

# **CAPÍTULO 9**




## **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

## **9.1 DEFINIÇÃO**

<b>Caixa 1</b>	
<b>Formas Contratuais de Operação Internacional</b>	
<b>Contrato de Licença</b>	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.
<b>Contrato de Franchising</b>	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.
<b>Contrato de Gestão</b>	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.
<b>Contrato de Fornecimento de Infraestruturas ou de Unidades Industriais</b>	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> ).
<b>Contrato de Prestação de Assistência Técnica</b>	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.
<b>Contrato de Prestação de Serviços de Engenharia</b>	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).
<b>Fabricação sob Contrato e Sub-contratação</b>	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 <sup>*</sup> .
<b>Alianças</b>	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 joint-ventures. Nesta secção, porém, concentrar-nos-emos nas alianças que não estão associadas a participações societárias.

<sup>\*</sup> 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.

# COOPERAÇÃO, JV E FUSÕES

Types	Cooperation	Joint venture	Merger
<b>Characteristics</b>			
Share capital in a new firm	No	Yes	Yes
Partners remain independent	Yes	Yes	No
<b>Examples</b>	 STAR ALLIANCE	 上海大众汽车 SHANGHAI VOLKSWAGEN	 DAIMLERCHRYSLER

Fonte: Jonas Puck (2013)

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

## **9.2 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

- ❖ Tradicionalmente estabelecidas entre empresas de países desenvolvidos, mas envolvendo crescentemente empresas dos BRICs
- ❖ Focalização tradicional mais no desenvolvimento de produtos e tecnologias do que na distribuição de produtos embora isso esteja a mudar devido às alianças com empresas dos BRICs
- ❖ Duração relativamente curta

ALIANÇAS	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos e riscos</li> <li>• Obtenção de economias de escala e/ou gama</li> <li>• Aproveitamento de posições, linhas de produtos ou de competências complementares</li> <li>• Exploração de sinergias</li> <li>• Exploração de oportunidades de aprendizagem</li> <li>• Possibilidade de entrada rápida no mercado (caso de comercialização recíproca)</li> <li>• Possibilidade de acesso e conhecimentos tecnológicos e/ou de explorar direitos do parceiro (na licença cruzada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de coordenação</li> <li>• Risco de erosão da posição competitiva e de difusão dos conhecimentos</li> <li>• Exposição a comportamentos oportunistas do parceiro</li> <li>• Limitações à implementação de políticas autónomas</li> <li>• Exposição às diferenças de objectivos, de políticas de gestão e de horizontes temporais e geográficos entre os parceiros</li> </ul>

Quadro 7 - Vantagens e Desvantagens das Alianças

## **9.3 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

# Institutional Distance between Partners is a Determinant of Control in Alliances

Institutional Distance

## INSTITUTIONAL DISTANCE

can be defined as “the extent of similarity or dissimilarity between the regulatory, cognitive, and normative institutions of two countries” (*Xu & Shenkar, 2002: 608; see also Kostova & Zaheer, 1999*)

### REGULATORY DISTANCE

refers to “rules and laws that exist to ensure stability and order in societies” (*Kostova, 1999: 69*)

### COGNITIVE DISTANCE

refers to the fact that “organizations have to conform to or be consistent with established cognitive structures in society to be legitimate.” (*Kostova, 1999: 69*)

### NORMATIVE DISTANCE

can be defined as “the degree of cultural support for an organization” (*Kostova, 1999: 69*)

Fonte: Jonas Puck (2013)

