

O fator humano nas uniões de empresas

Carol Hymowitz

A Microsoft desistiu de insistir com o Yahoo e passou a flertar com o Facebook. A Mars e a Wm. Wrigley Jr. estão se casando. E a Sprint e a Nextel devem, em breve, dar entrada nos papéis para se divorciar.

As transações entre empresas, como temos visto ultimamente, se parecem muito mais com namoros e casamentos. O sucesso em forjar uma parceria está relacionado tanto ao momento adequado e à atracção mútua quanto está relacionado à negociação - e ainda assim, é difícil prever o resultado da parceria.

Por isso, se o diretor-presidente do Yahoo, Jerry Yang, rejeitou a última proposta da Microsoft, pessoas familiarizadas com o assunto dizem que as companhias podem reiniciar negociações mais adiante. Entre outras coisas porque a Microsoft procura um parceiro online para competir com o Google e entende que o Facebook ainda está em fase de crescimento e, portanto, não está pronto para o altar. Enquanto isso, os investidores do Yahoo e até mesmo alguns funcionários da companhia foram seduzidos pela proposta da Microsoft e furiosos pela queda no valor das ações do Yahoo.

"Fusões dão errado mais freqüentemente do que dão certo, mas elas são indispensáveis", diz Ted Rouse, um consultor da Bain e um dos líderes de seu departamento de fusões e aquisições. Pelo menos 50% dos acordos não conseguem criar valor para os acionistas em um período de três a cinco anos, segundo diversos estudos acadêmicos. "Mas", diz Rouse, "é muito difícil para uma companhia crescer substancialmente e permanecer competitiva, a menos que faça acordos."

Executivos que não pagam em excesso e que adquirem empresas menores e no mesmo setor ou em um setor parecido têm maiores chances de sucesso. Mas ainda mais importante que o preço de uma empresa, seu tamanho ou a sinergia de produtos é a compatibilidade de pessoas.

Executivos que não fazem uma "due diligence humana", ou seja, uma avaliação para saber da compatibilidade das equipes, antes de completar uma aquisição sofrem dura resistência no longo prazo, diz Jeffrey Krug, professor de gestão estratégica da Universidade de Virgínia Commonwealth, nos Estados Unidos. Pesquisa realizada pelo professor com 23.000 executivos de 1.000 companhias revelou que empresas alvo perdem 21% de seus gerentes por ano - mais do que o dobro da rotatividade de companhias que não foram adquiridas - por pelo menos dez anos após a aquisição.

Muitas aquisições malsucedidas derivam de problemas que inicialmente vieram à tona na mesa de negociação. A fusão que criou a operadora de celular Sprint-Nextel foi celebrada como uma maneira inteligente de a Sprint rapidamente ganhar o tamanho necessário para competir contra rivais maiores e se tornar a terceira maior telefônica de celular dos Estados Unidos. Entretanto, a cultura vagarosa e burocrática da Sprint bateu de frente com o estilo empreendedor da Nextel.

A Sprint registrou prejuízo de US\$ 29,5 bilhões no quarto trimestre por conta de uma baixa contábil relacionada à Nextel, e agora a companhia está considerando vender ou separar o negócio que supostamente a tornaria mais forte.

Não há duas companhias que administrem sua operações e funcionários da mesma maneira, mas quanto maior a similaridade dos valores e do estilo de decisão, maiores as chances de colher os benefícios da fusão. A fabricante de chocolates Mars, que tem capital fechado, e a de confeitos Wrigley, que é aberta, vendem produtos similares e, diferentemente da pobre combinação entre Sprint e Nextel, têm culturas parecidas. Ambas são empresas familiares, "e isso deve ajudá-las a respeitar uma à outra", diz Rouse, o consultor da Bain.

A americana Parker Hannifin, que fabrica produtos industriais, fez cerca de cem aquisições nos últimos dez anos, "e todas se encaixam nas nossas operações principais e são negócios que conhecemos bem", diz o diretor-presidente Donald Washkewicz. Em muitos casos, a Parker Hannifin adquiriu antigos rivais. "Portanto, nós conhecemos os clientes, os mercados e as margens de lucro que podemos obter", acrescenta ele.

Ele também se esforça para manter os talentos nas companhias adquiridas por meio de um processo de comunicação freqüente com os funcionários e um processo organizado de integração. Para cada aquisição, ele nomeia um "gerente de integração", cuja função é conhecer os funcionários da empresa comprada e ajudá-los a entender os objetivos da Parker Hannifin. Ele então envia times de gerentes de vendas e logística, que discutem como adquirir as melhores práticas para as cadeias de fornecedores que eles usam na produção de seus próprios produtos.

"Nós não forçamos nossa maneira de fazer as coisas goela abaixo das empresas que adquirimos porque isso não funciona; ao invés disso, tentamos conseguir a aprovação dos funcionários, mostrando a eles como podem fazer ainda melhor (conosco) que antes da aquisição", diz Washkewicz. Mas ele também não hesita em substituir executivos que não estão obtendo resultados.

Quando um executivo nomeado por ele para gerenciar uma empresa sueca adquirida pela Parker Hannifin revelou que tinha desistido de convencer os gerentes locais de comprar suprimentos de empresas não-suecas, Washkewicz nomeou outra pessoa para o cargo. "Eles estavam sentados em US\$ 5 milhões em economias que não estavam sendo realizadas porque os gerentes não executariam uma ordem de compra com uma empresa que não fosse sueca, e nós tínhamos que persuadi-los do contrário", diz ele.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 12 mai. 2008, Empresas, p. B9

A utilização deste artigo é exclusiva para o produto "Indústria e Comércio".