questão 2. Tendo em conta a informação disponibilizada neste caso:**

- **Identifique os principais públicos de uma eventual estratégia de comunicação referente a este processo de Fusão em Portugal;**
- **Defina um objetivo que pretende alcançar com cada um, justificando a relevância dos mesmos para a envolvente da empresa;**
- **Defina uma ação de comunicação para cada Público.**

**Enquadramento:** Com esta questão pretende-se que os alunos consigam ter uma clara noção dos públicos da empresa no contexto desta fusão, tanto a nível interno como a nível externo - através da idealização de uma estratégia de comunicação. Esta noção permitirá aos alunos situarem-se acerca dos *stakeholders* que envolvem a (nova) empresa, muito através de uma reflexão sobre a relevância de cada um, assim como de possíveis ações de comunicação e respetivos objetivos destes mesmos públicos. Na resposta estão colocados 2 tópicos por cada fator de forma a disponibilizar mais do que uma alternativa.

#### **Resposta:**

<b>Público</b>	<b>Relevância</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ações</b>
Clientes	Principal fonte de receita da empresa; Principal fonte de receita adicional da empresa.	- Dar a conhecer a nova identidade da empresa; - Divulgar novos produtos que resultaram da fusão.	- Envio de um e-mail de apresentação, central, a todos os clientes, assinada pelo CEO; - Montar uma ronda de reuniões para apresentar, presencialmente e através do gestor/consultor, a nova empresa.
Prospects	Aumento da carteira de clientes; Aumento da receita da empresa.	- Informar sobre a fusão das duas empresas; - Promover o conceito “one stop shop” como fator diferenciador.	- Envio de um e-mail de apresentação, central, a todos os contactos disponíveis dos <i>prospects</i> , assinada pelo CEO; - Organização de um evento de apresentação somente direcionado para <i>prospects</i> .
Parceiros	Principais parceiros do negócio da Willis Towers	- Informar sobre a fusão das duas empresas; - Fortalecer robustez	- Organização de um evento de apresentação somente direcionado para os parceiros; - Montar uma ronda de reuniões para

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

	Watson em Portugal; Possibilidade de despoletar oportunidades comerciais junto dos mesmos.	comercial e institucional junto de alguns dos principais <i>players</i> do setor financeiro em Portugal.	apresentar, presencialmente e através CEO, a nova empresa.
Meios de Comunicação Social	Ponto de disseminação massificada da fusão; Dar a conhecer áreas de negócio e soluções para promover futuras parcerias.	- Divulgar a fusão da empresa ao mercado e de forma massificada; - Dar notoriedade à nova marca.	- Convidar meios de comunicação social para os eventos corporativos de apresentação da Willis Towers Watson; - Disponibilizar um <i>press-kit</i> para, juntamente com a informação recolhida nos eventos, facilitar a escrita de peças jornalísticas sobre a nova empresa.
Responsáveis de Gestão de Conta e Consultores	Principal ponto de contacto com clientes e parceiros; Embaixadores da marca.	- Dar a conhecer a realidade da nova empresa; - Fomentar o <i>cross-selling</i> .	Sessões internas de apresentação e esclarecimentos sobre a nova realidade da empresa, com maior enfoque nas questões de cariz comercial; Disponibilização de manual institucional e comercial da nova empresa.
Generalidade Colaboradores	Principal ativo da empresa.	- Envolver as pessoas na nova identidade da empresa; - Alavancar a consciencialização da nova realidade da empresa.	- Evento de apresentação interno, com dinâmicas que permitam envolver colaboradores de diferentes áreas de negócio; - Criação de uma campanha de comunicação interna que fomente a apresentação e a interação entre os colaboradores: <i>Focus group</i> com colaboradores de diferentes áreas sobre variados temas relacionados com a nova empresa.

**Questão 3. Após terem passado praticamente 5 anos desde a fusão, a comunicação Digital ainda não está totalmente consolidada. Consultando e analisando a atual dinâmica da comunicação digital da empresa nas várias plataformas digitais e tendo em conta todas as informações disponibilizadas neste caso, discuta a realidade da Comunicação Digital da empresa à luz dos seguintes tópicos:**

**Redes sociais; Websites; interligação entre redes sociais e websites.**

**Posteriormente, analise, comente e compare a comunicação digital da concorrência com a comunicação digital da Willis Towers Watson.**

**Enquadramento:** Com esta questão pretende-se que os alunos observem um conjunto de empresas puramente B2B no contexto de comunicação digital, analisando-as e comparando as suas dinâmicas nas várias plataformas digitais. Para responder a esta questão sugere-se que o aluno analise diretamente as várias plataformas digitais onde a Willis Towers Watson e a sua concorrência atuam – tanto redes sociais como websites.

**Resposta:**

**Análise sintetizada**

<b>Plataforma</b>	<b>Aspetos positivos</b>	<b>Aspetos a melhorar</b>
<p><b>Website</b></p> <p>willistowerswatson.com/pt-PT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Completo a nível de conteúdos;</li> <li>- Leitura fácil e clara;</li> <li>- Fácil navegabilidade e bastante intuitivo;</li> <li>- Publicações regulares.</li> <li>- Preocupação com o sentido estético.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de informação sobre a Liderança / Equipa Local;</li> <li>- Contactos locais de difícil acesso.</li> </ul>
<p><b>Facebook</b></p> <p>facebook.com/willistowerswatson</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações com conteúdos referentes tanto à envolvente interna como externa;</li> <li>- Página de Facebook completa no que diz respeito à informação sobre a Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações pouco regulares;</li> <li>- Fraco envolvimento dos seguidores.</li> </ul>
<p><b>Twitter</b></p> <p>twitter.com/wtwcorporate twitter.com/wtw_uk twitter.com/wtwrisk twitter.com/wtwcareers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contas corporativas Globais e Contas específicas por região ou soluções da Empresa;</li> <li>- Interação entre contas e outras plataformas digitais da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraco envolvimento dos seguidores.</li> </ul>
<p><b>Instagram</b></p> <p>instagram.com/willistowerswatson</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações com conteúdos referentes tanto à envolvente interna como externa;</li> <li>- Rede social com maior envolvimento dos seus seguidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparente inexistência de periodicidade definida de publicações.</li> </ul>

<b>LinkedIn</b>  linkedin.com/company/willis-towers-watson	- Rede Social com maior número de seguidores;  - Publicações regulares.	- Fraco envolvimento dos seguidores.
------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

Perante esta análise, que se encontra mais exaustiva no excerto que se segue, verifica-se que a empresa não descarta a presença nos meios de comunicação digital e que faz questão de estar presente na dinâmica comunicacional do mundo corporativo. No entanto, verifica-se que existe uma considerável debilidade no envolvimento dos seguidores das várias páginas com a empresa, observando-se uma comunicação muito unidirecional da empresa para o mercado e pouca ou nenhuma interação do mesmo com a empresa. Existe uma preocupação em interligar os conteúdos das diferentes redes sociais entre si e colocar o website como fonte de conteúdo e como uma das prioridades de alcance. O LinkedIn, enquanto rede social profissional destaca-se em relação às restantes redes sociais tanto pelo número de seguidores como pela afluência de partilha de conteúdos, ainda que a interação seja muitas vezes inferior às páginas de Instagram, Facebook e Twitter. A inexistência de páginas locais (Portugal) de redes sociais é evidente, não existindo portanto um canal direto de comunicação com o mercado português. Esta decisão é contornada através da segmentação de públicos nas diferentes publicações.

### **Análise exaustiva**

**Website:** O website português é uma adaptação ao website global – assim como todos os websites de todos os países. Conteúdo bastante claro sobre a empresa e a sua envolvência, de fácil navegabilidade e bastante intuitivo. Existência de uma secção denominada Insights com conteúdo bastante interessante sobre a envolvente da empresa, assemelhando-se à dinâmica e às características de um Blog – Esta secção é bastante dinâmica, com publicações diárias sobre os mais variados temas relacionados com a atividade da Willis Towers Watson. Inexistência de apresentação da liderança a nível local (Portugal). Contactos locais inexistentes na secção dos contactos – necessidade de percorrer a lista de escritórios (na secção Escritórios) até encontrar Lisboa ou Porto – a secção dos contactos é no formato de envio de mensagem direta via procedimento apropriado para tal.

