

SESSÃO 9
ALIANÇAS INTERNACIONAIS

ALIANÇA ESTRATÉGICA: DEFINIÇÃO

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, aprovisionamento ou distribuição em conjunto
- 4) Acordos de comercialização recíproca

ALIANÇAS HORIZONTAIS

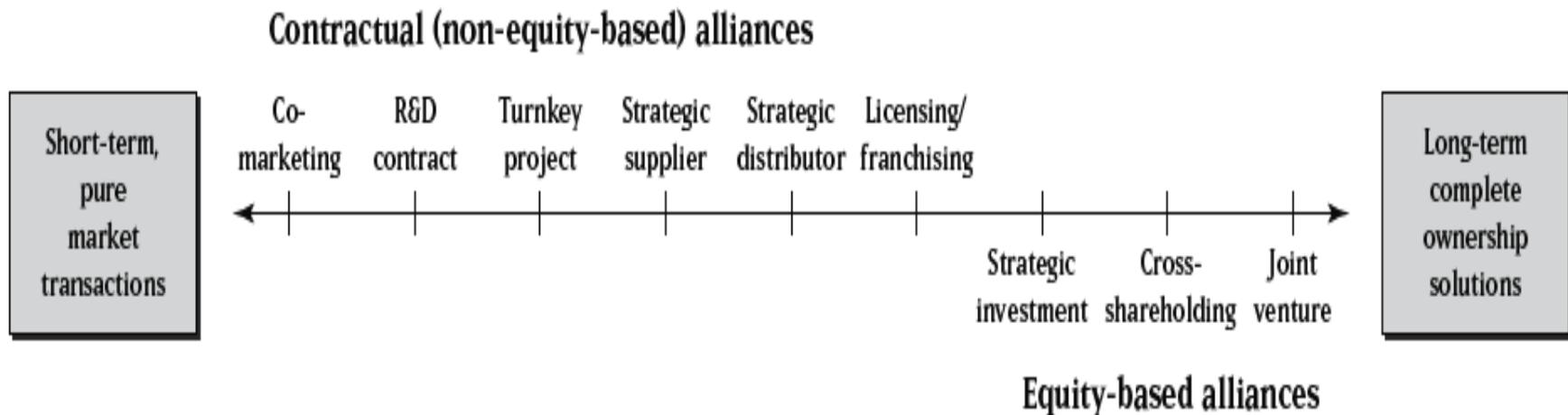
- Alianças entre empresas actuando na mesma indústria.
- **Vantagens:** Obtenção de economias de escala.
- **Riscos:** Possibilidades de conflito e de difusão não pretendida de conhecimentos para o(s) parceiro(s).

ALIANÇAS VERTICAIS

- Alianças entre empresas actuando em indústrias ao longo da mesma cadeia de valor (*filière*), em que uma vende produtos ou presta serviços à outra.
- **Exemplos:** Indústria automóvel – fornecimento de componentes para empresas de montagem; Telecom – fornecimento de produtos /prestação de serviços a operadores de telecom; Maquinaria industrial – empresas integradoras, recorrendo a equipamentos fabricados por outras empresas.
- **Oportunidades:** Complementaridade; Especialização Dinâmica (Hagel & Seely-Brown, 2008); genericamente menos problemáticas e conflituais que alianças horizontais
- **Riscos:** Poder negocial; Dimensão; Dependência do parceiro júnior.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: ENTRE MERCADO E HIERARQUIA

- A Aliança Estratégica como compromisso entre as transacções de mercado puras, de curto prazo, e as soluções organizacionais integradas, de longo prazo (p. ex^o fusões e aquisições)



CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS (I)

- ❖ Tradicionalmente estabelecidas entre empresas de países desenvolvidos, mas com participação crescente de novos *players*, nomeadamente Chineses, Indianos (sobretudo nas TIC) e Brasileiros (sobretudo petróleo)
- ❖ Focalização no desenvolvimento de produtos e tecnologias mais que na distribuição de produtos
- ❖ Elevada taxa de mortalidade
- ❖ Duração relativamente curta, esp. alianças horizontais

CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS (II)

- ❖ Em última análise, o objectivo é elevar o nível de rendabilidade dos parceiros e/ou o seu poder de mercado
- ❖ Os objectivos dos parceiros são frequentemente diferentes (e com horizontes temporais diferentes)
- ❖ A gestão da interacção assenta na coordenação e na colaboração
- ❖ A colaboração é flexível e dinâmica e evolui ao longo do tempo
- ❖ A longevidade do acordo não é sinónimo de sucesso (pelo menos para um dos parceiros): o acordo pode terminar quando os objectivos são alcançados.

