

O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DE ALIANÇAS E PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Adm. Leonardo Ribeiro Fuerth

Mestrando do PPGEN/ICHS/Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e Diretor Executivo do CRA/RJ

lfuerth@dh.com.br

RESUMO

O objetivo do presente artigo é o de enfatizar a importância do aspecto da integração cultural das organizações envolvidas nos processos de alianças estratégicas. Muito se tem falado em alianças e fusões estratégicas como solução para a perpetuação e crescimento dos negócios no mundo contemporâneo. No entanto, na maior parte desses estudos a ênfase está fortemente concentrada nos aspectos financeiro-econômicos da operação, destinando-se ainda pouco esforço para o entendimento mais profundo sobre como ocorrerão as integrações das pessoas, via de regra acostumadas com diferentes culturas, que passarão a trabalhar em um empreendimento comum. É destacada a importância que há entre a comunicação clara dos objetivos estratégicos de qualquer parceria aos stakeholders das empresas envolvidas e a permanente leitura do clima organizacional para a consolidação de um negócio que poderá, diante da visão e das estratégias definidas, ter um caráter temporário - de curto, médio ou longo prazo - no caso de alianças pontuais, ou definitivo, no caso de fusões e aquisições. Percebe-se nesse estudo empírico que não há um modelo universal para que uma aliança seja bem sucedida. Inúmeros fatores atuarão para que os processos funcionem de maneira não prevista nos planos e cenários elaborados. Cabe aos portadores do chamado capital intelectual manejar as imprevisibilidades, lidar com o inesperado e fazer surgir uma nova organização em que o todo seja maior que a soma das partes. Este artigo busca, através da análise da literatura recente, demonstrar a necessidade de construção de modelos que descrevam a integração cultural das organizações envolvidas em alianças estratégicas.

Palavras chave: alianças estratégicas; cultura organizacional; sinergia

ABSTRACT

The objective of the present article is to emphasize the importance of the aspect of the cultural integration of the involved organizations in the processes of strategic alliances. Much has said in alliances and strategic fusing as solution for the perpetuation and growth of the businesses in the world contemporary. However, in the biggest part of these studies the emphasis is strong intent in the financier-economic aspects of the operation, destining itself still little effort for the agreement deepest on as the integrations of the people will occur, usually accustomed with different cultures, that will start to work in a common enterprise. It is emphasized the importance that has ahead enters the clear communication of the strategic objectives of any partnership to stakeholders of the involved companies and the permanent reading of the organization climate for the consolidation of a business that will be able, of the vision and the defined strategies, to have a temporary character - of short, average or long stated period? In the case of prompt alliances, or definitive, in the case of merger and acquisitions. It is clear in this study that there is not a universal model so that an alliance is successful. Innumerable factors will act so that the processes function in not foreseen way in the plans and elaborated scenes. It fits to the carriers of intellectual the capital call to manage the unpredictable scenes, to deal with the unexpected one and to make to appear a new organization where the all either biggest one that the addition of the parts. This article searches, through the analysis of recent literature, to demonstrate the necessity of construction of models that describe the cultural integration of the involved organizations in strategic alliances.

Key-words: strategic alliances; cultural organization; synergy

INTRODUÇÃO

A lealdade dos clientes às marcas sempre será um dos objetivos estratégicos mais perseguidos pelas organizações em geral mundo afora, já que caracteriza um posicionamento, a consolidação comercial de determinados produtos ou serviços e a manutenção desses no mercado, muito provavelmente durante períodos confortáveis, visto que em geral as empresas passam a contar com essas marcas como seus carros-chefes, as de melhor aceitação pelos clientes e também, via de regra, as de maior retorno financeiro.

Invariavelmente o merchandising e as propagandas agressivas mantêm essa lealdade, fazendo com que os clientes se identifiquem de uma tal forma com um ou outro produto/serviço que o preço em si passe, muitas vezes, a uma posição secundária no processo decisório desses compradores.

Nos últimos tempos entretanto, muitas vezes os clientes dormem sonhando com os seus produtos preferidos, de "sua estima", e acordam com o da concorrência. Da noite para o dia as conjunturas econômicas - que nunca antes haviam se manifestado em ações de marketing, propagandas, prateleiras ou balcões - forçam várias organizações de pequeno, médio ou grande porte a promoverem movimentos estratégicos que surpreendem os mais céticos dos clientes: alianças, parcerias, consórcios, incorporações, fusões, cisões, joint-ventures, terceirizações e aquisições se multiplicam nos mais variados setores da economia e por todo o planeta.