**Facebook:** Inexistência de página de Facebook local, apenas internacional. A página principal tem uma dinâmica de publicações regular mas não diária, com inclusão de vídeos e imagens institucionais, sendo os conteúdos maioritariamente referentes a soluções Willis Towers Watson, eventos e acontecimentos internos da empresa. Estas publicações variam bastante no que diz respeito à interação com os seus seguidores, nunca ultrapassando os 50 gostos por publicação (casos extraordinários em que uma publicação obtém mais de 150), reduzido ou até mesmo inexistente número de comentários assim como um reduzido número de partilhas. A página tem aproximadamente 20.000 seguidores.

**Twitter:** A Willis Towers Watson dispõe de uma conta Twitter corporativa e global (com aproximadamente 5.200 seguidores), havendo no entanto outras contas oficiais que se focam mais em determinadas áreas de negócio da empresa (@WTWRISK, conta especialmente direcionada para a área de negócio Corporate, Risk and Broking) ou determinadas regiões geográficas da operação da empresa (@WTWLatAm, conta especialmente direcionada para a operação da empresa na região da América Latina). As publicações da conta global são regulares e abordam temáticas internas e externas à empresa, integrando com frequência publicações de outras contas do Twitter da Empresa e acompanhando o que é publicado nas outras redes sociais e no site institucional. Estas publicações não refletem no entanto grandes níveis de envolvimento dos seus seguidores, com poucos ou inexistentes gostos ou comentários e poucas ou também inexistentes partilhas.

**Instagram:** A página oficial de Instagram da Willis Towers Watson aparenta não ter uma calendarização de publicações muito estruturada ou pelo menos temporalmente organizada e delineada, isto porque a frequência e os momentos das publicações variam bastante ao longo dos meses. O público da página é composto por aproximadamente 3600 seguidores (à data de Outubro de 2019) e desde a sua criação (Janeiro de 2016), a página efetuou aproximadamente 400 publicações – existindo algumas referentes a acontecimentos em Portugal. O envolvimento dos seguidores nesta rede social é maior ao nível de uma das métricas de envolvimento, o “gosto”. Quando comparado com as restantes redes sociais, que também têm esta funcionalidade, o Instagram é a que apresenta números mais altos – A grande maioria das publicações ronda sempre os 100 gostos.

**LinkedIn:** A Rede Social com maior impacto na Comunicação Digital da Willis Towers Watson. Resultado do seu posicionamento e de se direcionar maioritariamente para um mercado B2B, o LinkedIn é a ferramenta de comunicação digital prioritária da empresa: Mais de 316 mil seguidores, regularidade de publicações diárias e frequentes ao longo do dia, com uma adesão de funcionários registados na plataforma a rondar os 42 mil funcionários – número este que se aproxima ao número de colaboradores referido pela empresa. No entanto a interação dos seguidores é bastante reduzida face à dimensão da audiência desta página – A maioria das publicações não atinge os 50 gostos e grande parte delas não nem sequer atinge os 10 gostos, algo que acaba por ainda ter números superiores ao número de comentários das publicações – inexistente na grande maioria das publicações.

### **Análise da Comunicação Digital da Concorrência**

**A presente análise incidirá sobre a comunicação digital das empresas concorrentes AON, Marsh e Mercer.**

Mercer com página oficial Portuguesa no LinkedIn, Marsh e AON com estratégia semelhante á da Willis Towers Watson, utilizando a página global para comunicar segmentadamente pelas diferentes geografias – AON enquanto *player* mais ativo em Portugal na dinamização do LinkedIn. Ao nível do Facebook, a AON destaca-se pela dimensão da audiência e pela interação da sua página com esta mesma audiência, consideravelmente superior à da Willis Towers Watson. A Marsh com uma audiência consideravelmente inferior à da Willis Towers Watson mas com níveis de interação semelhantes, dispondo da abertura automática de uma janela de conversação sempre que se entra na página. A Mercer, que também apresenta esta última particularidade da Marsh, já dispõe de um página de Facebook Local, com metade da audiência da Willis Towers Watson e com níveis de interação semelhantes à Willis Towers Watson. Ao nível do Twitter, a AON dispõe uma estratégia semelhante à da Willis Towers Watson, pelo menos em relação à tipologia de contas (Global, Regiões e Soluções), no entanto esta alcança um número de pessoas muito maior que a Willis Towers Watson – ainda que esta diferença não se reflita nos níveis de interação já que estes estão bastante próximos. Já a Marsh apenas dispõe de uma única conta de Twitter e em termos de alcance os números são ainda (ligeiramente) maiores que os da AON, mantendo no entanto os níveis de interação semelhantes aos da concorrência. A conta global da Mercer é igualmente semelhante à da AON e da Marsh em termos de dimensão

de alcance e interação, superiorizando-se portanto à Willis Towers Watson – pelo menos no que diz respeito aos seguidores. No entanto, importa destacar que, mais uma vez, a Mercer dispõe de uma conta local (Portugal), verificando-se uma complementaridade com as dinâmicas das restantes redes sociais locais. Quanto ao Instagram, a AON e a Marsh não dispõem de qualquer conta global. A AON ainda detém contas locais espalhadas pelo Mundo, algo que não se verifica no caso da Marsh - não dispondo assim de qualquer conta oficial da empresa na rede social Instagram. Já a Mercer dispõe de uma página de Instagram, tanto Internacional como, uma vez mais, local. A página internacional conta com cerca de 2000 seguidores (à data de Outubro de 2019) e, desde Agosto de 2017, já publicou aproximadamente 800 vezes. Já a página local detém cerca de 640 seguidores (à data de Outubro de 2019), cerca de 230 publicações desde Novembro de 2018 e alguma regularidade nas interações dos seguidores – cada publicação alcança números entre os 50 e os 100 gostos e verifica-se consistência na interação dos seguidores ao nível dos comentários.

No que diz respeito aos websites da concorrência estes seguem um pouco a linha estratégica dos websites da Willis Towers Watson – adaptações locais aos sites internacionais. Apenas a Marsh apresenta um aspecto que evidencia a operação local – a identificação e descrição dos membros que fazem parte da liderança em Portugal. Neste campo, em termos de navegabilidade e facilidade de leitura, a Willis Towers Watson dispõe do site mais intuitivo e com maior preocupação ao nível de *design*.

### **Considerações sobre a Comunicação Digital da concorrência**

Após esta análise, verifica-se que a concorrência encara as redes sociais e as plataformas digitais como espaços de comunicação, promoção e interação com os seus públicos, verificando-se no entanto diferenças nas estratégias de cada player. A Marsh, por exemplo, não detém qualquer página de Instagram e a própria AON detém apenas páginas locais espalhadas pelos vários países do Mundo, não dispondo assim de uma página global – algo que se verifica com a Willis Towers Watson, Mercer e com todas as outras redes sociais destes 4 *players*. A Mercer é o concorrente com maior aposta na comunicação digital a nível local, com detenção de uma conta local (Portuguesa) em cada rede social. Já no que diz respeito aos níveis de interação nas várias

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

páginas dos diferentes *players*, verifica-se que não existem grandes níveis de interação, mesmo existindo números consideráveis de seguidores.

#### **Questão 4.**

*“Portugal foi o pioneiro nesta matéria e desenvolveu, ao longo de vários meses, todo o processo de criação de uma página de intranet local para todos os colaboradores portugueses. Esta ação permitiu uma maior e melhor interação entre todos os colaboradores da empresa e alavancou a consciencialização da nova realidade enquanto empresa.”*

**O presente excerto do caso introduz algumas temáticas que foram alvo de intervenção da Willis Towers Watson neste processo de Fusão. Comente os seguintes aspectos relacionados com este tema:**

**Enquadramento:** Com a seguinte questão pretende-se que os alunos reflitam sobre a relevância do envolvimento dos colaboradores no sucesso da Fusão da empresa, destacando a importância de um sistema de comunicação e interação interna (*Intranet*) na forma como estes colaboradores se relacionam entre si e com a empresa, assim como o impacto que os mesmos, enquanto embaixadores da marca, podem ter na forma como esta é percebida, onde a questão cultural tem um peso bastante considerável e que será também alvo de reflexão pelo aluno.