# 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

**9.4 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

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

# 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

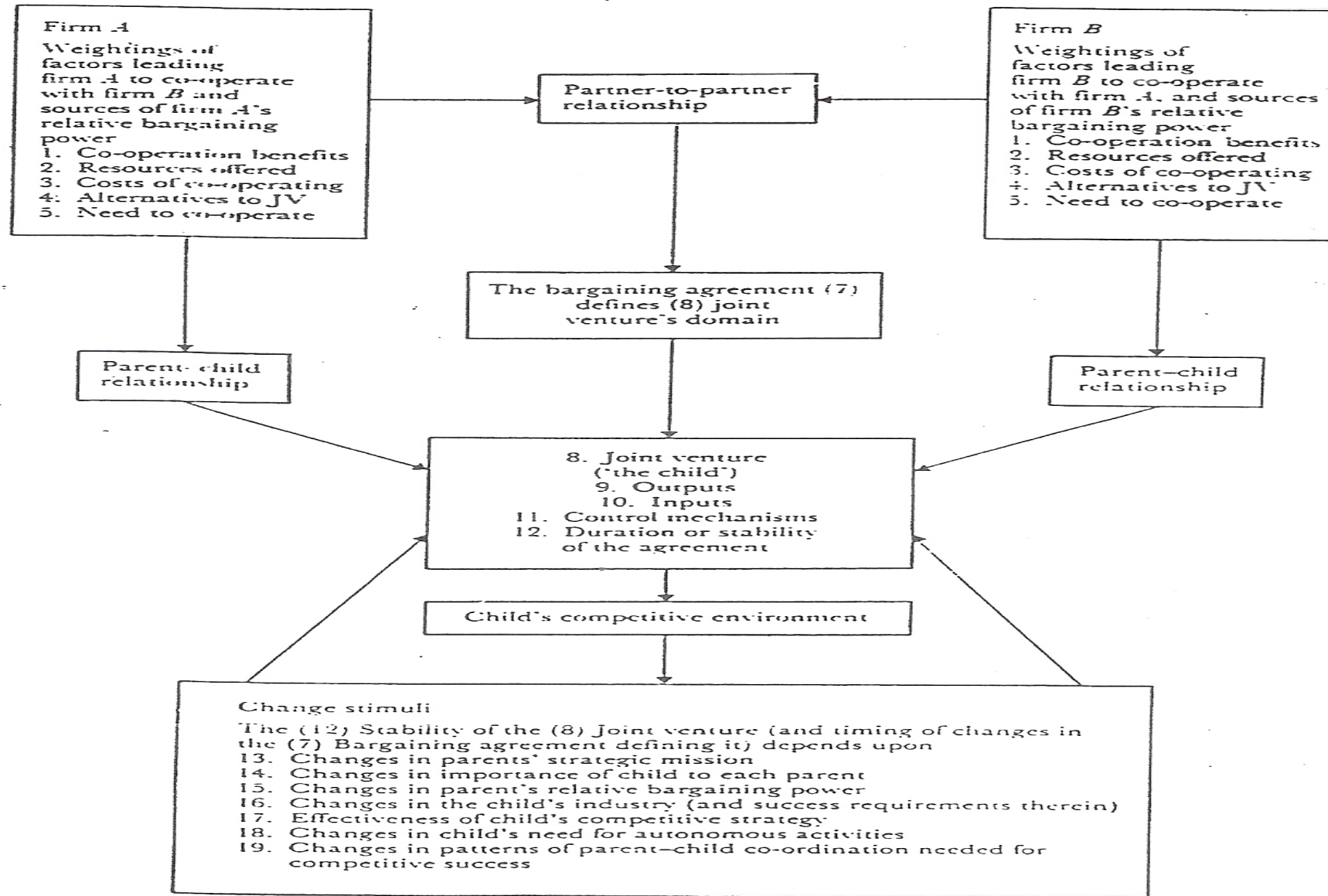


Figure 1. Partner-to-partner relationships creating a joint venture

## **9.5 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** Individual Excellence
- I** Importância
- I** Interdependência [Complementaridade]
- I** Investimento [Recíproco e na Relação]
- I** Informação [Comunicação a  $\neq$ s Níveis]
- I** Integração [Desenvolvimento de Mecanismos Comuns de Actuação]
- I** Institucionalização
- I** Integridade [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