Tais estratégias objetivam, legitimamente, e em síntese, a perpetuação do negócio e/ou o aumento da produtividade e lucratividade da indústria. A sinergia para geração de economias de escala, o acesso a novas tecnologias e a busca por novos mercados passam a ser os principais argumentos das empresas envolvidas nesses processos. Não raras vezes tais operações acontecem entre empresas que atuam em setores diversos que podem se complementar ou não.

As alianças estratégicas são pois o objeto principal deste artigo, já que representam uma grande parte da competição global que está em andamento (WELCH, 1987).

Procura-se através desse trabalho empírico levantar alguns dados e informações sobre como vem evoluindo o fenômeno das alianças estratégicas em face da imprescindível necessidade da adequação de cada empresa parceira à cultura da outra, principalmente no cenário brasileiro.

Destaca-se ao longo desse artigo que embora o processo de reorganização estrutural através de alianças estratégicas seja hoje uma constante no mercado globalizado, ainda se negligencia a importância do aspecto da diversidade cultural predominante nas organizações envolvidas nesses processos.

2. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Em 12 de setembro de 2002, o jornal O Globo publicou em seu caderno de Economia a matéria "Um ano fraco em fusões e aquisições", apresentando os seguintes resultados, informados pela KPMG, totalizando fusões e aquisições no Brasil, no período de 1994 a 2002: um total de 175 processos de fusões e aquisições realizados em 1994; 212 em 1995; 328 em 1996; 372 em 1997; 351 em 1998; 309 em 1999; 353 em 2000; 340 em 2001; e 104 no 1º semestre de 2002.

Já em 2004, até início de abril, a Ernst & Young registrava um total de 61 operações de fusões e aquisições no Brasil, representando um movimento de capital da ordem de US\$ 7,9 bilhões. Esses números significam 52% do volume total negociado pelas fusões e aquisições em toda a América Latina (FERREIRA, 2004).

Outro estudo inédito, da KPMG Brasil, fez uma análise da década de 90 e revelou um crescimento acumulado de 134%, no número de transações de fusões e aquisições no período.

Para André Castello Branco, sócio da KPMG, a performance nacional nos últimos dez anos mostra que o Brasil, embora tenha iniciado o processo 20 anos depois dos Estados Unidos que já se encontram em outro estágio, o das megatransações, aprendeu rápido e está deixando de lado o estigma de país de terceiro mundo. "O Brasil entrou de fato na rota dos investidores estrangeiros e hoje é muito bem visto internacionalmente", enfatiza André Castello Branco (KPMG, 2001).

Os números comprovam o ritmo com que tais transações vêm sendo efetuadas no mercado brasileiro, acompanhando a tendência internacional. As alianças entre empresas, sejam estas de diferentes partes do globo e mesmo de diversos pontos de determinada cadeia de suprimentos, são uma realidade nos negócios de hoje (KANTER, 1994).

No entanto, nem todas as alianças conseguem alcançar o êxito, os objetivos e as metas pretendidas pelos seus idealizadores. Trata-se de um casamento entre organizações em que, se o namoro e o noivado não forem alicerçados em bases de mútua confiança e em torno de propósitos claros e comuns, poderá acabar em um divórcio prematuro ou apenas gerar uma atrofiada organização.

Ao longo de toda a história da humanidade, os homens sempre procuraram equacionar o problema gerado pelas bruscas mudanças conjunturais, mas jamais se preocuparam com as mudanças, ou seja, a conseqüências sempre foram priorizadas em detrimento das causas. Mudanças, no plural, são percebidas como eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem elas seria estável (BAUER, 1998).

Uma vez que todas as economias do planeta estão se inserindo em processos de globalização, os gerentes têm de lidar com diferenças de identidade, não apenas entre os grupos de suas organizações, mas também entre as organizações, entre as regiões de seu país e em todo o mundo (COHEN, 2003).