**Importância de um sistema de comunicação e interação interna numa empresa.**

#### **Resposta:**

Os colaboradores são o principal ativo de qualquer empresa. Dada a importância dos mesmos, é de extrema importância que estes se relacionem entre si e com a empresa, isto de forma a fomentar um maior conhecimento de e entre ambas as partes. Neste sentido, é fundamental existir uma adequada estratégia de comunicação interna que reflita bem a forma como a empresa observa e trabalha a vertente relacional entre os seus colaboradores. Uma das ferramentas utilizadas no mundo empresarial são as *intranets*, onde a empresa estrutura várias e diferentes áreas de informação sobre a empresa, os colaboradores, o mercado, os clientes e outras tantas áreas de interesse para, principalmente, os colaboradores. Nestes ambientes, os mesmos podem aceder a informações sobre a atualidade da empresa, conhecer melhor a sua envolvente – quer

interna quer externa – e interagir com os seus colegas de trabalho. Estas dinâmicas permitem um maior sentimento de pertença e um maior conhecimento deste tão importante ativo que representa a empresa no dia-a-dia.

### **Importância dos colaboradores enquanto embaixadores de marca.**

#### **Resposta:**

Ao representar a empresa no dia-a-dia, em todo e qualquer momento, independentemente da função, os colaboradores são considerados os principais embaixadores das marcas, isto porque as suas ações, atitudes e comportamentos são, à luz de terceiros, a personificação da empresa, dos valores, atributos e posicionamento da mesma. Para tal, é fundamental que eles absorvam e compreendam aquilo que a empresa é, como se diferencia da sua concorrência e como corresponde às expectativas dos seus clientes, tanto ao nível do plano de serviços como na qualidade do mesmo.

### **Desafios na harmonização de culturas distintas e possíveis consequências para a imagem da empresa.**

#### **Resposta:**

As culturas empresariais são, atualmente, fundamentais para definir a identidade de uma empresa. A forma como as empresas agem e se comportam muito depende do modo como os seus colaboradores, enquanto principal ativo, também o fazem. Num contexto profissional, a socialização é uma das práticas fundamentais entre colaboradores e entre estes mesmos colaboradores e as suas empresas. Assim, aspetos como os valores, as práticas, as políticas, os comportamentos e, por exemplo, as tradições, são algo muito característico e individual de cada empresa. Aspetos estes que permitem isolar e individualizar cada empresa e a forma como cada empresa é observada e interpretada.

Acontece que num contexto de Fusão & Aquisição, o confronto entre duas realidades culturais distintas é inevitável, isto por estarmos a (re)unir, sobre um só tecto corporativo, duas identidades distintas, com valores, práticas, políticas, comportamentos e tradições distintos, com hábitos e costumes distintos, formas de socialização igualmente distintas.

Neste contexto, ao operar sobre a alçada de uma só marca, a empresa necessita de se certificar que existe uma harmonização dos aspetos anteriormente apresentados, isto porque estes mesmos aspetos, materializados pelos colaboradores, definem e influenciam a opinião externa de quem se relaciona com a empresa. Os clientes, parceiros e quaisquer outros *stakeholders* percebem a empresa (e principalmente a marca) mediante a relação que mantêm com a mesma, interpretando todos os sinais provenientes da empresa e construindo a sua própria percepção. Perante esta reação externa, a inconsistência e a diferenciação personalística da empresa, resultado da existência de duas culturas distintas, poderá seriamente comprometer a percepção de quem observa a marca e a imagem com que fica dela, não sendo naturalmente um bom aspeto a verificação de uma identidade que nem sempre defende os mesmos valores, não tem as mesmas práticas, não se rege pelas mesmas políticas, não se comporta da mesma forma ou não mantém as mesmas tradições.

**Questão 5. Numa situação de fusão não se vislumbram apenas oportunidades. Muitos problemas mal geridos continuarão a sê-lo e dificilmente poderão tornar-se oportunidades. Um dos principais desafios que o Departamento de Marketing & Sales teve de enfrentar foi a gestão de CRM distintos.**

- Qual o papel e importância de um sistema de CRM no seio de uma empresa?
- Qual a sua influência num processo de fusão?

**Comente estas questões e ilustre com exemplos concretos deste caso.**

**Enquadramento:** Com esta questão pretende-se que o aluno reflita sobre a importância da Gestão de Dados no seio de uma empresa, principalmente num contexto de fusão onde uma das principais razões da mesma são as sinergias, sinergias estas muitas vezes dependentes de uma eficiente e eficaz gestão de dados.

Observando este caso concreto, é intenção que o aluno identifique e observe criticamente as limitações e os desafios existentes na relação entre a eficiência e a eficácia dos dados e os (diferentes) sistemas que os suportam, compreendendo as consequências que determinadas práticas poderão ter na eficiência da gestão interna dos dados e na eficácia dos mesmos quando aplicados, seja em âmbitos comerciais, de marketing ou comunicação. Para tal, sugere-se que o aluno pense sobre a importância de um CRM único num contexto onde os dados estão alojados em sistemas diferentes, com formatos diferentes e formas de trabalhar igualmente diferentes, e evidencie a importância dos dados na gestão e na fundamentação da tomada de decisões.

**Resposta:**

Uma empresa como a Willis Towers Watson, que opera no setor dos serviços, muito depende da forma como gere os seus dados. Enquanto intermediário entre cliente e mercado segurador assim como consultor de soluções, sejam elas de Recursos Humanos, Risco ou Seguros, a imensidão de dados associados são, simultaneamente, um dos principais desafios e uma das principais oportunidades. O fluxo de informação que é gerada neste circuito implica inevitavelmente o suporte de uma estrutura tecnológica que agilize e facilite a fluidez desta circulação de informação. Neste âmbito, uma das áreas que requer uma visão atenta por parte da empresa é o sistema que dá todo o suporte necessário à atividade comercial da empresa. Esta atividade, assente numa alargada e diferenciada estrutura de dados, composta por empresas, tipologia e segmentação de empresas, identificativos das mesmas, dados financeiros e estruturais, contactos e relações com os mesmos, oportunidades de negócio...Uma série de dados que, trabalhados eficientemente, permitem a obtenção de um dos principais alicerces de toda e qualquer equipa de gestão – a informação de gestão, que permite a fundamentação e a sustentação de tomadas de decisões.

Ora neste caso concreto, a existência de dois CRMs distintos, cada um fundamental para a respetiva atividade comercial, deverá ser um das principais áreas a observar e a trabalhar. CRM

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

distintos implicam dados distintos - e havendo o interesse e relevância de uniformizar e harmonizar processos (comerciais), os sistemas de suporte de gestão de dados devem ser uma prioridade. Para tal, a definição de um sistema de CRM conjunto é uma das tomadas de decisão mais importantes de qualquer ambiente de fusão, isto porque permitirá identificar, gerir, monitorizar e avaliar os dados de qualquer iniciativa comercial.

**Questão 6. Imagine que pretende apresentar a Willis Towers Watson a um CEO de um possível cliente. Tendo em conta a informação disponibilizada neste caso, descreva todo o processo de preparação desta iniciativa e indique que mensagem partilharia.**

**Enquadramento:** Com esta questão pretende-se que os alunos consigam estruturar e identificar o que pode compor um processo de:

- 1) recolha de informação interna e externa num contexto de apresentação de empresa (como apresentado na questão ) e
- 2) que reflitam sobre a melhor forma de colocar uma mensagem num destinatário, tendo presente o conteúdo, o meio e naturalmente o destino.

**Resposta:**

- Identificação da empresa;
- Identificação e análise do perfil do destinatário da apresentação;
- *Background* existente com a empresa – possíveis relações já existentes entre os diferentes segmentos de negócio;
- Identificação de necessidades e análise das soluções Willis Towers Watson disponíveis e adequadas a estas necessidades;
- Tendências e envolvente do seu mercado, posição da concorrência, recursos do Grupo Willis Towers Watson relevantes para a abordagem (especialistas no setor, referências);
- Definição de tipo de abordagem ao target (e-mail, LinkedIn, telefone, referências ou conhecimentos privilegiados) – para este caso sugere-se o envio de um e-mail como meio de apresentação.