CRESCIMENTO DAS ALIANÇAS INTERNACIONAIS: PRINCIPAIS RAZÕES

- Procura de economias de aglomeração
- Localização perto de clientes relevantes
- Oportunidades de aprendizagem
- Lógicas mais 'abertas' de inovação
- Aproveitamento da especialização dos parceiros

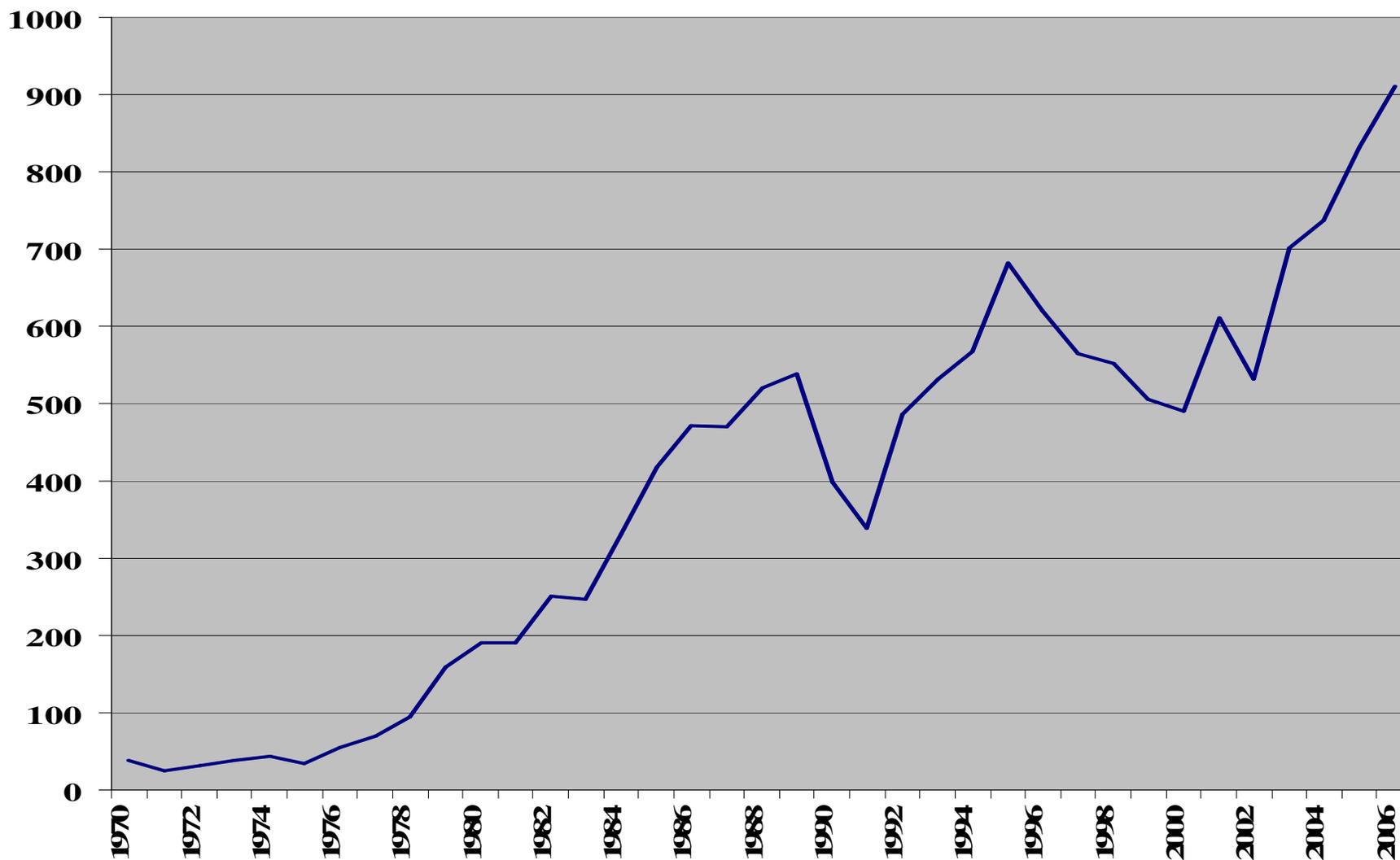
MAS AS ALIANÇAS EXIGEM...

