

CAPÍTULO 11

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

11.1 DEFINIÇÃO

Caixa 1

Formas Contratuais de Operação Internacional

<p align="center">Contrato de Licença</p>	<p>Acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (<i>know-how</i>) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de <i>royalties</i>. Os contratos de licença podem incluir também a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação pessoal.</p>
<p align="center">Contrato de Franchising</p>	<p>Acordo pelo qual uma empresa (franqueador ou <i>franchisor</i>) concede a outra (franqueado ou <i>franchisee</i>) o direito de explorar, sob uma imagem e num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio. O <i>franchising</i> aplica-se sobretudo à prestação de serviços, embora se venha desenvolvendo também o <i>franchising</i> industrial.</p>
<p align="center">Contrato de Gestão</p>	<p>Acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais.</p>
<p align="center">Contrato de Fornecimento de Infraestruturas ou de Unidades Industriais</p>	<p>Acordo, estabelecido individualmente ou em consórcio, de fornecimento de infraestruturas diversas (estrada, pontes, portos, barragens, unidades de tratamento de efluentes, etc.) ou de unidades industriais prontas a funcionar (<i>unidades chave-na-mão</i>). Por vezes a empresa fornecedora encarrega-se também da gestão corrente da unidade industrial (<i>contratos produto-na-mão</i>) ou mesmo da comercialização dos produtos fabricados (<i>contratos mercado-na-mão</i>).</p>
<p align="center">Contrato de Prestação de Assistência Técnica</p>	<p>Acordo relativo à prestação de assistência técnica personalizada incidindo sobre produtos, processos de fabrico, organização da produção ou aspectos comerciais, contra determinada remuneração, normalmente fixada em função da duração dos serviços prestados.</p>
<p align="center">Contrato de Prestação de Serviços de Engenharia</p>	<p>Acordo relativo à prestação de serviços de concepção, adaptação ou modernização de unidades industriais (engenharia de base) ou de determinados aspectos específicos (engenharia de detalhe).</p>
<p align="center">Fabricação sob Contrato e Sub-contratação</p>	<p>Acordos pelos quais uma empresa (contratante ou empresa principal) confia a outra (sub-contratada) o fabrico, segundo orientações definidas, de determinados componentes ou produtos, conservando a primeira responsabilidade económica final[*].</p>
<p align="center">Alianças</p>	<p>Trata-se de um conjunto diversificado de acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes. Alguns tipos de alianças envolvem a participação no capital, como é o caso das participações cruzadas ou das <i>joint-ventures</i>. Nesta secção, porém, concentramos-nos nos acordos nas alianças que não estão associadas a participações societárias.</p>

^{*} Alguns autores, como Luostarinen e Welch, estabelecem uma distinção entre fabricação sob contrato e sub-contratação. A primeira seria reservada para os produtos e a segunda para os componentes. Pareceu-nos preferível não proceder aqui a esta separação, uma vez que na linguagem corrente de gestão em Portugal o termo sub-contratação é indiscriminadamente aplicado a produtos e componentes.

ALIANÇA ESTRATÉGICA

Acordo formal ou informal, potencialmente duradouro, considerado relevante pela empresa e caracterizado pela reciprocidade e/ou pela conjugação de esforços e de competências entre os parceiros

Exemplos de Alianças Estratégicas

- 1) Participação cruzada no capital
- 2) Desenvolvimento conjunto de novos produtos
- 3) Acordos de produção, provisionamento ou distribuição em conjunto
- 4) Acordos de comercialização recíproca

11.2 MOTIVAÇÕES

PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

- ✓ Colaboração em I&D
- ✓ Convergência de tecnologias e de indústrias
- ✓ Exploração de complementaridades
- ✓ Obtenção de economias de escala
- ✓ Partilha de riscos
- ✓ Alternativa à fusão

CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

- ❖ Estabelecidas entre empresas de países desenvolvidos
- ❖ Focalização no desenvolvimento de produtos e tecnologias mais que na distribuição de produtos
- ❖ Duração relativamente curta

ALIANÇAS

Vantagens

- Redução de custos e riscos
- Obtenção de economias de escala e/ou gama
- Aproveitamento de posições, linhas de produtos ou de competências complementares
- Exploração de sinergias
- Exploração de oportunidades de aprendizagem
- Possibilidade de entrada rápida no mercado (caso de comercialização recíproca)
- Possibilidade de acesso e conhecimentos tecnológicos e/ou de explorar direitos do parceiro (na licença cruzada)

