

LIDANDO COM O CHOQUE CULTURAL NAS FUSÕES E AQUISIÇÕES

Questões de incompatibilidade cultural podem ser especialmente complexas em aquisições internacionais, onde os valores e as práticas de uma equipe gestora mista refletem as influências de suas respectivas culturas empresariais e nacionais

Por: Richard Schoenberg

As aquisições internacionais representam hoje cerca de um quarto de todas as atividades de fusões e aquisições (F&A). Só no ano passado, foram investidos mais de US\$ 425 bilhões em aquisições internacionais. Entre as mais recentes incluem-se a aquisição feita pelo Banco Santander Central Hispano do banco britânico Abbey National, a planejada fusão entre o Unicredito Italiano e a alemã HVB, e a atual oferta da Saint Gobain para adquirir a BPB, fabricante britânica de gesso acartonado.

Apesar desse alto nível de atividade, é visível o baixo desempenho em muitas aquisições internacionais. No ano passado, pesquisas realizadas na Universidade de Exeter concluíram que as aquisições internacionais feitas por empresas britânicas produzem, em média, retornos negativos para os acionistas da adquirente. As aquisições feitas por empresas britânicas nos EUA deram resultados especialmente sofríveis, gerando, em média, um retorno negativo de 27% nos cinco anos seguintes à transação.

Nossa pesquisa analisou até que ponto uma aquisição atinge seus objetivos originais, medidos de três a cinco anos após a transação. Aplicando essa métrica a uma amostra de 129 aquisições feitas por empresas britânicas na Europa continental, 54% das adquirentes afirmaram que o desempenho de suas aquisições foi de neutro até altamente insatisfatório.

Em comparação, a porcentagem numa amostra de estrutura semelhante, em aquisições puramente domésticas no Reino Unido, foi de 39%. Os dados detalhados revelam que as adquirentes internacionais têm desempenho significativamente inferior às adquirentes domésticas, tanto em relação aos objetivos financeiros como aos de mercado (por exemplo, ganhar conhecimentos sobre o mercado local).

Choque cultural

Com freqüência esse alto índice de fracasso é atribuído ao "choque cultural". Questões de incompatibilidade cultural podem ser especialmente complexas em aquisições internacionais, onde os valores e as práticas de uma equipe gestora mista refletem as influências de suas respectivas culturas empresariais e nacionais. Por exemplo, considerou-se que a fusão DaimlerChrysler unia a filosofia da Daimler-Benz, relativamente avessa a riscos e direcionada para a engenharia, com o estilo da Chrysler, mais empresarial e direcionado para o mercado.

Mas essa fusão também foi vista como um encontro entre os valores dos acionistas alemães com as práticas comerciais americanas, mais agressivas.

A cultura é um conceito amplo e difuso, que pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes.

Não surpreende que já se tenha usado a expressão "choque cultural" para descrever todo tipo de conflito organizacional que ocorre logo após uma aquisição. Assim, iniciamos uma pesquisa para compreender quais são os tipos específicos de incompatibilidade cultural que exercem impacto sobre o desempenho de uma aquisição internacional.

Foram identificadas e examinadas seis dimensões de diferenças culturais, novamente no contexto de 129 aquisições feitas por firmas britânicas na Europa continental. Essas seis dimensões tratavam de diferenças entre os estilos de administração da adquirente e da empresa-alvo em termos de: formalidade da organização; participação na tomada de decisões; atitude em relação ao risco; sistematização da tomada de decisões; autoconfiança da equipe gestora; e atitudes em relação ao financiamento e alavancagem financeira.

A principal dimensão com efeito mensurável no desempenho da aquisição foi a orientação relativa aos riscos. Quanto maior a diferença nas atitudes em relação ao risco entre a compradora e a empresa-alvo, menor a probabilidade de que a aquisição atingisse os objetivos iniciais. A direção da diferença não era relevante - ou seja, não importa se a mais avessa aos riscos é a adquirente ou a empresa-alvo. O que importa é a dimensão dessa diferença.

Uma conclusão bastante surpreendente é que as diferenças nas outras cinco dimensões não exercem impacto significativo sobre o desempenho. Nosso estudo se concentrou nas transações européias, mas já foi encontrada uma relação semelhante entre a orientação relativa aos riscos e os resultados subsequentes em aquisições internacionais feitas por empresas da "Australásia", numa pesquisa chefiada por Elizabeth Rose na Universidade de Victoria, em Wellington, Nova Zelândia.