- Recursos financeiros, científicos e de gestão
- Que tenhamos um 'dote'

RELEVÂNCIA DAS ALIANÇAS EM I&D

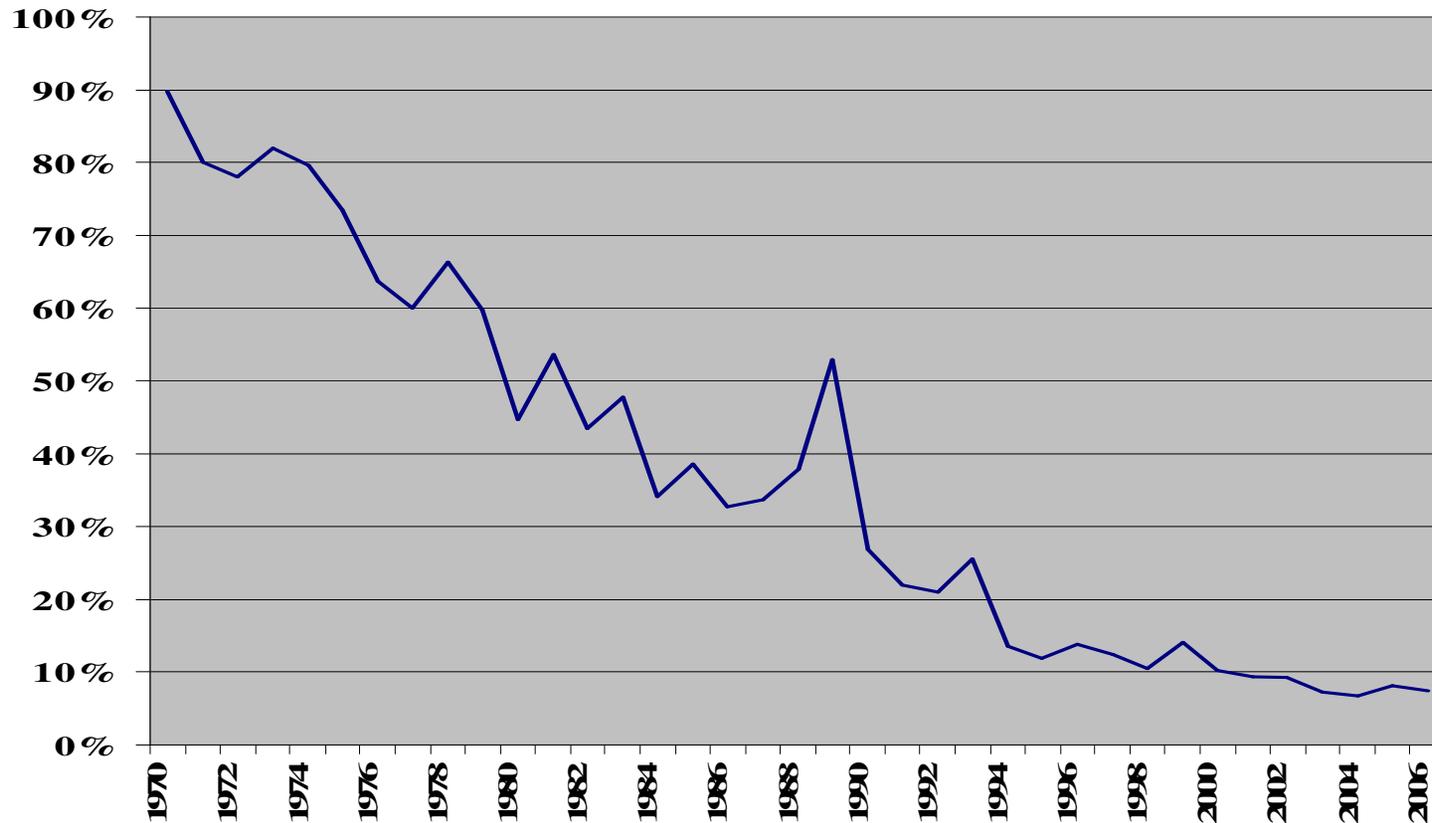
- ✓ Complementaridade de competências, Vantagens mútuas;
- ✓ Reduzir custos, riscos e tempo de desenvolvimento ‘autónomo’;
- ✓ **Dificuldade de utilização de outros modos de acesso a recursos:** falhas de mercado no chamado ‘mercado da tecnologia, em parte devido ao carácter público da tecnologia; Fusões & Aquisições pouco interessantes;
- ✓ Acesso a tecnologias numa lógica de carteira de competências (empresas multi-competências);
- ✓ Domínio de ‘nós’ tecnológicos;
- ✓ ‘Constelações’ de alianças.