Desvantagens

- Problemas de coordenação
- Risco de erosão da posição competitiva e de difusão dos conhecimentos
- Exposição a comportamentos oportunistas do parceiro
- Limitações à implementação de políticas autónomas
- Exposição às diferenças de objectivos, de políticas de gestão e de horizontes temporais e geográficos entre os parceiros

Quadro 7 - Vantagens e Desvantagens das Alianças

11.3 CUSTOS E RISCOS DAS ALIANÇAS

RISCOS DA COLABORAÇÃO

- ❖ Assimetria de benefícios: *Learning races*, inter-acções, tipos de conhecimentos e intenção estratégica
- ❖ A aliança como ‘Cavalo de Troia’: iniciativa e criação/sustentação de dependência
- ❖ A criação de concorrentes: os riscos das *joint-ventures* em certos países (o caso da *Efacec* na China)
- ❖ A aliança como prelúdio de uma aquisição

CUSTOS DA COLABORAÇÃO

Complexidade Organizacional e Estratégica

- ❖ Diferentes culturas e ‘heranças administrativas’
- ❖ Perspectivas de negócio e de futuro diferentes
- ❖ Lealdades divididas
- ❖ Diferentes rotinas e procedimentos administrativos

Rigidez e Custos de Oportunidade

- ❖ A escolha de parceiros: certas escolhas impedem outras
- ❖ Investimento em activos dedicados
- ❖ Mudança de objectivos do parceiro
- ❖ Problemas de adaptação e flexibilidade

CUIDADOS A TER NO ESTABELECIMENTO DE ACORDOS E NA GESTÃO DA COOPERAÇÃO

- ❖ Nenhum negócio é melhor que as empresas envolvidas ou “a cooperação é tão forte quanto o mais fraco dos parceiros”
- ❖ Atenção à escolha dos parceiros
- ❖ “Sem dote, fica-se p’ra tia”
- ❖ Certos acordos podem impedir outros
- ❖ A base da cooperação são as relações entre as pessoas
- ❖ As relações sem conflitos são as relações mortas: conflitos e poder relativo
- ❖ A cooperação evolui: é necessário flexibilidade e espírito de aprendizagem

11.4 AS ALIANÇAS COMO PROCESSO: O EXEMPLO DAS *JOINT-VENTURES*

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA A COOPERAÇÃO

⇒ Integridade

⇒ Confiança

{ Pessoal
Profissional
Institucional

⇒ Comunicação

⇒ Flexibilidade

⇒ “Jogo Limpo”

⇒ Investimento na Relação

⇒ Interesse/vantagens dos parceiros

⇒ Equilíbrio na relação custos/benefícios

FORMAÇÃO DE ALIANÇAS

- ❖ Seleção do Parceiro: Análise Estratégica e Organizacional
- ❖ Evolução do Empenhamiento : Dos ‘Campeões ‘ aos Gestores do ‘dia-a-dia’
- ❖ Âmbito da Aliança: Conjugar Simplicidade e Flexibilidade

Seleccção do Parceiro

- A recolha de informação sobre o parceiro (*'Due Dilligence'*):
Activos físicos, Activos intangíveis, Competências organizacionais, Estratégia, Empenhamento na aliança
- As restrições Tempo, Distância, Opções anteriores e Assimetria de Informação
- Relacionamentos anteriores e conhecimento mútuo
- Antecipar trajectórias de evolução: Comportamentos e lógicas estratégicas anteriores como referências para o futuro

Evolução do Empenhamento

- O Papel dos ‘Campeões’: Relevância e limitações
- Como assegurar o envolvimento da organização?
- Alargamento da discussão interna: Prós e Contras
- Quando envolver os gestores operacionais
- Cultura organizacional e amplitude do envolvimento interno: o caso Renault/ Nissan

Âmbito da Aliança

- Conjugando Simplicidade e Flexibilidade
- Factores de Complexidade: (1) Participações cruzadas complicadas; (2) Necessidade de coordenação ou integração transfuncional, e (3) Extensão do número e âmbito das actividades conjuntas
- Começar ‘pequeno’: as vantagens da simplicidade e criação de confiança e trabalho conjunto
- ‘Troca de Reféns’: Criação de flexibilidade jogando diferentes tabuleiros

