

SESSÃO 9
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
INTERNACIONAIS

Aliança Estratégica: Contributos para uma Definição

LORANGE
& ROOS
(1992)

MODOS DE COOPERAÇÃO ENTRE
EMPRESAS, AO LONGO DO ESPAÇO
QUE VAI DESDE OS MERCADOS ÀS
HIERARQUIAS

PARKHE
(1991)

ACORDOS COOPERATIVOS ENTRE
EMPRESAS COM DURAÇÃO
RELATIVAMENTE LONGA, QUE
ENVOLVEM LIGAÇÕES E FLUXOS
TRANS-FRONTEIRIÇOS QUE USAM
RECURSOS E/OU ESTRUTURAS DE
ORGANIZAÇÕES AUTÓNOMAS
SEDEADAS EM 2 OU MAIS PAÍSES
PARA A SATISFAÇÃO CONJUNTA DE
OBJECTIVOS

YOSHINO
&
RANGAN
(1995)

- * UNIÃO DE 2 OU MAIS EMPRESAS
PARA PROSSEGUIR OBJECTIVOS
ACORDADOS
- * OS PARCEIROS PARTILHAM OS
BENEFÍCIOS DA ALIANÇA E C
CONTROLO SOBRE C
DESEMPENHO DAS TAREFAS
- * OS PARCEIROS CONTRIBUEM
NUMA BASE CONTINUADA EM
UMA OU MAIS ÁREAS
ESTRATÉGICAS (TECNOLOGIA
PRODUTOS, ETC)

ALIANÇA ESTRATÉGICA

ACORDO, FORMAL OU INFORMAL, POTENCIALMENTE DURADOURO, CONSIDERADO RELEVANTE PARA A EMPRESA E CARACTERIZADO PELA RECIPROCIDADE E/OU PELA CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS E DE COMPETÊNCIAS ENTRE OS PARCEIROS.

EXEMPLO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

1. PARTICIPAÇÃO CRUZADA NO CAPITAL
2. DESENVOLVIMENTO CONJUNTO DE NOVOS PRODUTOS
3. ACORDOS DE PRODUÇÃO, APROVISIONAMENTO OU DISTRIBUIÇÃO EM CONJUNTO
4. ACORDOS DE COMERCIALIZAÇÃO RECÍPROCA

ESTABELECIMENTO DE ALIANÇAS

- ⇒ SELECÇÃO DO PARCEIRO
- ⇒ EVOLUÇÃO DO EMPENHAMENTO
DOS CAMPIÕES AOS GESTORES "DO DIA-A-DIA"
- ⇒ ÂMBITO DA ALIANÇA
CONJUGAR SIMPLICIDADES E FLEXIBILIDADES

A CAPACIDADE DE BENEFICIAR DA COOPERAÇÃO DEPENDENTE DE FACTORES INTERNOS

- **BASE DE CONHECIMENTOS**
“QUEM NÃO SABE É COMO QUEM NÃO VÊ”
- **ABERTURA DA GESTÃO:**
COOPERAÇÃO COMO ELEMENTO DE APRENDIZAGEM E
FONTE DE OPORTUNIDADES
- **DISPONIBILIDADE PARA COOPERAR:**
COOPERAR É DAR E RECEBER. VALORIZAR O INTERESSE
COMUM. CRIAR RELAÇÕES DE CONFIANÇA
- **RELACIONAMENTO INTERNO:**
QUEM ESTÁ E, CPNTACTO COM O EXTERIOR TRANSMITE
PARA DENTRO

