

# Estratégia Desde Sempre

por Julio Cesar S. Santos em [qualidadebrasil.com.br](http://qualidadebrasil.com.br)

## Por Que Muitas Fusões e Aquisições Não Dão Certo? A Culpa é da Cultura Organizacional? O Que Alexandre o Grande Pode Nos Ensinar?

Analisando mais profundamente as estratégias de **fusões** e **aquisições** de várias empresas percebemos que essas organizações raramente vão mal devido ao marketing praticado por ela ou à sua maneira de produzir – ou até mesmo às suas finanças. De modo geral, seus líderes não conseguem enxergar o quanto as empresas adquiridas – ou fundidas – são completamente distintas de suas organizações e, muitas vezes, obrigam-nas a se “alinhar” aos seus padrões.

Dessa forma, temos observado que muitas aquisições e incorporações não funcionam como o planejado e algumas empresas até acabam quebrando completamente, pois uma organização pode ser dirigida pela pesquisa e a outra pelo marketing. Ou uma pode ser inflexível e burocrática, ao passo que a outra se mostra informal e espontânea. Porém, mesmo que haja uma combinação quase perfeita os efeitos psíquicos desses casamentos arranjados podem ser brutais.

Observando a história da humanidade constatamos que Alexandre “O Grande” foi um dos melhor assimilou as incorporações, pois em 334 AC ele iniciou sua expedição contra a rica Pérsia e, bom planejador que era, Alexandre deixou a Macedônia – sua cidade natal – não apenas com um grande exército, mas também topógrafos, engenheiros, arquitetos, cientistas e com oficiais da corte e historiadores.

Conquistou a Ásia Menor, assaltou Tiro, foi recepcionado no Egito como o libertador e ali fundou Alexandria. Tomou a Babilônia e foi considerado o “Senhor da Ásia”. Em menos de 10 anos, Alexandre tornou-se soberano da metade do mundo conhecido, conseguindo conservar unido o império, menos pelo uso da força do que por meio de uma astuta política de assimilação. Os territórios persas “recém-adquiridos” não foram obrigados a se “alinhar”; ao contrário, viram-se encorajados a conservar sua estrutura administrativa e cultural.

Aristóteles ensinou a Alexandre que somente os gregos eram homens livres e os demais poderiam ser escravizados. Mas, Alexandre discordou porque ele admirava a habilidade organizacional dos persas. E em vez de exercer seu poder **sobre eles** preferiu governar **com**

**eles**, insistindo para que seus líderes adotassem os costumes locais. E deu maior exemplo ao vestir-se com as roupas típicas nativas, pois, isso era apenas parte de sua tática.

A esclarecida estratégia de Alexandre para **aquisições** e **fusões** significava que esses novos territórios poderiam manter aquilo que lhes era mais caro: – sua cultura e sua identidade separadas. As fusões de culturas organizacionais tão diferentes é tão importante hoje em dia quanto era há 2000 anos. Sendo assim, harmonizá-las numa fusão é muito mais importante que consolidar balanços financeiros e combinar instalações industriais.

A biografia de Plutarco sobre Alexandre, o Grande, lembra que é preciso tomar cuidado ao se provocar a assimilação de diferentes culturas numa fusão. Se a combinação não ocorre, as tensões resultantes impedem as sinergias (economias de escala, transferência de tecnologia, pesquisas mais eficientes, etc.)

O senso comum diz que uma das coisas que separa os bons administradores dos simples competidores é a habilidade de tomar decisões rápidas e agir com presteza. É a mitologia da liderança que celebra o caminho mais rápido em tudo, implorando que os líderes pensem, decidam e ajam rapidamente.