GESTÃO DAS ALIANÇAS

- ❖ Gerindo a Fronteira: Estruturando a inter-face
- ❖ Gerindo o Conhecimento: Integrando a inter-face
- ❖ Definindo orientação estratégica: a estrutura de governação

Gerindo a Fronteira

- Atribuição de responsabilidades pelas tarefas da aliança
- Definição de Fronteiras e Âmbito da Aliança
- As vantagens da criação de uma entidade organizacional autónoma no caso de fortes interdependências funcionais
- Partilha de tarefas e empenhamento conjunto: os receios de desequilíbrios de poder
- Modos de gestão das *joint-ventures*: (1) Parceiro Dominante; (2) Gestão Partilhada (*Split Control*); (3) Gestão Conjunta; e (4) Gestão Independente

Gerindo o Conhecimento

- Como conciliar a partilha de conhecimento com a criação de uma ‘caixa negra’?
- Os desafios da aprendizagem: intenção e receptividade
- A dimensão interna da gestão de conhecimento
- O desenvolvimento de rotinas conjuntas de criação de conhecimento
- Características dos gestores da inter-face: (1) Compreensão dos processos organizacionais internos; (2) Credibilidade e *status* para dialogar com os diversos níveis de gestão; e (3) Capacidade de identificar e captar a informação e o conhecimento relevantes

Definindo Orientação Estratégica

- Combinando Eficiência e Equidade: Mecanismos organizacionais de concertação e decisão estratégica
- *Power Shifts*: Adaptando a aliança a alterações das bases e relações de poder dos parceiros
- O papel central da **Confiança**
- Atitudes e mecanismos Integrativos *versus* Distributivos