Evolução temporal das Alianças em I&D

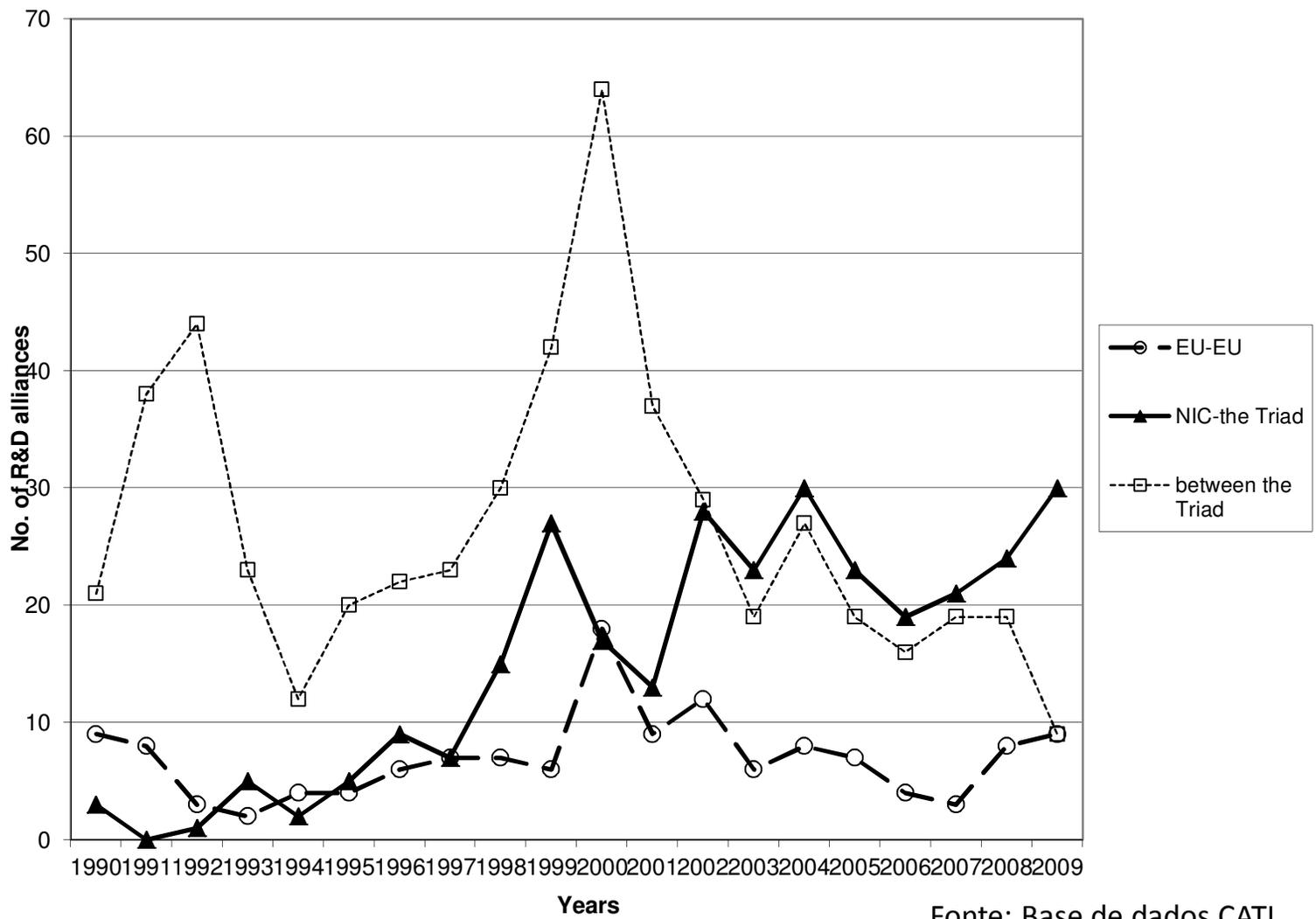


Fonte: Base de dados CATI

Alianças em I&D: peso das alianças com participação no capital



Shift has occurred across industries, rather than countries; there are differences between countries, but they are not significant. Lower-tech sectors have greater equity participation since they are slow moving



Fonte: Base de dados CATI

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 e custos
- ✓ Redução tempo de desenvolvimento de novos produtos
- ✓ Seleccionar e bloquear a concorrência
- ✓ Alternativa à fusão

VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS ALIANÇAS

ALIANÇAS	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