STRATEGIC ALLIANCES

TWO MAIN PURPOSES

- * BENEFITING FROM **PRIOR LEARNING**
- * CREATING OPPORTUNITIES FOR **FURTHER LEARNING**

THE ROLE OF “SHARED VALUES” AND “COMMON LANGUAGES” IN SPEEDING LEARNING CAPABILITIES

ALGUNS PONTOS A RETER

❖ MÉRITOS *VERSUS* MODA

❖ PODER *VERSUS* CONFIANÇA

❖ EFÊMERO *VERSUS* DURADOURO

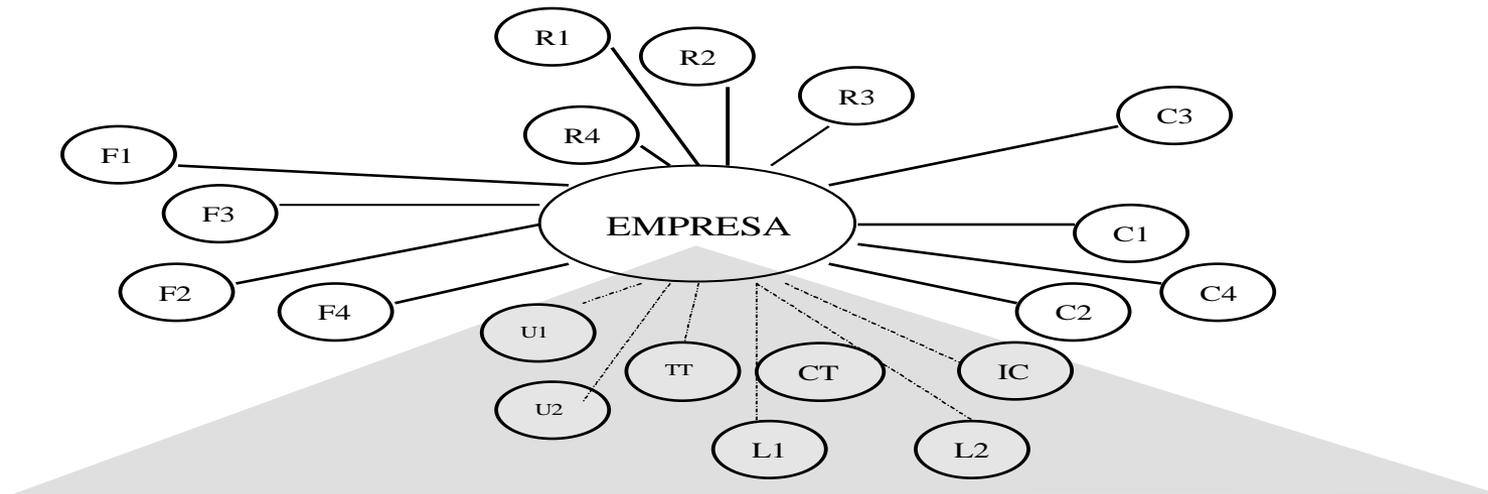
❖ A IMPORTÂNCIA DA FLEXIBILIDADE

❖ VANTAGEM COOPERATIVA E REPUTAÇÃO

❖ COMUNICAÇÃO EXTERIOR E INTERIOR

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 ESPIRITO DE APRENDIZAGEM



Legenda: F - fornecedores; R - rivais (concorrentes); C - clientes; U - Universidades; L - licenciadores;

TT - organismo de transferência de tecnologia; CT - centro tecnológico; IC - centro de investigação.

As linhas cheias e tracejadas indicam a intensidade das relações

Amplitude das Redes de Relacionamento Externo

Fonte: Simões (1997)

DOIS TIPOS DE COOPERAÇÃO

- FORMAL
 - ASSENTE EM CONTRATOS
 - CRIAÇÃO DE ENTIDADES AUTÓNOMAS

- INFORMAL
 - PROXIMIDADE GEOGRÁFICA
 - INTER-ACÇÕES FREQUENTES
 - RELAÇÕES E CONFIANÇA PESSOAL

COOPERATIVE RELATIONSHIPS WITH UNIVERSITIES

- RELATIONSHIPS BETWEEN FIRMS AND
UNIVERSITIES ARE GENERALLY WEAK
- THE MAIN SOURCES OF PROBLEMS IN LINKING SME
AND UNIVERSITIES ARE:
 - LANGUAGE DIFFERENCES
 - TIME PERSPECTIVES
 - LACK OF TRUST
- THE QUANTITY AND QUALITY OF COOPERATION
INCREASE WITH:
 - FIRM'S TECHNO-STRUCTURE
 - “BRIDGE BUILDERS” FROM BOTH SIDES
 - INDUSTRIAL/REGIONAL
SPECIALIZATION OF THE UNIVERSITY