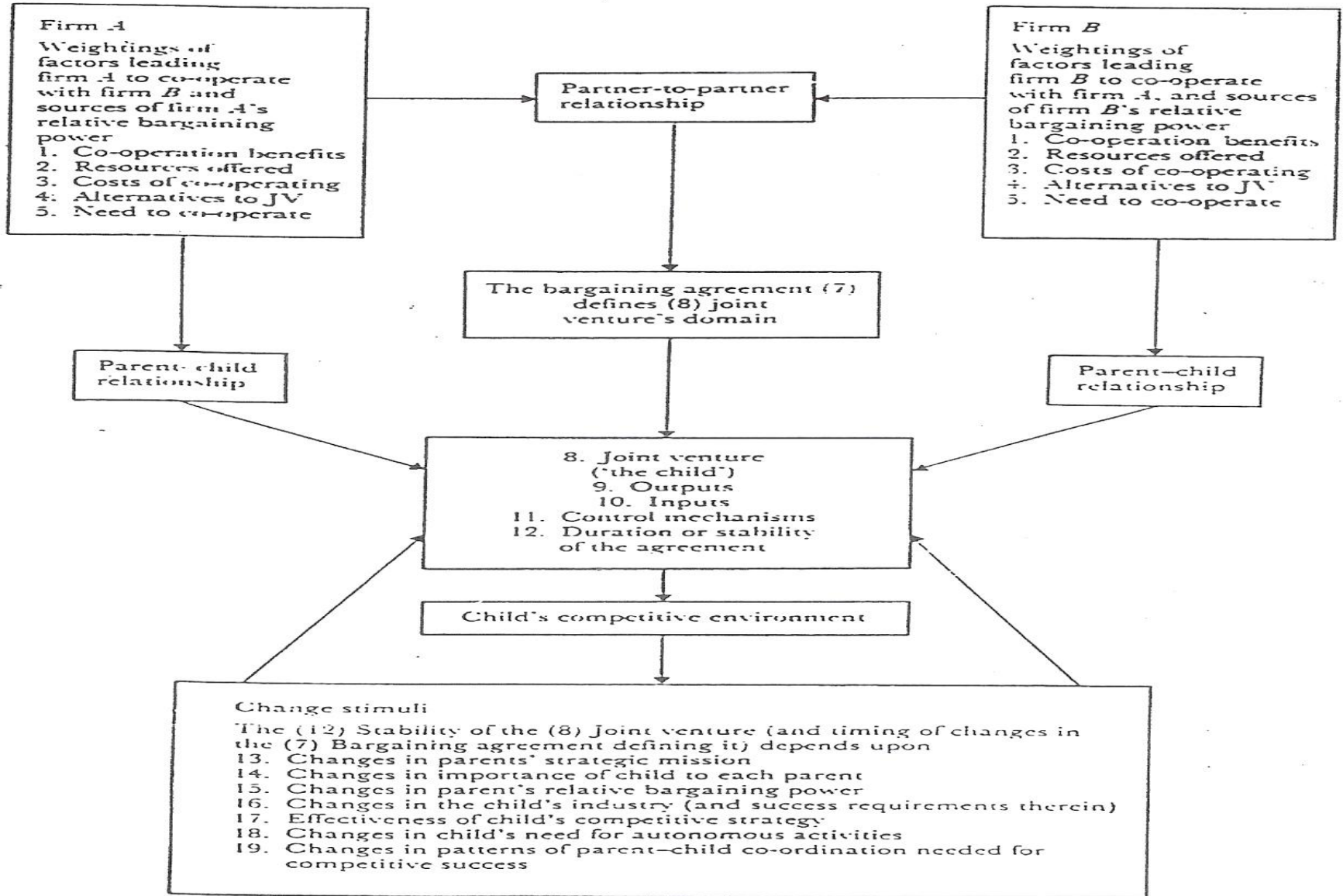


Figure 1. Partner-to-partner relationships creating a joint venture

11.5 O RESULTADO DAS ALIANÇAS

FACTORES DE SUCESSO NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS

- Ambos os parceiros devem ter pontos fortes
 - Flexibilidade
 - Autonomia (no caso de haver uma unidade independente)
 - Partilha de propriedade
- ⇒ Muitas alianças terminam com a aquisição por um dos parceiros
- ⇒ Alianças *versus* Aquisições
- As alianças são preferíveis para entrar em negócios próximos e em novas áreas geográficas

8 **I** que Geram WE's de Sucesso

- I** ndividual Excellence
- I** mportância
- I** nterdependência [Complementaridade]
- I** nvestimento [Recíproco e na Relação]
- I** nformação [Comunicação a \neq s Níveis]
- I** ntegração [Desenvolvimento de Mecanismos Comuns de Actuação]
- I** nstitutionalização
- I** ntegridade [Reforço Confiança Mútua]

COOPERAÇÃO E APRENDIZAGEM

(Segundo Gary Hamel)

1. *Colaboração Competitiva*

- Aprendizagem e continuação da relação
- Assimetrias na aprendizagem

2. *Aprendizagem e Poder de Negociação*

- Aprendizagem e alteração dos equilíbrios
- A aliança como uma corrida para aprender