A orientação em relação ao risco indica diferenças mais amplas entre as empresas

Por que a orientação relativa aos riscos é uma dimensão de especial importância na compatibilidade cultural em F&As internacionais? É porque essa diferença de atitude é sintomática de um espectro muito mais amplo de diferenças entre as duas organizações que estão se fundindo. Por exemplo, uma empresa propensa a assumir riscos em geral favorece as estratégias corporativas radicais, tem uma estrutura organizacional mais orientada para as tarefas, e assume de bom grado as mudanças.

Em contraste, as empresas avessas ao risco costumam favorecer estratégias incrementais, têm uma estrutura organizacional hierárquica e uma abordagem mais comedida em relação às mudanças. Ou seja, as diferenças na orientação de risco entre a adquirente e o alvo apontam para um espectro muito mais amplo de diferenças organizacionais, que irão dificultar a implementação bem-sucedida de uma F&A.

Na DaimlerChrysler, algumas questões de implementação relatadas, tais como as variações na política de remuneração e as diferenças entre a abordagem da Chrysler, mais direcionada para a equipe, e a estrutura mais hierárquica da Daimler-Benz, refletem a orientação subjacente das duas empresas em relação aos riscos.

A questão é saber de que modo a empresa adquirente pode avaliar a extensão das diferenças, comparando sua própria orientação para os riscos com a observada na potencial empresa-alvo. Sem dúvida é preciso avaliar a compatibilidade organizacional no planejamento anterior a uma oferta de aquisição. Essa avaliação deve incluir a orientação das duas empresas em relação aos riscos.

Especificamente, será que ambas têm uma ênfase semelhante em P&D e inovação? Quais são os níveis de risco nos investimentos procurados? Na tomada de decisão, assume-se um horizonte de tempo semelhante? Naturalmente, qualquer avaliação desses e de outros fatores organizacionais deve ser realizada em paralelo ao exame costumeiro das condições financeiras e comerciais e outras considerações convencionais, tais como a compatibilidade estratégica e o potencial para a criação de valor.

Nossa pesquisa também investigou se as diferenças na orientação relativa aos riscos afetam certos tipos de aquisição mais do que outros. Uma idéia generalizada é que a incompatibilidade cultural pode ter pouca importância quando se prevê que haverá pouca interação operacional entre as duas empresas após a aquisição.

Contudo, nossos resultados mostram que a presença de diferenças na orientação relativa aos riscos gerou resultados inferiores na aquisição, mesmo quando a empresa adquirida foi depois administrada como subsidiária independente, ou quando a equipe gestora anterior permaneceu no cargo. Nesses casos, a falta de integração após a fusão pode conservar as diferentes atitudes em relação ao risco.

Em resultado, as diferenças subjacentes na filosofia da gestão podem continuar se manifestando - por exemplo, durante o processo de definição da estratégia ou em relação a novos sistemas de relatórios financeiros, gerando conseqüências negativas de comportamento e desempenho.

As diferenças na orientação relativa aos riscos também exerceram influência negativa em aquisições de fábricas onde há uso intensivo de capital, tanto quanto nas transações feitas no setor de serviços - as quais constituíram cerca de um terço das aquisições internacionais examinadas.

Essas constatações apontam para duas implicações. Primeira, antes da oferta de compra a empresa adquirente deve realizar uma avaliação completa da compatibilidade organizacional, seja qual for o tipo de aquisição. Segunda, administrar a empresa adquirida como uma subsidiária autônoma não é uma estratégia viável para evitar as conseqüências negativas das diferenças culturais.

O isolamento organizacional é parte do problema

Quando existem diferenças na orientação relativa aos riscos, como podem ser reconciliadas? Os indícios preliminares sugerem que o isolamento organizacional pode ser parte do problema. Nossos dados mostraram que as aquisições caracterizadas por um alto nível de interação pós-fusão entre as duas equipes gestoras não foram afetadas pelas diferenças na orientação relativa aos riscos.

Isso ocorreu, por exemplo, quando a empresa adquirida foi totalmente absorvida na nova controladora, ou quando houve substituição substancial da equipe executiva da empresa adquirida. Parece provável que nessas condições de elevada interação, quaisquer diferenças são assimiladas logo no início da aquisição.

Muitas vezes isso envolve um conflito significativo; mas uma vez que se alcança um equilíbrio, a dinâmica cultural da pré-aquisição pode diminuir de importância, e o desempenho então se recupera. Em outras palavras, talvez seja o caso de se tolerar as dificuldades a curto prazo em troca de ganhos a longo prazo.

Richard Schoenberg é palestrante sênior na área de políticas, estratégias e desempenho na Cranfield University School of Management. Sua pesquisa se concentra em aquisições corporativas e ele dá aulas nos programas de MBA de educação executiva da Cranfield Richard.schoenberg@cranfield.ac.uk