Em relação à mensagem e tendo em conta o nível do cargo da pessoa a quem é dirigida a apresentação, sugere-se que a mesma seja enviada pelo CEO da Willis Towers Watson Portugal,

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

para que exista um nivelamento hierárquico (de *chief level* para *chief level*), optando-se por um discurso mais estratégico e superficial, referenciando aspetos como a visão da Willis Towers Watson, o seu posicionamento, evidenciando as mais valias de uma *one stop shop* e da amplitude de visão da empresa. O objetivo seria assim enquadrar tanto o discurso como o conteúdo do mesmo com a visão 360 graus que um CEO tem de ter da sua empresa.

**Exemplo:**

“Estimado(a),

O meu nome é X e sou o responsável pela Willis Towers Watson em Portugal. Envio-lhe este e-mail para lhe apresentar a Willis Towers Watson.

Parte do Grupo Internacional Willis Towers Watson, com mais de 40.000 colaboradores e presente em mais de 140 países, dispomos de soluções de Gestão de Riscos, Seguros e Capital Humano, observando estas 3 áreas de forma totalmente integrada e complementar. A nossa capacidade de observar os nossos clientes de uma forma totalmente holística permite-nos apoiá-los nos mais variados desafios, sejam eles relacionados com a forma como gerem o risco, transferem o mesmo para o mercado segurador ou atraem, gerem e retêm o seu talento.

Interessar-me-ia conhecer a Vossa realidade nestas áreas e trocar algumas impressões consigo sobre as políticas que têm implementadas, isto com o objetivo de encontrarmos sinergias que as nossas empresas podem criar entre si.

Fico a aguardar uma resposta, na expectativa que me possa indicar uma data para nos reunirmos.

Sem mais assuntos a tratar, despeço-me cordialmente

X

**Questão 7. Qual considera ser a importância do da área do Marketing no contexto de uma Fusão ou Aquisição. Ilustre a sua ideia com aspetos reais da fusão entre a Willis e a Towers Watson.**

**Enquadramento:** Com esta questão pretende-se que o aluno reflita sobre as várias envolventes do Marketing (tanto a nível interno como externo de uma empresa) e de que forma o mesmo pode aportar valor a um contexto de Fusão ou Aquisição. Mediante a existência de alguns conhecimentos sobre a área em si, assim como toda a informação disponibilizada no caso – mais precisamente ao nível do envolvimento do departamento de Marketing & Sales – o aluno poderá identificar alguns conceitos e algumas práticas a desenvolver num contexto de fusão.

**Resposta:**

Num contexto de fusão ou Aquisição, o Marketing poderá ter um papel fundamental em 3 áreas distintas: Vendas, Comunicação e, observando este caso concreto da Willis Towers Watson, Recursos Humanos:

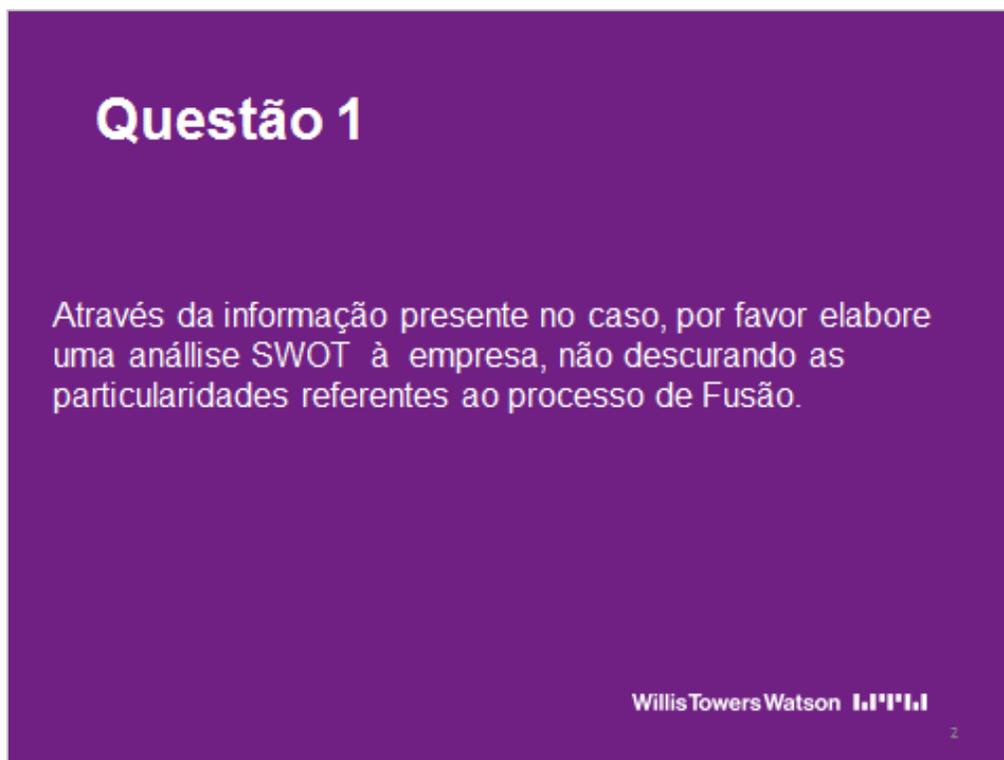
- Estratégia de Marketing;
- Analisar Produto, Mercado, Comunicação e Pessoas das duas empresas;
- Mapear diferenças e semelhanças;
- Desenhar diretrizes estratégicas para a nova empresa;
- Exclusão, Inclusão ou adaptação de Produtos, Mercados, Recursos Humanos;
- Comunicação de Nova Empresa;
- Apoio na definição de estratégias comerciais, suportando-se do conhecimento existente sobre a Identidade da nova Empresa, dos seus produtos e dos (possíveis novos) mercados.

Passa pela área do Marketing a definição das melhores estratégias para criar a melhor forma de satisfazer as necessidades e desejos do mercado. As várias estratégias desenhadas para tal têm portanto de ter em conta aspetos como o produto, o mercado, a comunicação e as pessoas (ao nível interno), que serão uma das responsáveis pela relação direta entre o produto e o mercado. Num contexto em que duas empresas se unem, estas terão de ter em conta as diferenças e semelhanças nestes vários níveis: produtos diferentes ou semelhantes, mercados possivelmente opostos ou coincidentes, formas de comunicar distintas ou similares e pessoas integradas em

dissemelhantes culturas que poderão até ter certas parecenças em determinadas áreas. A complementaridade de soluções levou a que produtos diferentes favorecessem a fusão da Willis com a Towers Watson, fusão esta alavancada pelas suas notoriedades e práticas de comunicação de marca nos respetivos mercados, assim como pelo capital humano das empresas (bastante experiente e conhecedor). Estes fatores viriam a proporcionar uma reputação positiva da marca.

Todas estas diferenças precisam então de ser identificadas, sendo esta uma possível primeira ação da área do Marketing num contexto de Fusão ou Aquisição. A identificação de cada um destes aspetos, seguida de uma análise das semelhanças e diferenças entre os mesmos, permite mapear a realidade das duas (ou mais) entidades envolvidas no processo. Esta análise permite, situar as duas empresas nas respetivas realidades, encontrar as semelhanças e diferenças e criar a base para desenhar as possíveis diretrizes estratégicas da empresa. Com esta informação, é possível tomar decisões mais sustentadas e fundamentadas sobre a nova empresa, criando novas marcas e produtos, definindo os mercados mais apropriados, desenhando as melhores estratégias de comunicação (quer institucionais quer comerciais) e formando e educando as pessoas para que estas conheçam melhor tanto a realidade interna como a externa, estritamente ligadas e consequentes entre si. Com uma nova identidade, esta deverá ser comunicada junto dos *stakeholders*, sendo da responsabilidade do Marketing a adoção das mais adequadas políticas de comunicação, tendo presente os objetivos institucionais e comerciais da nova empresa. Perante esta nova identidade, novos produtos e novos mercados poderão ser alvos de investimento comercial, pelo que após mapeamento e posicionamento da nova realidade da empresa, o Marketing poderá ajudar as equipas comerciais a definir as melhores estratégias de vendas, tendo presente o seu conhecimento sobre o produto e sobre o mercado.