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

FORMAÇÃO E GESTÃO DAS ALIANÇAS

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

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

⇒ É preciso criar valor em conjunto, antes de o distribuir

FORMAÇÃO DE ALIANÇAS

- ❖ Selecção 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

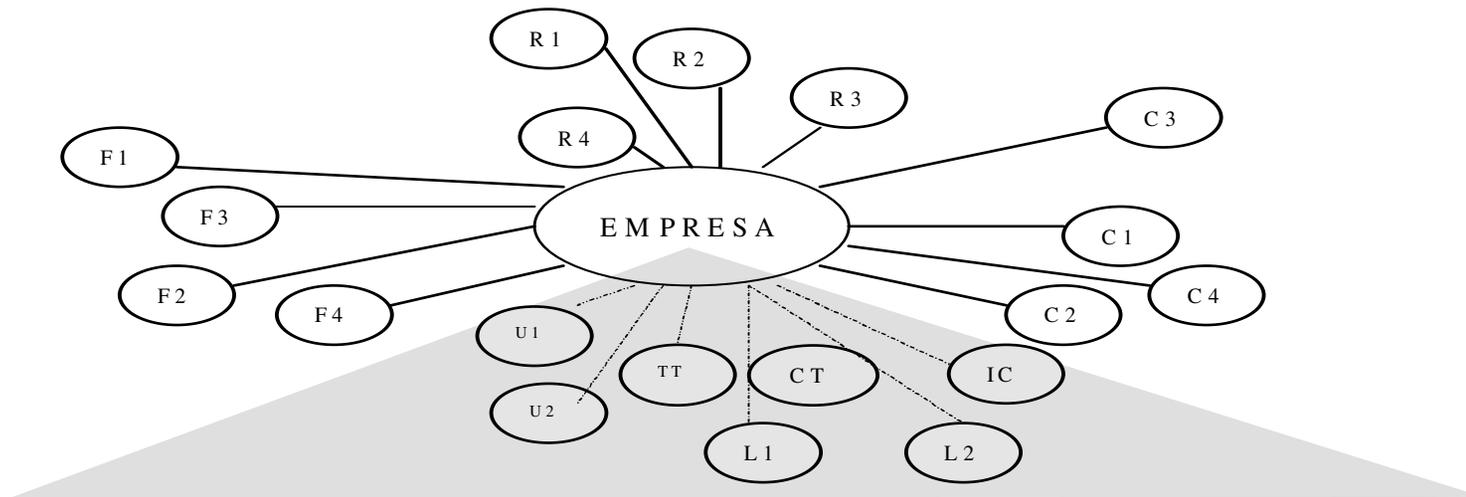
Gerindo o Conhecimento

- 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

RELAÇÕES COOPERATIVAS NAS PME PORTUGUESAS



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

O RESULTADO DAS ALIANÇAS:
Diferentes perspectivas

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]