RELACIONAMENTO EXTERNO

- A CAPACIDADE DAS PME PARA TIRAREM PARTIDO DAS RELAÇÕES EXTERNAS COMO ELEMENTO DE APOIO À INOVAÇÃO DEPENDE FUNDAMENTALMENTE DE FACTORES INTERNOS E DA INSERÇÃO COMPETITIVA DAS EMPRESAS
- A ARTICULAÇÃO DAS EMPRESAS COM O ESPAÇO TERRITORIAL EM QUE SE SITUAM É, EM REGRA, FORTE, EMBORA DEVA SER ENCARADA DE MODO DINÂMICO
- A PARTICIPAÇÃO EM PROJECTOS COOPERATIVOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA APENAS É SIGNIFICATIVA PARA AS EMPRESAS DE AUTOMAÇÃO E ELECTRÓNICA
- AS RELAÇÕES COM OS CENTROS TECNOLÓGICOS E COM AS UNIVERSIDADES SÃO POUCO INTENSAS

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

8 **I** QUE GERAM WE'S DE SUCESSO

INDIVIDUAL EXCELLENCE

IMPORTÂNCIA

INTERDEPENDÊNCIA [COMPLEMENTARIDADE]

INVESTIMENTO [RECÍPROCO E NA RELAÇÃO]

INFORMAÇÃO [COMUNICAÇÃO A \neq S NÍVEIS]

INTEGRAÇÃO [DESENVOLVIMENTO DE MECANISMOS
COMUNS DE ACTUAÇÃO]

INSTITUTIONALIZAÇÃO

INTEGRIDADE [REFORÇO CONFIANÇA MÚTUA]

FACTORES DE SUCESSO DA COOPERAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA

⇒ NO PLANO OPERACIONAL

- [COMPETÊNCIA NA GESTÃO DE PROJECTOS
- [CRIAÇÃO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO
- [SISTEMAS E ESTRUTURAS DE COOPERAÇÃO FLEXÍVEIS
- [EVITAR PROCESSOS DE CONTROLE DEMASIADO LEVES OU DEMASIADO RÍGIDOS
- [CUIDADOSA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS
- [DEFINIR OBJECTIVOS PARCIAIS E EMPENHAR-SE EM CONSEGUI-LOS
- [ATENÇÃO AOS D.P.I'S
- [DEFINIR À PARTIDA AS CONDIÇÕES DE RESCISÃO

FONTE: CEST/DODGSON (1991)

NO PLANO ESTRATÉGICO

- SELECÇÃO PARCEIROS
- COMPLEMENTARIDADE TECNOLÓGICA E DE MERCADO
- COMPLEMENTARIDADE DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO
- COMPETÊNCIA DO PARCEIRO
- PERSPECTIVA DE LONGO PRAZO
- AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM
- EMPENHAMENTO GESTÃO DE TOPO
- ... E NÃO SUB-ESTIMAR O FACTOR SORTE!