#### 4.6. Slides de Resolução



<b>STRENGTHS</b> S1. Robustez e envergadura do Grupo Willis Towers Watson; (...) S3. Alargado leque de soluções, com capacidade de apoiar os seus clientes em diversas áreas; (...) S12. Estreita e reputada relação com mercado.	<b>WEAKNESSES</b> W1. Marcas ainda muito ligadas às respetivas atividades; W2. Entidades de menor dimensão quando comparadas com a concorrência direta; W3. Reduzido conhecimento analítico/estatístico do mercado de Capital Humano. (...)
<b>OPPORTUNITIES</b> (...) O4. Surgimento de insurtechs; O5. Peso do Capital Estrangeiro no setor segurador vs Grupo Willis Towers Watson; O6. Segmento de mercado com estruturas profissionalizadas que valorizam a importância da Gestão do Risco e Capital Humano; O7. Políticas de Benefícios bem instaladas no segmento de mercado da Willis Towers Watson; (...) O9: Mercado Pequena/média Dimensão; O10. Elevado investimento estrangeiro em Portugal.	<b>THREATS</b> (...) T3. Culturas distintas. (...)

## Questão 1.2

Estruture uma Swot Dinâmica.



## Questão 1.3

Tendo presente o cruzamento efetuado às componentes da SWOT na pergunta anterior identifique quais considera ser as diretrizes para uma nova estratégia transversal a várias áreas da empresa.

	<b>Direcionamento para o mercado de pequena/média dimensão com o suporte das <i>Insurtechs</i></b>	Aposta num segmento pouco desenvolvido pela empresa através das valências das <i>insurtechs</i> ao nível da racionalização e eficiência de recursos e processos.
	<b>Investimento por parte da empresa no mercado dos Benefícios</b>	Mercado em crescimento aliado à experiência e <i>know-how</i> da empresa nesta área de negócio, suportado por um desenvolvimento da componente analítica que trará mais valor à posição da empresa no mercado.
	<b>Abordagens Integradas como forma de posicionamento Comercial</b>	Conceito <i>one stop shop</i> enquanto principal diferenciador face à concorrência, aliado à abrangente oferta e capacidade de penetração nos clientes.
	<b>Aposta em políticas e estratégias de motivação e integração dos colaboradores na nova Cultura da Empresa</b>	Colaboradores enquanto principais responsáveis pela concretização da fusão em Portugal, pelo que será fundamental investir na componente cultural da empresa em vários níveis.

7

## Questão 2

Tendo em conta a informação disponibilizada neste caso:

- Identifique os principais públicos de uma eventual estratégia de comunicação referente a este processo de Fusão em Portugal;
- Defina um objetivo que pretende alcançar com cada um, justificando a relevância dos mesmos para a envolvente da empresa;
- Defina uma ação de comunicação para cada Público.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal



Público	Relevância	Objetivo	Ações
Clientes	Principal fonte de receita da empresa.	Dar a conhecer a nova identidade da empresa.	Montar uma ronda de reuniões para apresentar, presencialmente e através do gestor/consultor, a nova empresa.
Prospects	Aumento da carteira de clientes.	Informar sobre a fusão das duas empresas.	Organização de um evento de apresentação somente direccionado para prospects.

9



Público	Relevância	Objetivo	Ações
Parceiros	Principais parceiros do negócio da Willis Towers Watson em Portugal.	Informar sobre a fusão das duas empresas.	Organização de um evento de apresentação somente direccionado para os parceiros.
Meios de Comunicação Social	Ponto de disseminação massificada da fusão.	Divulgar a fusão da empresa ao mercado e de forma massificada.	Convidar meios de comunicação social para os eventos corporativos de apresentação da Willis Towers Watson.

10



Público	Relevância	Objetivo	Ações
Responsáveis de Gestão de Conta e Consultores	Embaixadores da marca.	Dar a conhecer a realidade da nova empresa.	Sessões internas de apresentação e esclarecimentos sobre a nova realidade da empresa, com maior enfoque nas questões de cariz comercial.
Generalidade Colaboradores	Principal ativo da empresa.	Alavancar consciencialização da nova realidade da empresa.	Criação de uma campanha de comunicação interna que fomente a apresentação e a interação entre os colaboradores: Focus groups com colaboradores de diferentes áreas sobre variados temas relacionados com a nova empresa.

11

### Questão 3

Após terem passado praticamente 5 anos desde a fusão, a comunicação Digital é algo que ainda não está totalmente consolidada.

Consultando e analisando a atual dinâmica da comunicação digital da empresa nas várias plataformas digitais e tendo em conta todas as informações disponibilizadas neste caso, por favor discuta a realidade da Comunicação Digital da empresa à luz dos seguintes tópicos.

Redes sociais | Websites | Interligação entre redes sociais e websites

12

Comunicação Digital Willis Towers Watson		
Plataforma	Aspetos positivos	Aspetos a melhorar
Website	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Completo a nível de conteúdos;</li> <li>- Leitura fácil e clara;</li> <li>- Fácil navegabilidade e bastante intuitivo;</li> <li>- Publicações regulares;</li> <li>- Preocupação com o sentido estético.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de informação sobre a Liderança / Equipa Local;</li> <li>- Contactos locais de difícil acesso.</li> </ul>
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações com conteúdos referentes tanto à envolvente interna como externa;</li> <li>- Página de Facebook completa no que diz respeito à informação sobre a Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações pouco regulares;</li> <li>- Fraco envolvimento dos seguidores.</li> </ul>
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contas corporativas Globais e Contas específicas por região ou soluções da Empresa;</li> <li>- Interação entre contas e outras plataformas digitais da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraco envolvimento dos seguidores.</li> </ul>
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações com conteúdos referentes tanto à envolvente interna como externa;</li> <li>- Rede social com maior envolvimento dos seus seguidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparente inexistência de periodicidade definida de publicações.</li> </ul>
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede Social com maior número de seguidores;</li> <li>- Publicações regulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraco envolvimento dos seguidores.</li> </ul>

## Questão 3.1

Analise, comente e compare a comunicação digital da concorrência com a comunicação digital da Willis Towers Watson.

## Comunicação Digital Concorrência | AON, Marsh e Mercer

Website	Facebook	Twitter	Instagram
<p>Versões locais das páginas internacionais.</p> <p>Marsh é a única que apresenta a equipa local.</p> <p>Página da Willis Towers Watson é a que dispõe de uma melhor navegabilidade e facilidade de leitura de conteúdos, assim como uma preocupação maior com o design da mesma.</p> 	<p>AON com maior número de gostos na página.</p> <p>Marsh com menor número de gostos na página que a Willis Towers Watson mas com maiores níveis de envolvimento da audiência.</p> <p>Mercer é a única com página local.</p> 	<p>AON com mesma estratégia de distribuição de contas que a Willis Towers Watson.</p> <p>AON com mais seguidores: envolvimento destes semelhantes à de Willis Towers Watson.</p> <p>Marsh com uma única conta e com maior dimensão de seguidores do mercado.</p> <p>Mercer com conta local e global.</p> 	<p>Inexistência de contas globais na AON e Marsh.</p> <p>AON com contas locais espalhadas pelos vários países – Portugal fora desta prática.</p> <p>Marsh sem qualquer conta de Instagram.</p> <p>Mercer dispõe de conta Global e Portuguesa.</p> 
LinkedIn	Conclusões		
<p>Mercer é a única com conta local.</p> <p>Aon e Marsh com estratégia semelhante à da Willis Towers Watson no que diz respeito à geografia da conta.</p> <p>AON é o player com a dinâmica mais ativa.</p> 	<p>Redes sociais e plataformas digitais como espaços de comunicação transversais a todos os players.</p> <p>Inexistência de conta global de Instagram por parte da Marsh e AON – esta última apenas contas por país.</p> <p>A Mercer é o player com maior aposta local nas redes sociais – conta local em cada rede social.</p> <p>Inexistência de grandes disparidades entre players no que diz respeito aos níveis de interação com os seus seguidores.</p> <p>15</p>		

## Questão 4

*Portugal foi o pioneiro nesta matéria e desenvolveu, ao longo de vários meses, todo o processo de criação de uma página de intranet local para todos os colaboradores portugueses. Esta ação permitiu uma maior e melhor interação entre todos os colaboradores da empresa e alavancou a consciencialização da nova realidade enquanto empresa.*

O presente excerto introduz algumas temáticas que foram alvo de intervenção da Willis Towers Watson neste processo de Fusão.

Comente os seguintes aspectos relacionados com este tema.