F A C T O R E S D E S U C E S S O
D A
C O O P E R A Ç Ã O D E B A S E T E C N O L Ó G I C A

⇒ N O P L A N O O P E R A C I O N A L

[C O M P E T Ê N C I A N A G E S T Ã O D E P R O J E C T O S

[C R I A Ç Ã O D E C A N A I S D E C O M U N I C A Ç Ã O

[S I S T E M A S E E S T R U T U R A S D E C O O P E R A Ç Ã O
F L E X Í V E I S

[E V I T A R P R O C E S S O S D E C O N T R O L E D E M A S I A D O
L E V E S O U D E M A S I A D O R Í G I D O S

[C U I D A D O S A G E S T Ã O D O S R E C U R S O S H U M A N O S

[D E F I N I R O B J E C T I V O S P A R C I A I S E E M P E N H A R - S E E M
C O N S E G U I - L O S

[A T E N Ç Ã O A O S D . P . I ' S

[D E F I N I R À P A R T I D A A S C O N D I Ç Õ E S D E R E S C I S Ã O

F O N T E : C E S T / D O D G S O N (1 9 9 1)

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!

PATENTES, COOPERAÇÃO E CONTRATOS DE LICENÇA

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)

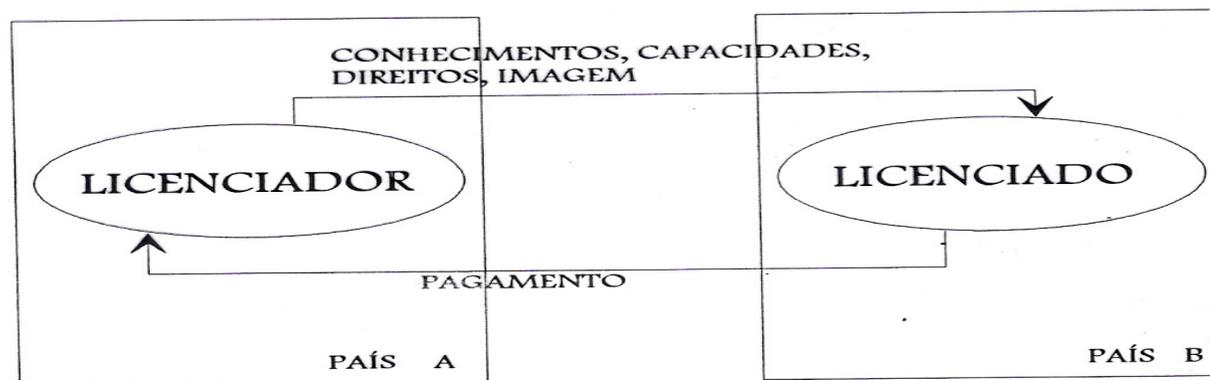
➤ As transacções no mercado da tecnologia envolvem conhecimentos patenteados, mas também não patenteados (*Know-how*)

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

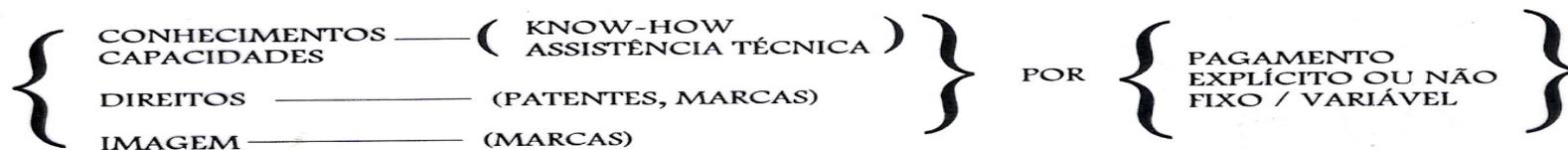
CONTRATO DE LICENÇA



* FORMALIZAÇÃO (CONTRATO)

* DURAÇÃO (PRAZO NORMALMENTE ESPECIFICADO)