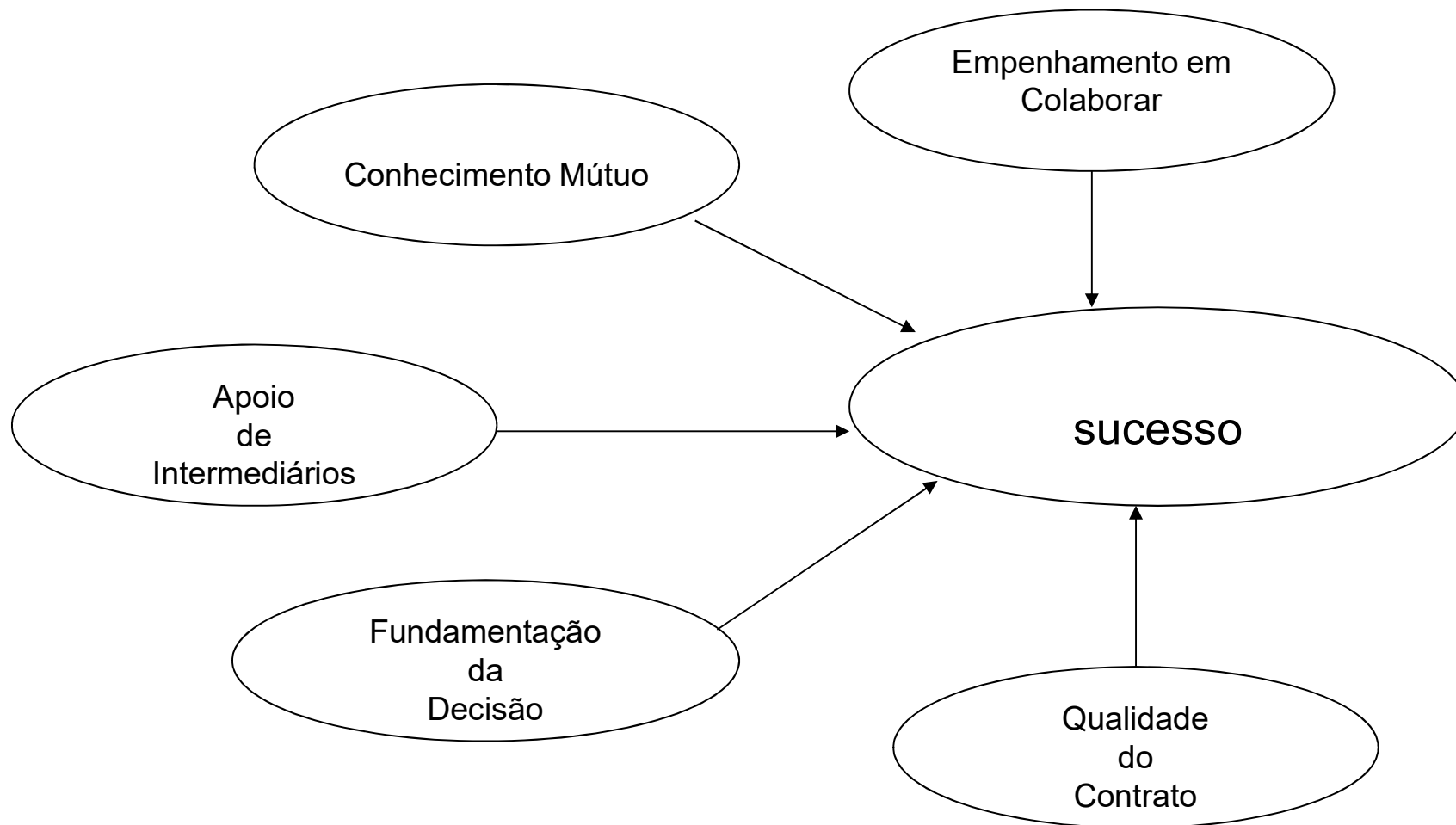
**5. Receptividade**

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