### Importância de um sistema de comunicação e interação interna numa empresa

Os **colaboradores** são o **principal ativo** de qualquer empresa. Dada a importância dos mesmos, é de extrema importância que estes se **relacionem entre si e se relacionem com a empresa**, isto de forma a fomentar um **maior conhecimento de e entre ambas as partes**. Ora neste sentido, é fundamental existir uma adequada estratégia de comunicação interna que reflita bem a forma como a empresa observa e trabalha a vertente relacional entre os seus colaboradores. Uma das ferramentas ideais e mais utilizadas no mundo empresarial são as **intranets**, local onde a empresa estrutura várias e diferentes áreas de informação sobre a empresa, os colaboradores, o mercado, os clientes e outras tantas áreas de interesse para, principalmente, os colaboradores. Nestes ambientes, os mesmos podem aceder a informações sobre a atualidade da empresa, conhecer melhor a sua envolvente – quer interna quer externa – e **interagir** com os seus colegas de trabalho. Estas dinâmicas permitem um **maior sentimento de pertença** e um maior conhecimento deste tão importante ativo que representa a empresa no dia-a-dia.

17

### Importância dos colaboradores enquanto embaixadores de marca

Ao **representar a empresa no dia-a-dia**, em todo e qualquer momento, independentemente da função, os colaboradores são considerados os principais **embaixadores das marcas**, isto por as suas **ações, atitudes e comportamentos** serem, à luz de terceiros, a **personificação da empresa**, dos valores, atributos e posicionamento da mesma. Para tal, é fundamental que eles **absorvam e compreendam** aquilo que a **empresa é**, como se **diferencia da sua concorrência** e como corresponde às expectativas dos seus clientes, tanto ao nível do plano de serviços como na qualidade do mesmo.

18

## Desafios na harmonização de culturas distintas e possíveis consequências para a imagem da empresa

As **culturas empresariais** são, atualmente, fundamentais para **definir a identidade** de uma empresa. A forma como as empresas **agem e se comportam** muito depende do modo como os seus **colaboradores**, enquanto principal ativo, também o fazem. Ora num contexto profissional, a **socialização** é uma das práticas fundamentais entre colaboradores e entre estes mesmos colaboradores e as suas empresas. Assim, aspetos como os **valores**, as práticas, as políticas, os comportamentos e, por exemplo, as tradições, são algo muito característico e individual de cada empresa, aspetos estes que permitem isolar e individualizar cada empresa e a forma como cada empresa é observada e interpretada.

Ora num contexto de **Fusão & Aquisição**, o confronto entre duas realidades culturais distintas é inevitável, isto por estamos a (re)unir, sobre um só tecto corporativo, **duas identidades distintas**, com valores, práticas, políticas, comportamentos e tradições distintos, com hábitos e costumes distintos, formas de socialização igualmente distintas.

19

## Desafios na harmonização de culturas distintas e possíveis consequências para a imagem da empresa

Neste contexto, ao operar sobre a alçada de **uma só marca**, a empresa necessita de se certificar que existe uma **harmonização** dos aspetos anteriormente apresentados, isto porque estes mesmos aspetos, materializados pelos colaboradores, **definem e influenciam a opinião externa** de quem se relaciona com a empresa. Os clientes, parceiros e quaisquer outros *stakeholders* percebem a empresa (e principalmente a marca) mediante a relação que mantêm com a mesma, interpretando todos os sinais provenientes da empresa e construindo a sua própria percepção. Perante esta reação externa, a inconsistência e a diferenciação personalística da empresa, resultado da existência de **duas culturas distintas**, poderá seriamente comprometer a **percepção de quem observa a marca e a imagem** com que fica dela, não sendo naturalmente um bom aspeto a verificação de uma identidade que nem sempre defende os mesmos valores, não tem as mesmas práticas, não se rege pelas mesmas políticas, não se comporta da mesma forma ou não mantém as mesmas tradições.

20

## Questão 5

Numa situação de fusão não só apenas se vislumbram oportunidades. Muitos problemas mal geridos continuarão problemas e dificilmente ser poderão tornar oportunidades.

Um dos principais desafios que o Departamento de Marketing & Sales teve de enfrentar foi a gestão de CRM distintos.

- Qual o papel e importância de um sistema de CRM no seio de uma empresa?
- Qual a sua influência num processo de fusão?

Comente estas questões e ilustre com casos concretos deste caso.

WillisTowersWatson

21

### CRM versus Gestão de Dados

↓  
Sinergias muitas vezes dependentes da eficiente e eficaz gestão de dados.

A Willis Tower Watson, está envolvida numa imensidão de dados provenientes de diferentes fontes.

A nível interno, os dados estão alojados em diferentes sistemas, diferentes formatos e trabalhados de forma diferente.

Limitações ao nível da gestão de sistemas (CRMs) que interferem no processo de recolha e análise de dados.

**EFEITO:**  
Compromete a eficácia das campanhas.

Ao nível comercial e mediante tamanha quantidade e variedade de informações, é fundamental a existência de um único CRM. Este permitirá identificar, gerir, monitorizar e avaliar os dados de qualquer iniciativa comercial.

### INFORMAÇÃO DE GESTÃO

Permite fundamentar e suportar a tomada de decisões

22

## Questão 6

Imagine que pretende apresentar a Willis Towers Watson a um CEO de um possível cliente. Tendo em conta a informação disponibilizada neste caso, descreva todo o processo de preparação desta iniciativa e indique que mensagem partilharia.

WillisTowers Watson 

23

1

Identificação da Empresa.

2

Identificação e análise do perfil do destinatário da apresentação.

3

Background existente com a empresa – possíveis relações já existentes entre os segmentos de negócio.

4

Identificação de necessidades e análise das soluções Willis Towers Watson disponíveis e adequadas a estas necessidades.

5

Tendências e envolvente do seu mercado, posição da concorrência, recursos do Grupo Willis Towers Watson relevantes para a abordagem (especialistas no setor, referências).

6

Definição de tipo de abordagem ao target (e-mail, LinkedIn, Telefone, referências ou conhecimentos privilegiados) – Para este caso sugere-se o envio de um e-mail como meio de apresentação.

24

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

*Chief to Chief*

← MENSAGEM →

CEO Willis Towers  
Watson Portugal

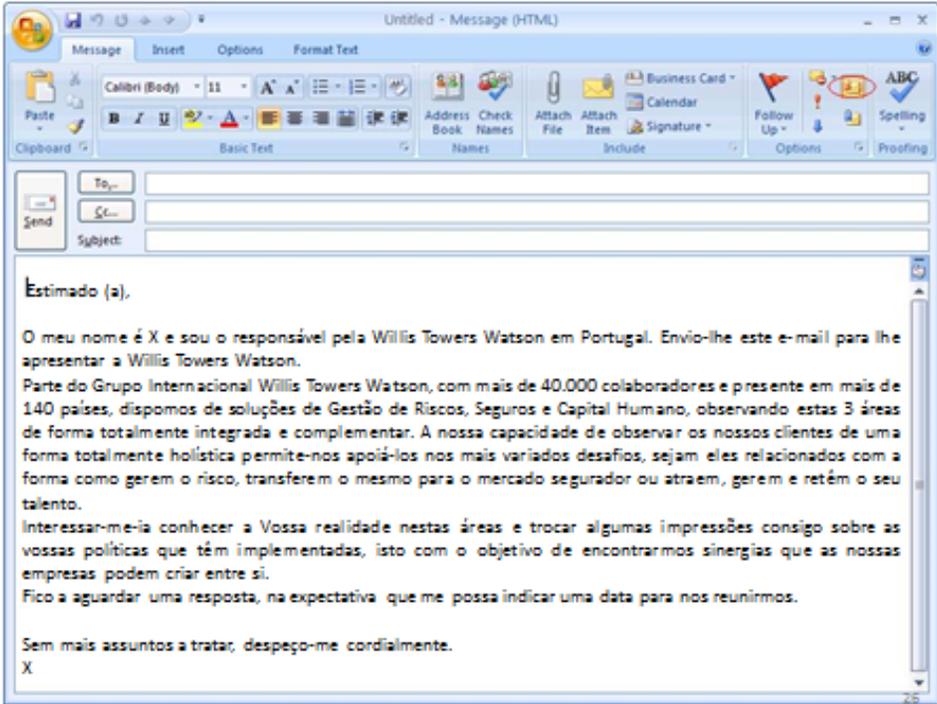
CEO Prospect

discurso mais **estratégico** e **superficial**, referenciando aspetos como a **visão da empresa**, o **posicionamento**, as mais valias de uma **one stop shop** e da amplitude de visão da empresa.