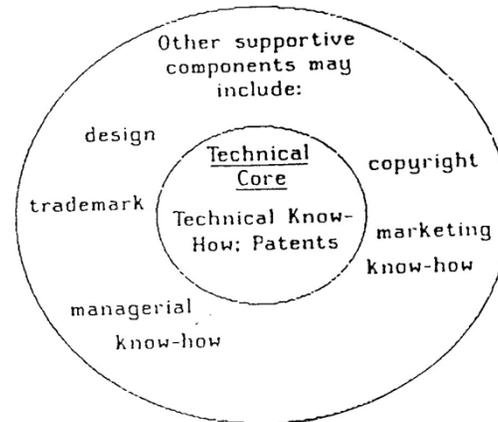
* TROCA



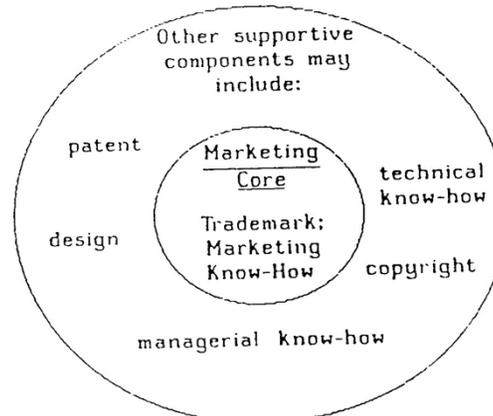
* RESTRIÇÕES COMPORTAMENTAIS (DE UM OU DOS DOIS PARCEIROS)

Figure 5:
The Licensing Package

Typically:



Sometimes



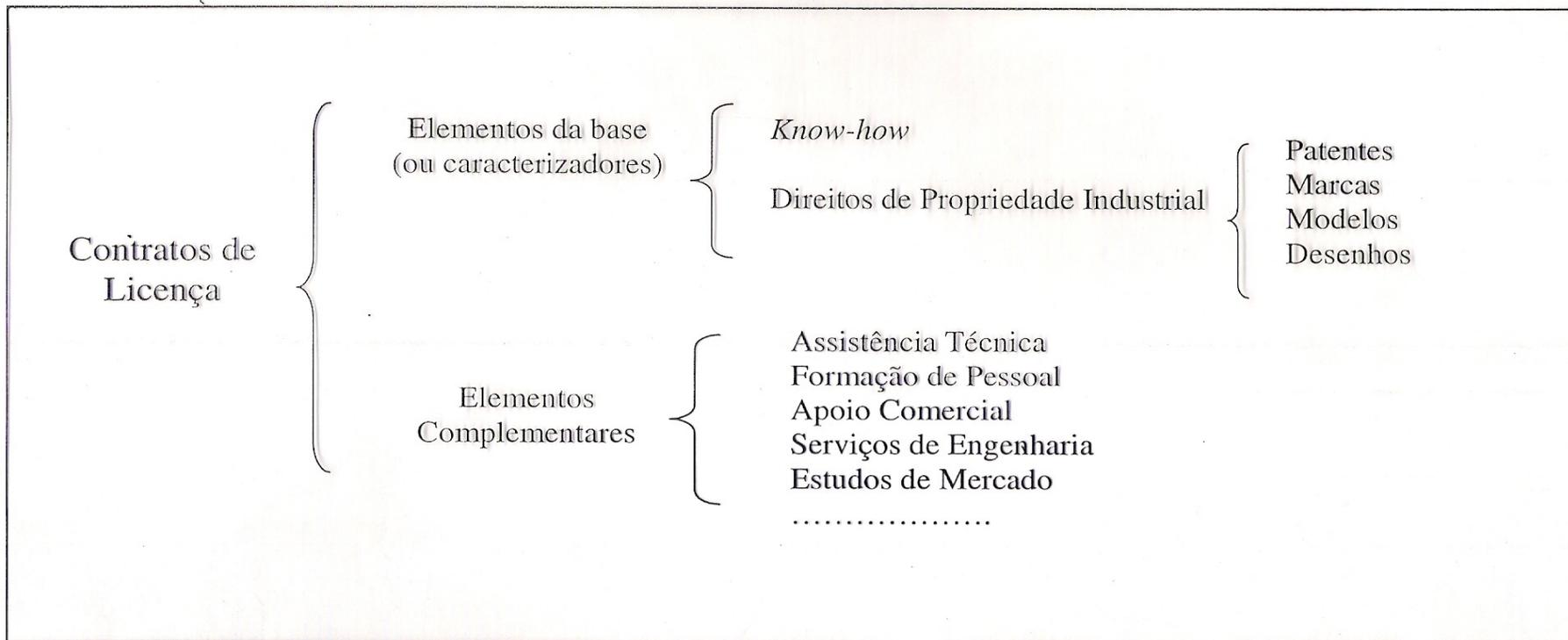


Figura 1 – Elementos dos Contratos de Licença

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