Diante dessa realidade percebe-se que a criação de uma aliança estratégica de sucesso é fundamentalmente definida durante o seu processo de discussões, negociações e formação. É nessa fase que as dimensões analíticas e políticas devem ser discutidas com clareza, e que a base de confiança e harmonia comportamental é estabelecida (LORANGE, 1996).

As alianças e parcerias estratégicas são processos complexos que exigem um tempo razoável de negociação para que todas as partes envolvidas possam ter consciência de que tal empreendimento não traga riscos iminentes, mas principalmente oportunidades para a nova organização. Muitas parcerias falham por falta de empatia entre as partes, insucesso na adaptação às mudanças, renegociações da parceria, divergências de objetivos, de prioridades, e por rivalidade em mercados explorados em comum (SERRA, 2004).

A reversibilidade das alianças, em contrapartida à irreversibilidade das fusões e aquisições, é, de fato, uma das razões do desenvolvimento atual dessa modalidade de parceria organizacional, já que representam uma possibilidade de trade-off em caso de emergência, como por exemplo a não adequação dos parceiros envolvidos.

Um processo de alianças estratégicas independe do tamanho das empresas envolvidas e metade dessas alianças é formada entre concorrentes (HARBISON, 1999) que buscam via de regra prover sinergias mutuamente para seus negócios, seja através de economias de escala, melhoria dos seus processos com troca de know-how, aumentando assim as suas condições competitivas, ou simplesmente para expansão de suas atividades para mercados ainda não atendidos.

Uma preocupação, se não a principal, dos executivos envolvidos em análise e construção de cenários sobre o ambiente organizacional pós alianças e fusões, deveria ser exatamente sobre os recursos que farão a estrutura funcionar de um modo melhor ou não: os funcionários das organizações envolvidas. Os conflitos culturais e a resistência às mudanças, com formação de grupos de interesse e feudos, podem dificultar a captura das sinergias e ganhos de eficiência (FERREIRA, 2004). No entanto a maioria dos gestores e mesmo dos consultores envolvidos nesses estudos e planejamentos, está atenta apenas aos aspectos financeiros e operacionais, esquecendo-se que a integração do capital humano das "empresas parceiras" poderá representar o sucesso ou o fracasso da empreitada.

Além de causar grande impacto na estrutura das organizações, as alianças, sejam elas permanentes ou provisórias, trazem antes de tudo uma grande mudança, em termos culturais e psicológicos, na cabeça de cada indivíduo. Diante de tamanha revolução, muitos colaboradores não sabem sequer quem dirige e

quem é dirigido. Qual o papel e como cada um deve se posicionar nesta nova empresa. Quem continuará e quem sairá da nova organização que nasce, processo esse fruto do quase inevitável "downsizing" por que passam essas organizações. Esses são alguns questionamentos que conduzem a empresa à paralisia ou à diminuição da produtividade em diversos de seus processos operacionais e administrativos.

O mundo corporativo está repleto de exemplos de fusões e aquisições anunciadas sob climas festivos e apresentados como negócios vantajosos para os dois lados, mas que não deram certo por esbarrar na junção de culturas organizacionais (CARDOSO, 2004). Aprender a se comportar numa cultura nova e diferente é um processo de longo prazo, de entendimento e amadurecimento. Começa pela conscientização das diferenças culturais. Significa conhecer outras perspectivas de vida, outras formas de pensar e de agir, e uma apreciação de diferentes crenças e valores (COHEN, 2003).

Segundo Stefano Bridelli (in FERREIRA, 2004), manager partner da Brain Company, na média as empresas conseguem conduzir bem o capital humano, quem fica ou não, e qual a gerência mais indicada para aquela nova empresa; porém, alguns processos são feitos de forma muito rápida e não conseguem administrar bem as pessoas. É como um casamento no qual o noivo ainda não sabe muito bem com quem está se casando e, depois da lua de mel, pode acabar se decepcionando, conclui Bridelli.

As amplas possibilidades de sinergias, nascidas no papel, não se desenvolvem na prática até que todas as pessoas, em ambas as organizações, se conheçam pessoalmente e se disponham a fazer um esforço para a troca de tecnologias, na recomendação de clientes e na participação em equipes conjuntas (KANTER, 1994). Mais do que envolvimento no processo é preciso que todos os colaboradores das organizações envolvidas estejam comprometidos com as novas metas e objetivos traçados para a manutenção dos negócios da empresa e conseqüente remuneração de todos os stakeholders.