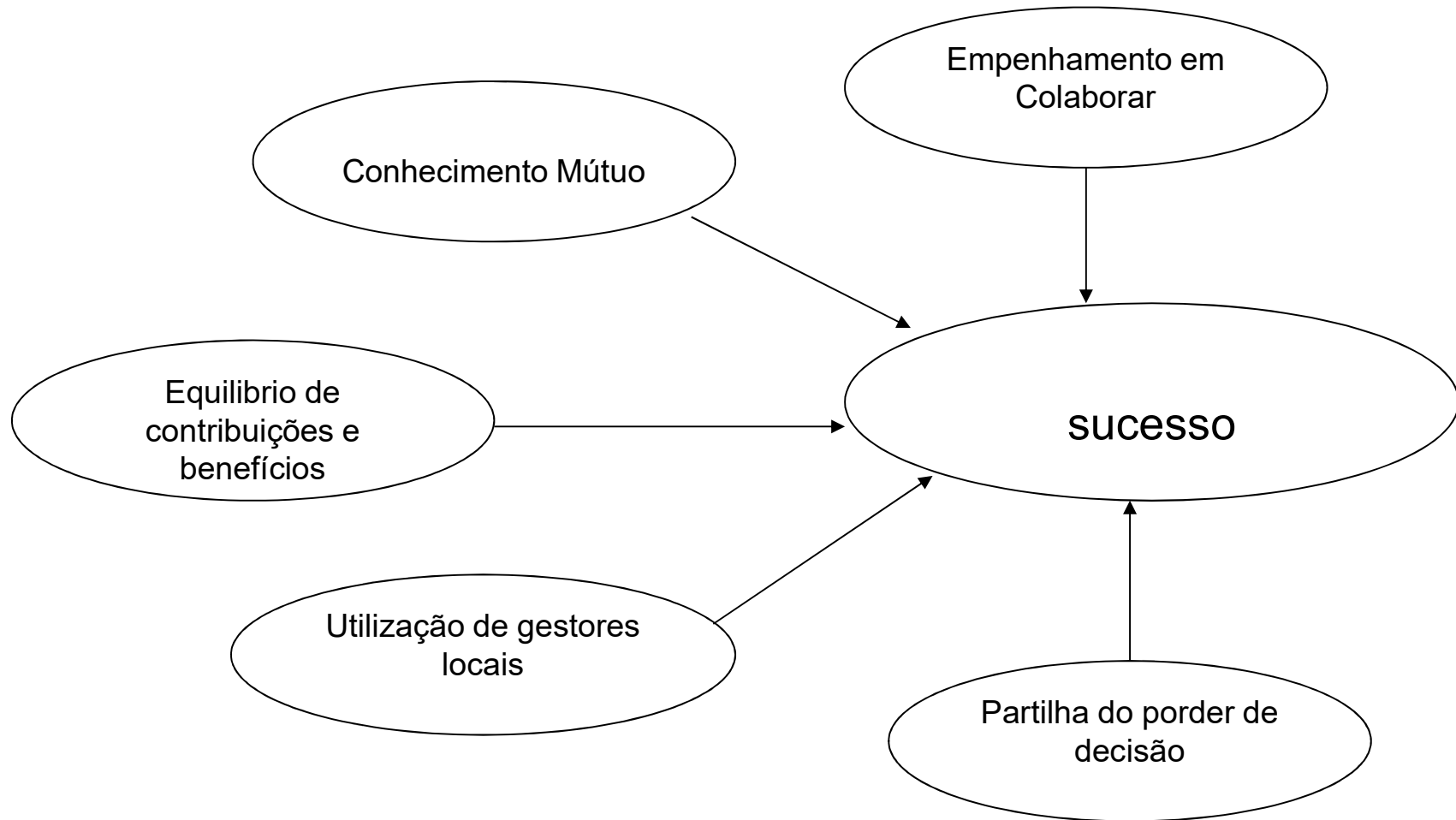
**6. Determinantes da Aprendizagem Sustentada**

- 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