OS 4 EIXOS DE UTILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DAS PATENTES

1. Proteger para Explorar
2. Proteger para Comercializar
3. Proteger para Trocar
4. Proteger para Cooperar

Eixo de Utilização Estratégica	Espaço de Aplicação	Modos de Regulação⁽¹⁾	Relevância da Cooperação
Proteger para Explorar	Mercado dos Produtos	Hierarquia	Nula (em princípio) ⁽²⁾
Proteger para Comercializar	Mercado da Tecnologia	Contratos de Licença	Variável
Proteger para Trocar	Oligopólios Tecnológicos	Licenças Cruzadas	Limitada
Proteger para Cooperar	Mercado da Inovação	Acordos de Base Tecnológica	Elevada

(1) Agradeço a sugestão desta dimensão ao Sandro Mendonça. Utilizo o termo modos de regulação como tradução da expressão inglesa “forms of governance”

(2) Relativamente à exploração das patentes em causa. Não se exclui a possibilidade de relações cooperativas em outras áreas, designadamente em termos do fabrico de certos componentes ou da distribuição de produtos.

Quadro 1 – Eixos de Utilização Estratégica das Patentes

Fonte: Simões (2002)

‘Proteger para Explorar’

- Perspectiva ‘Tradicional’ de utilização das patentes
- Lógica de exploração interna com exclusão de terceiros
- Evitar o ‘Efeito Dissipação’ (Arora & Fosfuri, 2003)
- Regulação Hierárquica (dentro da organização)
- Resultados no âmbito do Mercado dos Produtos

‘Proteger para Comercializar’

- Venda da Patente ou Licenciamento
- Utilização estratégica do Licenciamento numa lógica de Inovação Aberta
- Utilização do Licenciamento para criação de Standard de facto
- Entrada em Mercados distantes ou protegidos
- Ultrapassagem das insuficiências em Activos Complementares
- Criação de espaços potenciais de cooperação
- Aproveitamento do desenvolvimento recente do Mercado da Tecnologia (ver mais adiante)

‘Proteger para Trocar’

- As Patentes como meio de bloquear a concorrência e de negociação de acesso futuro a campos tecnológicos interessantes
- A importância da definição do campo de aplicação (*field-of-use*)
- As licenças cruzadas como permissão recíproca de acesso
- Licenças cruzadas e oligopólios tecnológicos
- Dimensão cooperativa limitada: de alianças contra terceiros a resolução de litígios

‘Proteger para Cooperar’

- As Patentes como instrumento de sinalização de capacidades
- As patentes como instrumento de ‘aliciamento’ de parceiros potenciais
- As Patentes como indutor de cooperação de base tecnológica...
Mas atenção aos novos direitos dela resultantes
- Resultados no ‘Mercado da Inovação’, expressáveis também em outros mercados

PROPRIEDADE INDUSTRIAL E INOVAÇÃO ABERTA

- ❖ A gestão pro-activa da PI envolvendo operações de compra e venda
- ❖ A PI não apenas como forma de alavancar os negócios da empresa, mas também de beneficiar da utilização por outros das ideias da empresa
- ❖ A necessidade de definir um modelo de negócio apropriado: “A tecnologia por si mesma não tem valor inerente; aquele valor apenas surge quando é comercializada através de um modelo de negócio” (p.156)

MERCADOS DA TECNOLOGIA

❖ ***Mercados da Tecnologia***: Markets for “intellectual property that is licensed and its close substitutes – that is, the technologies or goods that are close enough substitutes significantly to constrain the exercise of market power with respect to the intellectual property that is licensed”

(*Antitrust Guidelines for the Licensing of Intellectual Property*, US Dept. Justice, 1995)

➤ As transacções no mercado da tecnologia envolvem conhecimentos patenteados, mas também não patenteados (*Know-how*)

MERCADOS DA TECNOLOGIA: CONDICIONALISMOS

1. Assimetria de informação ‘excessiva’
2. Activos especializados: o risco de ‘lock-in’
3. Natureza tácita dos conhecimentos
4. Fraca protecção dos DPI

CONTRATOS DE LICENÇA

CONTRATO DE LICENÇA



* FORMALIZAÇÃO (CONTRATO)

* DURAÇÃO (PRAZO NORMALMENTE ESPECIFICADO)