A posição de qualquer cultura dada, em relação a qualquer dimensão, é, para aquela cultura, a forma "certa" de fazer as coisas - a maneira como "devem" ser feitas. É muito fácil prejudicar as relações interpessoais, gerar mal-entendidos desagradáveis e situações que possam ser tomadas como insultos pessoais. Contudo, para que o trabalho seja feito de modo eficaz é necessário minimizar essas conseqüências, para o que se exige o desenvolvimento de habilidades transculturais (COHEN, 2003).

Do consultor Eraldo Montenegro, Diretor Presidente da Divulgar Serviços de Consultoria, sediada na cidade do Rio de Janeiro, colhemos o seguinte depoimento:

"A estratégia de pano de fundo da parceria deve conciliar a condução do processo com a "verdade" cultural vigente nas organizações parceiras, de forma a minimizar as naturais resistências. Um fator relevante é que normalmente os processos de formação de alianças estratégicas enfatizam a necessidade de adaptação externa, através da elaboração de estratégias de mercado e a necessidade de integração interna. No entanto, pouca atenção tem-se dado ao fato de que a cultura não é algo manipulável pelos gerentes e sim construída (e reconstituída) pelos integrantes da organização. Acarreta a necessidade de se compreender a aliança estratégica também pela ótica da metáfora cultural, sob pena de se inviabilizar os esforços para a criação de uma joint-venture. No sentido mais amplo, a expressão joint-venture compreende qualquer forma de ação conjunta com certo grau de permanência e com participação dos associados na gestão, nos riscos e nos resultados da associação".

As joint ventures internacionais precisam dar atenção à formação de equipes e entender várias abordagens ao trabalho, diz Nancy Adler, uma professora de gestão da McGill University de Montreal. De outra forma, as diferenças culturais se transformam facilmente de vantagens em obstáculos (COHEN, 2003).

Assim observa-se que as fórmulas de empresas que obtiveram sucesso em alianças estratégicas está sempre calcada em:

- " os benefícios potenciais da parceria são grandes para ambas as partes;
- " os parceiros têm um mesmo conjunto de valores; e
- " os profissionais-chave dos dois (ou mais) lados estão comprometidos com o sucesso da aliança (FINNIE, 1999).

Vale lembrar que a cultura empresarial gera significado, direção e mobilização. Produz uma energia social que ajuda a mover a empresa para a ação produtiva, com o objetivo de sempre renascer. Se a cultura prevalecente, emergida e construída do encontro de duas ou mais empresas em determinados empreendimentos comuns for administrada explicitamente, com a obediência de um código de ética e de princípios claramente definidos, as empresas parceiras podem esperar melhoramentos significativos dos empregados, tanto no moral como no desempenho.

Percebe-se dessa forma que as diferenças culturais, e a capacidade de se adaptar a várias culturas, pode ser fundamental para a eficácia pessoal e organizacional. No entanto, é preciso ainda compreender que nenhuma cultura gera comportamentos totalmente uniformes, de modo que deve-se estar atento para não achar que qualquer generalização seja verdadeira para todos os indivíduos, classes ou grupos.

3. CONCLUSÃO

Portanto, verifica-se através dessa revisão bibliográfica a importância que há entre a comunicação clara dos objetivos estratégicos de qualquer parceria aos stakeholders das empresas envolvidas e a permanente leitura do clima organizacional para a consolidação de um negócio que poderá, diante da visão e das estratégias definidas, ter um caráter temporário - de curto, médio ou longo prazo - no caso de alianças pontuais, ou definitivo, no caso de fusões e aquisições, por exemplo.

A definição e a ampla comunicação de princípios e objetivos explícitos é que gera motivação, eleva o moral e o desempenho dos empregados das organizações que se juntam para assumir o risco de um novo desafio.

Como demonstrado, numa aliança estratégica, as organizações que poderiam atuar autonomamente, ou seja de forma independente e mesmo concorrencialmente, decidem encarar conjuntamente os desafios mercadológicos, motivadas pelos riscos e pelos elevados investimentos que individualmente teriam de assumir para empreender a mesma ação de mercado. Fazem isso preferencialmente pela constatação de que as organizações aliadas compartilham crenças e valores, pontos de vista e interesses, que as levam, ou levarão, a ter um posicionamento estratégico comum e vantajoso diante de um ambiente com tamanha complexidade e competitividade.