O objetivo seria assim enquadrar tanto o discurso como o conteúdo do mesmo com a visão 360 graus que um CEO tem de ter da sua empresa.

25



Estimado (a),

O meu nome é X e sou o responsável pela Willis Towers Watson em Portugal. Envio-lhe este e-mail para lhe apresentar a Willis Towers Watson.

Parte do Grupo Internacional Willis Towers Watson, com mais de 40.000 colaboradores e presente em mais de 140 países, dispomos de soluções de Gestão de Riscos, Seguros e Capital Humano, observando estas 3 áreas de forma totalmente integrada e complementar. A nossa capacidade de observar os nossos clientes de uma forma totalmente holística permite-nos apoiá-los nos mais variados desafios, sejam eles relacionados com a forma como gerem o risco, transferem o mesmo para o mercado segurador ou atraem, gerem e retêm o seu talento.

Interessar-me-ia conhecer a Vossa realidade nestas áreas e trocar algumas impressões consigo sobre as vossas políticas que têm implementadas, isto com o objetivo de encontrarmos sinergias que as nossas empresas podem criar entre si.

Fico a aguardar uma resposta, na expectativa que me possa indicar uma data para nos reunirmos.

Sem mais assuntos a tratar, despeço-me cordialmente.

X

26

## Questão 7

Qual considera ser a importância da área do Marketing no contexto de uma Fusão ou Aquisição. Ilustre a sua ideia com aspetos reais da fusão entre a Willis e a Towers Watson.

WillisTowers Watson 

27

### MARKETING FUSÃO OU AQUISIÇÃO

Marketing

Vendas

Recursos  
Humanos

Passa pela área do Marketing a definição das melhores estratégias para criar a melhor forma de satisfazer as necessidades e desejos do mercado

**Willis**  
+  
**Towers**  
**Watson**

**Mapeamento das diferenças e semelhanças entre**  
PRODUTOS  
MERCADOS  
COMUNICAÇÃO  
PESSOAS

**Obtenção de diretrizes estratégicas**

Com esta informação, é possível tomar **decisões mais sustentadas** e fundamentadas sobre a nova empresa, criando **novas marcas, produtos**, definindo os **mercados mais apropriados**, desenhando as **melhores estratégias de comunicação**, quer institucionais quer comerciais, e **fomando e educando as pessoas** para que estas conheçam melhor tanto a realidade interna como a externa, estritamente ligadas e consequentes entre si.

28

#### **4.7. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão**

O presente caso insere-se numa realidade que tem vindo a ocupar um espaço cada vez maior no tecido empresarial português – a área das Fusões & Aquisições.

As operações de Fusões & Aquisições, que nos primeiros 6 meses deste ano cresceram cerca de 36% (em valor) face ao período homólogo do ano anterior, ocupam hoje algumas das principais prioridades de diversas e variadas áreas de negócio – desde a advocacia, à banca, passando pelas sociedades de capital de risco ou empresas de consultoria (seja ela tecnológica, de risco, recursos humanos ou financeira). Para além da perspetiva externa a estas operações, é também bastante interessante observá-las por quem, por exemplo, acaba por ter de “vestir uma nova camisola”, isto é, por quem acaba por ter de se adaptar e absorver no seu dia-a-dia, nas suas funções e responsabilidades as razões que levaram à Fusão ou Aquisição.

O contexto da fusão da Willis Towers Watson, cuja operação de fusão propriamente dita não se decidiu, processou e formalizou no mercado Português, teve um impacto bastante considerável nas operações locais das intervenientes em terras Lusas. Perante esta fusão, as lideranças locais, com o apoio e com as indicações internacionais, tiveram de operacionalizar todas as áreas que, direta ou indiretamente, iriam sofrer com esta união.

É a operacionalização desta Fusão em Portugal e a forma como a Equipa de Marketing & Sales geriu este processo que se pretende associar à área da Gestão, mais precisamente na forma como os intervenientes observaram, refletiram e agiram perante as várias e diferentes áreas que estavam sobre a sua responsabilidade neste processo.

Toda a componente estratégica deste processo, que teve de se direccionar para diferentes e muitas vezes coincidentes áreas de intervenção da empresa (tanto ao nível interno como externo), refletiu a capacidade de resposta em relação a diferentes exigências da gestão empresarial: a reação a problemas complexos e a toma de decisões em contexto de incerteza.

Neste âmbito, o conceito de Gestão de Marketing foi um denominador comum nas várias ações e áreas de intervenção da equipa de Marketing & Sales:

- Ao nível dos estudos de mercado, através de uma análise e compreensão do que rodeava a Willis Towers Watson (entenda-se Willis + Towers Watson, individualmente) em Portugal;

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

- No comportamento dos consumidores, com especial ênfase nos colaboradores enquanto embaixadores de marca;
- Na gestão de produto, na perspetiva da análise ao amplo leque de soluções que a (nova) Willis Towers Watson tinha para apresentar ao mercado;
- Na gestão de vendas e desenvolvimento de novo negócio tendo presente as variáveis internas e externas à empresa;
- Na gestão da comunicação da nova identidade, tanto a nível interno como externo;

E acima de tudo na coordenação de todas estas áreas numa perspetiva estratégica, uniforme e coerente, nunca descurando o peso do Grupo Willis Towers Watson na tomada de decisões. Com este desafio, a equipa de Marketing & Sales desenvolveu as suas competências de liderança, através muitas vezes de abordagens pragmáticas suportadas por conceitos teóricos e ferramentas práticas da área da Gestão, e desenvolveu a sua capacidade de compreensão sobre alguns dos principais fatores críticos de sucesso no mundo empresarial.

## 5. Bibliografia

Aaker, D.A. 2008. Marketing in a Silo Word: the new CMO Challenge, *California Management Review*, 51 (1): 144-156.

Alessandri, S.W. 2001. Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*. 6(4): 173-183.

Alexandridis, G. & Petmezas, D. & Travlos, N. G. 2010. Gains from Mergers and Acquisitions around the world: New evidence. *Financial Management*. 39(4): 1671-1695.

Anderson, Helen, Virpi Havila and Asta Salmi. 2001. “Can You Buy a Business Relationship? On The Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions”. *Industrial Marketing Management*. 30: 575-586.

Andrade, G. & Mitchell, M. & Stafford, E. 2001. New Evidence and Perspectives on Mergers. *Journal of Economic Perspectives*. 15 (2): 103-120.

Balmer, J.M.T. e Dinnie, K.. 1999, Corporate identity and corporate communications: The antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*. 4(4): 182-194.

Balmer, J. 2001. “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*. 35(3/4): 248-291.

Balmer, J.M.T. e Gray, E.R. 2003. “Corporate brands: What are they? What of them?”. *European Journal of Marketing*. 37(7/8): 972-998.

Bastardo, Carlos e António Rosa Gomes. 1990. *Fusões e Aquisições (M&A) – uma abordagem de avaliação de empresas* (2nd edition). Lisboa: Texto Editora.

Brealey, R.A. & Meyers, S.C. 2003. *Principles of Corporate Finance* (7th edition). New York: McGrawHill Higher Companies.

Bojanowska, Agnieszka. 2018. “Improving competitiveness of enterprises through effective customer relationship management”. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 16(4): 359-370.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Damodaran, A. 2005. *The Value of Synergy*, working paper. New York: Stern School of Business.

De Chernatony, L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*. 15(1/3): 157-180.

De Chernatony, L. e Segal-Horn, S. 2001. Building on services' characteristics to develop successful service brands. *Journal of Marketing Management*. 17: 645- 669.

De Chernatony, L., Cottam, S e Segal-Horn, S. 2006. Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. *The Service Industries Journal*. 26 (8): 819–836.

Diftenbach, J. 1992. *The corporate identity as the brand*, in Murphy, J. (Ed), Branding: A Marketing Tool, Basingstoke: Macmillan.

Ettenson, R. e Knowles, J. 2006. Merging the brands and branding the merger. *Sloan Management Review*. 47(4): 39-49.