3. *A intenção como Determinante da Aprendizagem*

- Internalização das competências
- Substituição e internalização

4. *Transparência*

- Assimetria na transparência \Rightarrow Assimetria na Aprendizagem

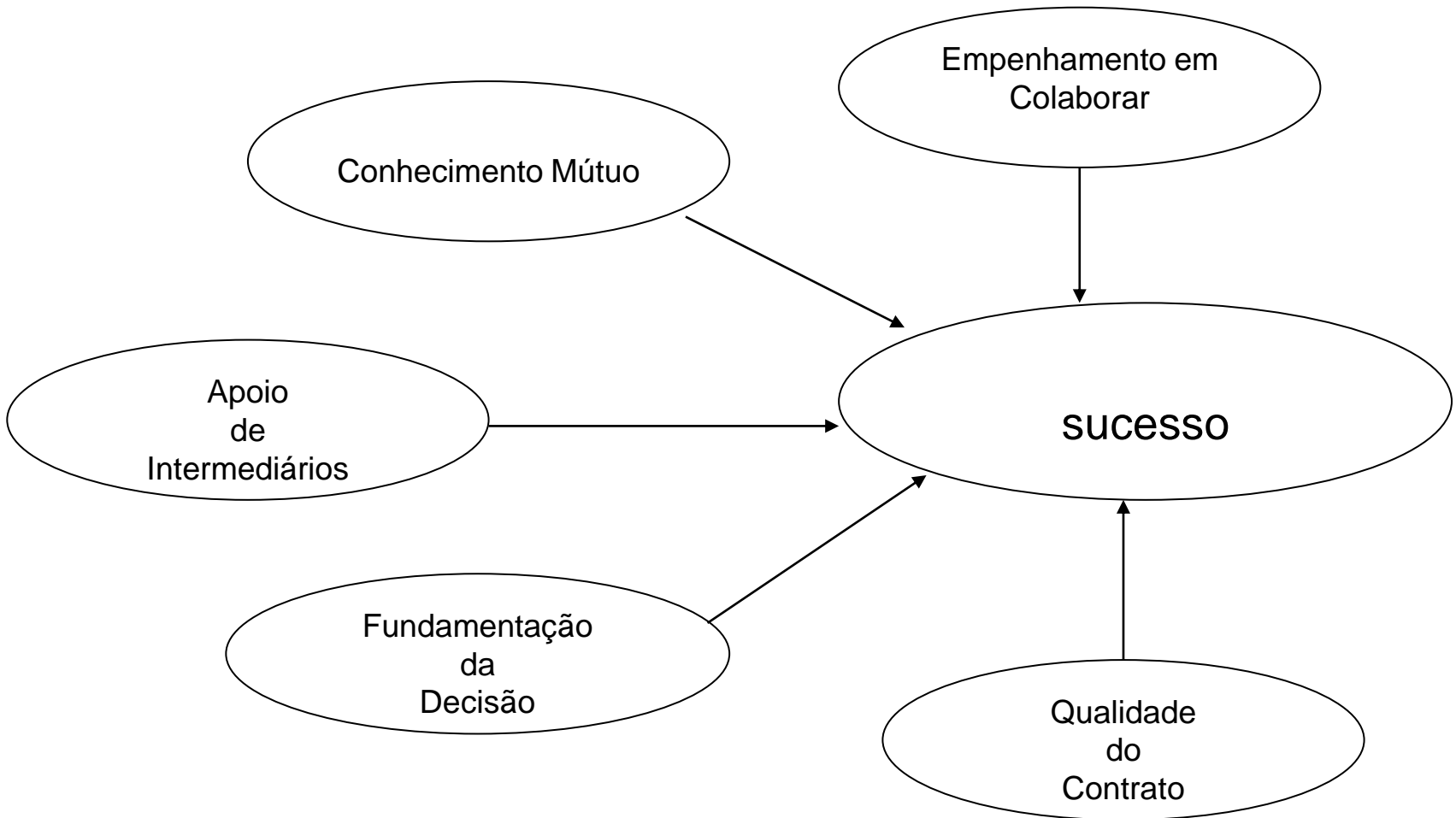
5. *Receptividade*

- Receptividade como função das capacidades e absorção dos receptores. da “exposição” e do paralelismo nas condições