Como se espera, não há um modelo universal para que uma aliança seja bem sucedida. Inúmeros fatores atuarão para que os processos funcionem de maneira não prevista nos planos e cenários elaborados. Cabe aos portadores do chamado capital intelectual, notadamente os participantes do nível estratégico nas organizações, manejar as imprevisibilidades, lidar com o inesperado e fazer surgir uma nova organização em que o todo seja maior que a soma das partes, como já definido por Pierre Levi através de seu posicionamento utópico da busca do "sujeito coletivo" nas organizações.

E os também chamados colaboradores devem entender que "vestir a camisa" de uma empresa poderá significar, dentro de pouco tempo, estar com a camisa do concorrente no guarda roupas, e que portanto a aliança com o "inimigo" poderá representar a sobrevivência daqueles que hoje "jogam no outro time". Tais ilações guardam em si os conceitos de responsabilidade e ética nos relacionamentos profissionais próprios do mercado.

De forma geral pode-se afirmar que nas atividades relativas ao processo administrativo, ou relacionamento interorganizacional, deve-se estabelecer um sistema de planejamento e controle realista ao longo dos processos complementares, fortalecendo as identidades e minimizando as desigualdades, permitindo à parceria funcionar e se adequar às necessidades sem maiores traumas, ou seja sem o surgimento de conflitos que se tornem insuperáveis sob o ponto de vista da manutenção de um clima organizacional adequado para o trabalho em equipe que é a essência de qualquer aliança estratégica. Sem esta abordagem consistente, para sistemas e processos, é difícil uma parceria, encarada como estratégica, ser bem sucedida a médio e longo prazos.

Parcerias ou alianças estratégicas bem construídas - elaboradas a partir da correta identificação da cultura

do outrem, vale dizer dos valores, crenças, hábitos, costumes, práticas e comportamentos, da seleção das partes envolvidas na relação, bem como, da definição clara dos objetivos comuns que tratarão de perseguir de forma irmanada - levam ao fortalecimento das organizações.

Como o tempo conspira contra, nesse universo de incessantes mudanças produzidas pelo mundo globalizado, as empresas devem correr contra o relógio para definirem no presente os seus modelos de negócios no futuro próximo.

Fica claro portanto o quão ilusório é querer achar um método universal para gerir as alianças estratégicas. Os perigos, problemas e esquemas de evolução são distintos de um tipo de aliança para outro. Nenhuma aliança passa por uma forma verdadeiramente estável, porém isto não deve levar à conclusão de que as alianças conduzem ao fracasso, muito pelo contrário.

Enquanto novas alianças não se configuram resta aos clientes exercerem seu poder de opção, olhando com desconfiança para os produtos e serviços com os quais ainda tem certa lealdade, mas também "experimentando" marcas "rivais" e preparando-se para o recebimento de notícias inimagináveis sobre novos "casamentos" entre empresas do mesmo ramo de atuação ou que se complementam em determinada indústria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUER, Ruben. Caos e Complexidade nas organizações. RAP-Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 32(5): 69-80, set/out 1998.

CARDOSO, Roberto C. Choque cultural "amarela" os sorrisos das fusões. Administrador Profissional - CRA/SP. Edição 215. p. 12, São Paulo: maio, 2004

COHEN, Allan R.; Fink, Stephen. Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FERREIRA, Cláudio. O Rico Cenário das Fusões. Revista Hi-Finance, São Paulo, n.1, p.22-28, abr. 2004

FINNIE, William C. Três histórias de sucesso. HSM Management, São Paulo, edição 15, p.82, jul/ago 1999.

GOMES, Wagner. Um ano fraco em fusões e aquisições. O GLOBO, Rio de Janeiro. 12/09/2002. Caderno de Economia. P.26.

HARBISON, John R. Alianças estratégicas: quando parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. Vantagem colaborativa: a arte das alianças. Harvard Business Review, New York, jul./ago. 1994.

KPMG Corporate Finance. Fusões & Aquisições no Brasil, Análise dos anos 90. Disponível no site http://www.kpmg.com.br/adm/images/fa_90s.pdf, acessado em 22/06/2004.

LORANGE, Peter. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e caso. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2004.