Ferreira, D. 2002. *Fusões, aquisições e reestruturações de empresas* (1st edition). Lisboa: Edições Sílabo.

Fischer, R. M. 2002. *Mudança e transformação organizacional*. In: Fleury, M. Tm L. (Org.). As pessoas na organização (10th edition). São Paulo: Gente.

Foss, B., Stone, M., & Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 15(2): 68–78

Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*. 31(5): 437–444.

Gaughan, P. 1999. *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. New York: John Wiley and Sons.

Hatch, M. S. 2003. Bringing the corporation in to corporate branding. *European Journal of Marketing*. 37(7/8):1041-1046.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Henderson, P.W., e Cote, J.A. 1998. Guidelines for selecting and modifying logos. *Journal of Marketing*. 62: 14-30.

Hillier, D. & Ross, S. & Westerfield, R. & Jaffe, J. & Jordan, B. 2010. *Corporate Finance: First European Edition* (1st edition). McGraw-Hill Higher Education.

Hitt, M., King, D., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu, K., & Zhu, H. 2012. *Creating value through mergers and acquisitions: Challenges and opportunities*. In D. Faulkner, S. Teerikangas, & R. Joseph (Eds), Handbook of Mergers and Acquisitions. Oxford: Oxford University Press.

Jay, M. J. 2006. Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*. 40 (7/8): 742-760.

Kapferer, Jean Noël. 2001. *Les Marques Capital de l' Entreprise – Créer et Developper de Marques Fortes* (3<sup>rd</sup> edition). Paris: Editions d'Organization.

Katz, Helen. 1991. "How Major U.S. Advertising Agencies are Coping With Data Overload". *Journal of Advertising Research*. 2/3: 7-16.

Knox, S. 2003. The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*. 37 (7/8): 998-1116.

Li, L., & Mao, J. Y. (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefits. *Information and Management*. 49(6): 269–277.

Markwick, N. 1997. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*. 31(5): 396-409.

McDonald, M. H.B., Chernatony, L. e Harris, F. 2001. Corporate marketing and service brands - Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*. 35 (3/4): 335-352.

Neves, J. C. 2003. *Análise Financeira - Vol. II - Avaliação do Desempenho Baseada no Valor*. Lisboa: Texto Editora.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Oberg, Christina, Stephan C. Henneberg and StefanosMouzas. 2007. “Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions”. *Industrial Marketing Management*. 36: 926-940.

Olins, W. 1990. *Corporate Identity, Making Business Strategy Visible Through Design*. Boston: Harvard Business Press.

Palhinha, Nuno Gonçalves Santos. 2013. *A Fusão dos três maiores bancos privados nacionais (BES, BCP, BPI)*. Lisboa: ISCTE. Tese de Mestrado, p. 6.

Park, C.W., Bernard, J.J. e Macinnis, D.J. 1986. Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*. 50: 135-145.

Pautler, P. A. 2001. *Evidence on Mergers and Acquisitions*, FTC Working Paper nr 243.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer. 2429: 167–176.

P. Tongmee, P. Punnakitidashem. 2010. “Impact of Customer Relationship Management Implementation on Service Operations Management”. 7<sup>th</sup> International Conference on Service Systems and Service Management, *Proceedings of ICSSSM'10*. 462-467.

Rahman, M., Lambkin, M., & Hussain, D. (2016). Value creation and appropriation following M & A : A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*. 69(12): 5628–5635.

Rhinow, G. 2006. *O desafio de gestão da mudança em combinações empresariais: a indústria de ciências da vida*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Tese de Doutorado, p. 187.

Richey Jr., R. Glenn, Timothy S. Kiessling, Mert Tokman and Vivek Dalela. 2007. “Market growth through mergers and acquisitions: The role of the relationship marketing manager in sustaining performance”. *Industrial Marketing Management*. 37: 394-406.

Roberts, A., Wallace, W. & Moles, P. 2012. *Mergers and Acquisitions*. : Edinburgh: Edinburgh Business School.

Ross S, Westerfield R and Jaffe J. 1998. *Corporate finance*. New York: McGrawHill.

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Rosson, P. e Brooks, M.R. 2004. M&As and corporate visual identity: An exploratory study. *Corporate Reputation Review*. 7(2): 181.

Schechter, A.H. 1993. Measuring the value of corporate and brand logos. *Design Management Journal*. 4: 3-39.

Schuler, R., Jackson, S. 2001. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*. 19:239-253.

Simões, C, Dibb, S. e Fisk, R.P. 2005. Managing corporate identity: An internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33(2): 153-168.

Tavares, R. S. A. 2005. *A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Tese de Mestrado, p. 210.

Van Riel, C.B.M. e Van den Ban, A. 2001. The added value of corporate logos – An empirical study. *European Journal of Marketing*. 35(3/4): 428.

Wang, Jie. 2016. *M&A in the Chinese pharmaceutical industry: Shanghai Pharma and SIPI/SZXP Case study*. Lisboa: ISCTE - University Institute of Lisbon. Tese de Mestrado., p. 11.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based review of the firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.

Yu Yu. 2013. "Review of Mergers and Acquisitions Research in Marketing". *Innovative Marketing*. 9(1): 27-36.

#### **Online:**

APS – Associação Portuguesa de Seguradores (2019). Seguros em Portugal – Panorama do mercado segurador 17/18. Acedido a 27 de julho de 2019. Disponível em: [www.apseguradores.pt/Portal/ContentResourceDownload\\_Entry.aspx?ResourceId=16943](http://www.apseguradores.pt/Portal/ContentResourceDownload_Entry.aspx?ResourceId=16943)

A estratégia de Fusão e a intervenção do departamento de Marketing & Sales: O caso da Willis Towers Watson em Portugal

Business Insurance (2019). World's largest insurance brokers. Acedido a 30 de Agosto de 2019. Disponível em: [www.businessinsurance.com/article/20190103/NEWS06/912325915/Business-Insurance-2018-Data-Rankings-Worlds-largest-insurance-brokers](http://www.businessinsurance.com/article/20190103/NEWS06/912325915/Business-Insurance-2018-Data-Rankings-Worlds-largest-insurance-brokers)

MDS Insurance (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: [www.mdsinsure.com/fotos/editor2/Relatorio\\_e\\_Contas\\_2017\\_MDS.pdf](http://www.mdsinsure.com/fotos/editor2/Relatorio_e_Contas_2017_MDS.pdf)

Sabseg (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em:

[www.sabseg.com/uploads/widgets/201806111131045b1e4f6839b27.pdf?1.8.0](http://www.sabseg.com/uploads/widgets/201806111131045b1e4f6839b27.pdf?1.8.0)

Aon (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: [www.aon.com/getmedia/3955cf59-f202-4754-8364-a5c825f7c6e4/relatorio-contas-anual-2017-aon.pdf.aspx](http://www.aon.com/getmedia/3955cf59-f202-4754-8364-a5c825f7c6e4/relatorio-contas-anual-2017-aon.pdf.aspx)

LusoAtlantica (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: [www.lusoatlantica.pt/images/documentos/2017.pdf](http://www.lusoatlantica.pt/images/documentos/2017.pdf)

Marsh (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: [www.marsh.com/pt/pt/about-us/governance.html](http://www.marsh.com/pt/pt/about-us/governance.html)

Villas-Boas-ACP (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: <https://w3.aclsi.pt/Villas-Boas/pdf/vbacprelatorioecontas2017.pdf>

Willis Towers Watson (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: [www.willistowerswatson.com/pt-PT/Notices/informacao-financeira](http://www.willistowerswatson.com/pt-PT/Notices/informacao-financeira)

Costa Duarte (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: [www.costaduarte.pt/images/pdf/Costa\\_Duarte\\_RContas\\_2017-1.pdf](http://www.costaduarte.pt/images/pdf/Costa_Duarte_RContas_2017-1.pdf)

João Mata (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: [www.joaomata.pt/wp-content/uploads/2018/01/Relatorio\\_e\\_Contas\\_2017.pdf](http://www.joaomata.pt/wp-content/uploads/2018/01/Relatorio_e_Contas_2017.pdf)

Crédit - EGS (2019). Relatório e Contas 2017. Acedido a 20 de julho de 2019. Disponível em: [www.credite-egs.pt/relatorios/2017-credite-egs.pdf](http://www.credite-egs.pt/relatorios/2017-credite-egs.pdf)