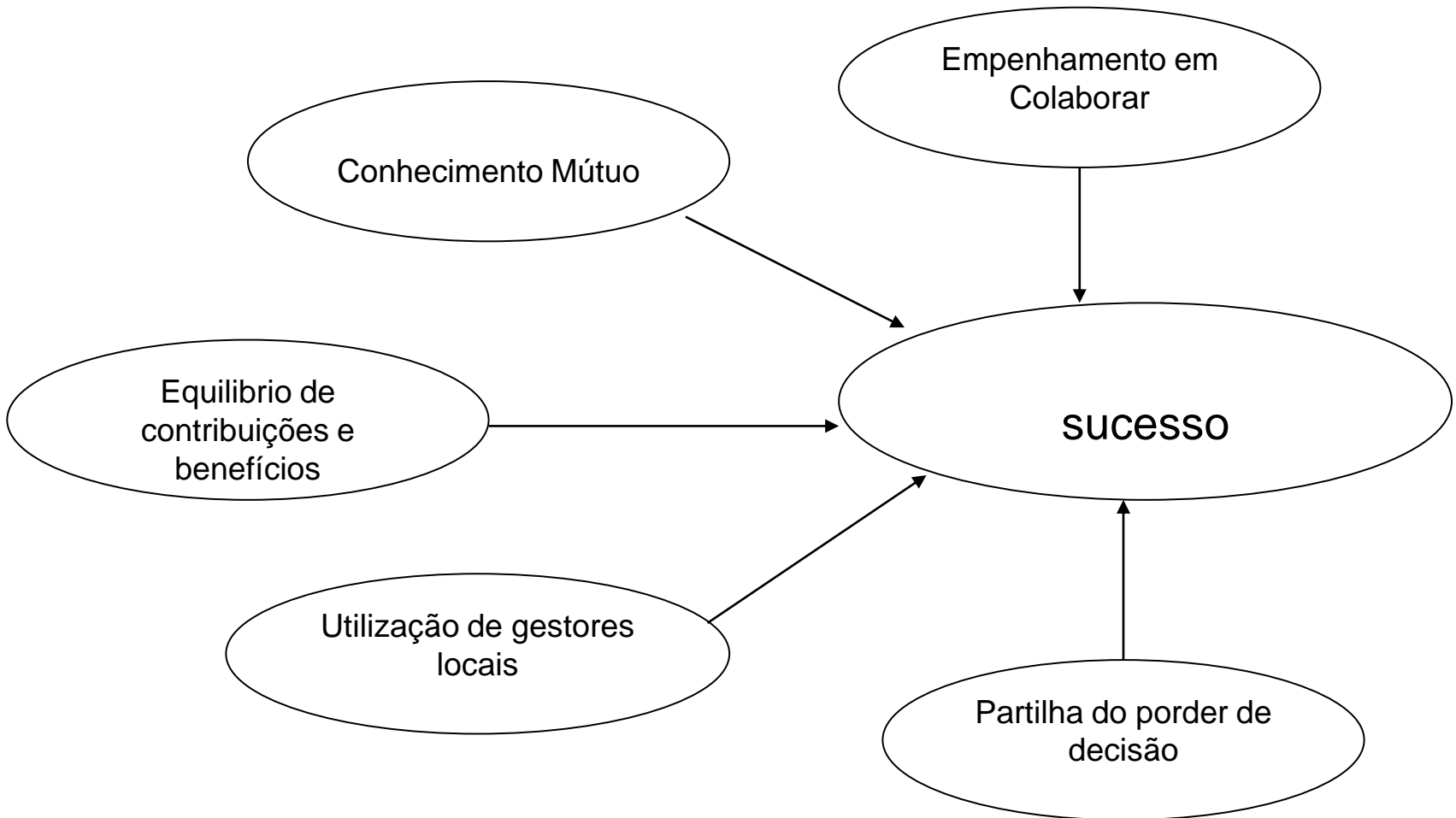
6. *Determinantes da Aprendizagem Sustentada*

- Profundidade da aprendizagem
- Escala / Autonomia
- Melhoria continuada

**FACTORES DE SUCESSO
DAS JOINT-VENTURES
SUCESSO
(ESTRUTURAÇÃO)**



**FACTORES DE SUCESSO
DAS JOINT-VENTURES
SUCESSO
(DESENVOLVIMENTO E GESTÃO CORRENTE)**



FACTORES DE SUCESSO DAS JV (I)

1. PREPARAÇÃO

- DEFINIÇÃO CLARA DE OBJECTIVOS
- FUNDAMENTAÇÃO DA DECISÃO
- SELECÇÃO DO PARCEIRO
- EMPENHAMENTO NA OPÇÃO DE JV
- CONTRATO ADEQUADO E COMPLETO

2. COMPATIBILIDADE

- COMPATIBILIDADE DE OBJECTIVOS E DE ESTRATÉGIAS
- COMPATIBILIDADE CULTURAL
- COMPATIBILIDADE ORGANIZACIONAL
- COMPATIBILIDADE DE RECURSOS/ CONTRIBUIÇÕES

3. RELAÇÕES ENTRE OS PARCEIROS

- CONFIANÇA INSTITUCIONAL
- CONFIANÇA PESSOAL
- RELAÇÕES ANTERIORES
- PERCEPÇÃO DE EMPENHAMENTO MÚTUO
- EQUILÍBRIO DE CONTRIBUIÇÕES E BENEFÍCIOS
- SEPARAÇÃO CLARA DE RESPONSABILIDADES E FUNÇÕES
- FLEXIBILIDADE

FACTORES DE SUCESSO DAS JV (II)

4. CARACTERÍSTICAS DA ACTIVIDADE DA JV
 - POSIÇÃO DA JV FACE AOS PARCEIROS
(AS RELAÇÕES HORIZONTAIS SÃO MAIS PROPÍCIAS AO SUCESSO)

5. CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO
 - “INDEPENDÊNCIA” DA JV
 - ADEQUAÇÃO ENTRE CRITÉRIOS DE SUCESSO, ACTIVIDADES CONTROLADAS E MECANISMOS DE CONTROLO

6. ENQUADRAMENTO
 - CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA
 - GRAU DE INTERVENÇÃO GOVERNAMENTAL