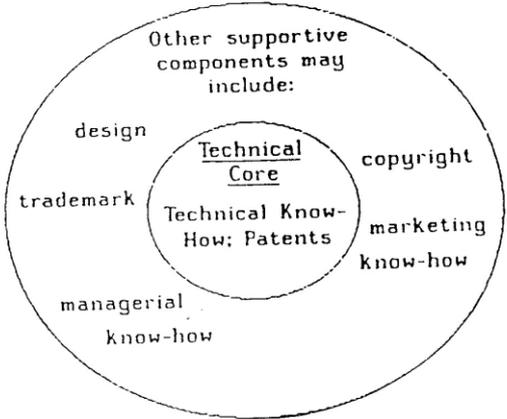
* TROCA



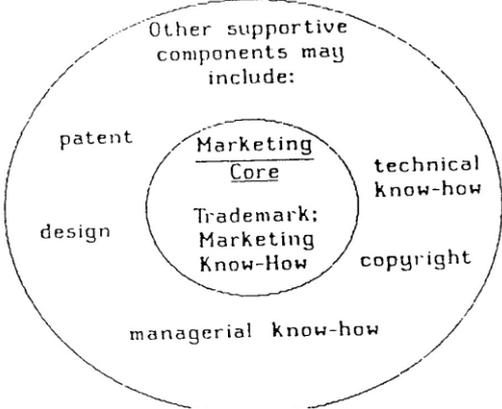
* RESTRIÇÕES COMPORTAMENTAIS (DE UM OU DOS DOIS PARCEIROS)

Figure 5:
The Licensing Package

Typically:



Sometimes



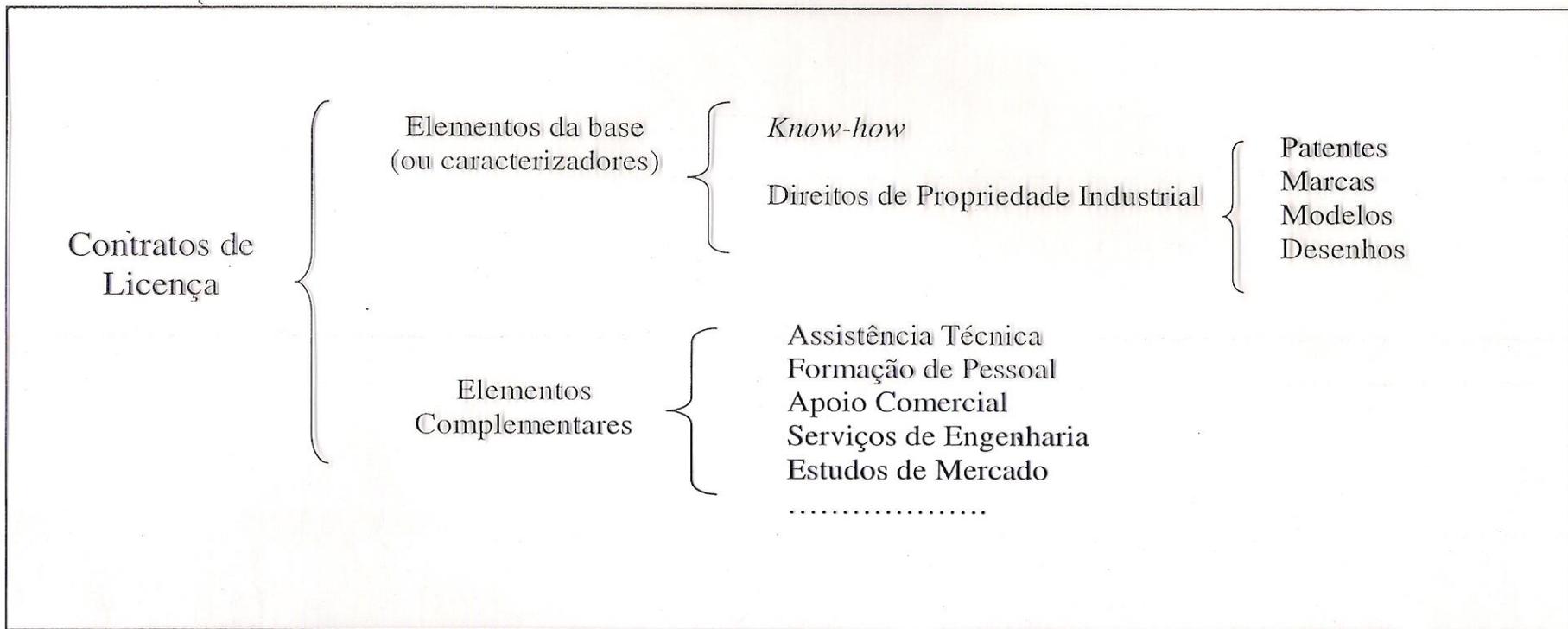


Figura 1 – Elementos dos Contratos de Licença

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO LICENCIAMENTO

Contratos de Licença

Vantagens	Desvantagens
Reduzido risco de entrada no mercado	Possibilidade de o licenciado se tornar um concorrente
Rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado	Incapacidade de o licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Possibilidade de “teste” e aprendizagem das potencialidades e características do mercado	Custos de formalização e transferência dos conhecimentos
Penetração em mercados “difíceis”	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Reduzido empenhamento financeiro	Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado
Remuneração certa da tecnologia (no caso dos pagamentos fixos)	Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e às taxas de <i>royalties</i> praticadas
Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou de componentes	
Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior	
Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas)	

A DECISÃO DE LICENCIAR:

A Abordagem de Arora, Fosfuri & Gambardella
(2001)

- ❖ O Licenciamento como um *trade-off* entre os efeitos ‘rendimento’ e ‘dissipação da renda’
- ❖ ‘*Efeito Rendimento*’: Aumento de rendimentos decorrente do licenciamento (royalties + rendimentos adicionais)
- ❖ ‘*Efeito dissipação da renda*’: redução dos rendimentos futuros devido ao aumento de concorrência

A DECISÃO DE LICENCIAR:

A Abordagem de Arora, Fosfuri & Gambardella
(2001)

➤ *Implicações*

(1) Licenciamento preferível quando

(a) o licenciado opera num mercado diferente;

(b) o licenciado não é um concorrente forte; e

(c) a empresa não tem condições para assumir uma posição competitiva forte.

(2) Abordagens diferenciadas em função da posição competitiva: O caso da BP, licenciando agressivamente o polietileno, mas evitando licenciar o ácido acético

➤ *Limitações*

(1) O licenciamento como instrumento de definição de Standards de facto

(2) O licenciamento como instrumento de escolha de aliados

NOVAS ABORDAGENS: O CASO DO YET2.COM

➤ Mercado virtual de tecnologia criado em 1999 com o apoio financeiro de grandes empresas (DuPont, 3M, AlliedSignal, Boeing, Dow, Ford, Honeywell, Polaroid, Procter & Gamble, Rockwell)

➤ *Objectivos*

- (1) Realizing a return on IP investments
- (2) Acquiring IP and accessing technology solutions

Endereço: <http://www.yet2.com>

Licensing In

- ✓ Acesso a conhecimentos e DPI para desenvolvimento de negócio
- ✓ Acesso a conhecimentos e DPI para aprendizagem
- ✓ A licença de patente como partilha de um monopólio
- ✓ A contratação como forma de estabelecimento ou de reforço de relações
- ✓ O *licensing in* como instrumento de especialização recíproca

Cross Licensing

- ❖ As Licenças Cruzadas como utilização estratégica das patentes
- ❖ As Múltiplas Funções das Licenças Cruzadas
 - ❑ Exploração de Complementaridades
 - ❑ Direito recíproco de entrada em ‘território’ alheio
 - ❑ ‘Troca de reféns’
 - ❑ Pacto de não agressão
 - ❑ Cooperação para combater terceiros
 - ❑ Solução para litígios