

CAPÍTULO 9

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

9.1 DEFINIÇÃO

Caixa 1	
Formas Contratuais de Operação Internacional	
Contrato de Licença	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.
Contrato de Franchising	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.
Contrato de Gestão	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.
Contrato de Fornecimento de Infraestruturas ou de Unidades Industriais	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>).
Contrato de Prestação de Assistência Técnica	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.
Contrato de Prestação de Serviços de Engenharia	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).
Fabricação sob Contrato e Sub-contratação	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 [*] .
Alianças	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.

^{*} 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
Characteristics			
Share capital in a new firm	No	Yes	Yes
Partners remain independent	Yes	Yes	No
Examples	 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"> • 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

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*)

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

- ❖ 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

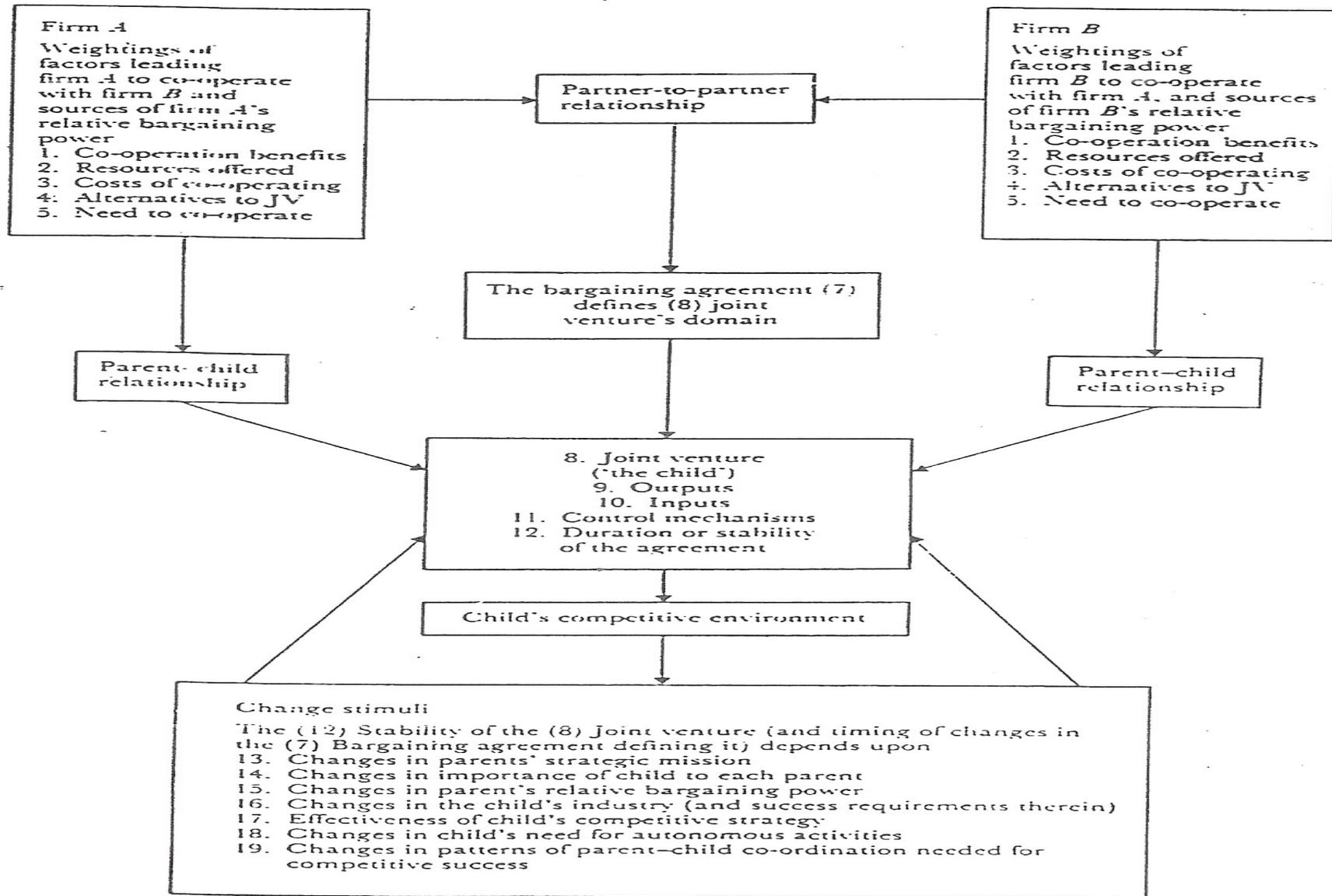


Figure 1. Partner-to-partner relationships creating a joint venture

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

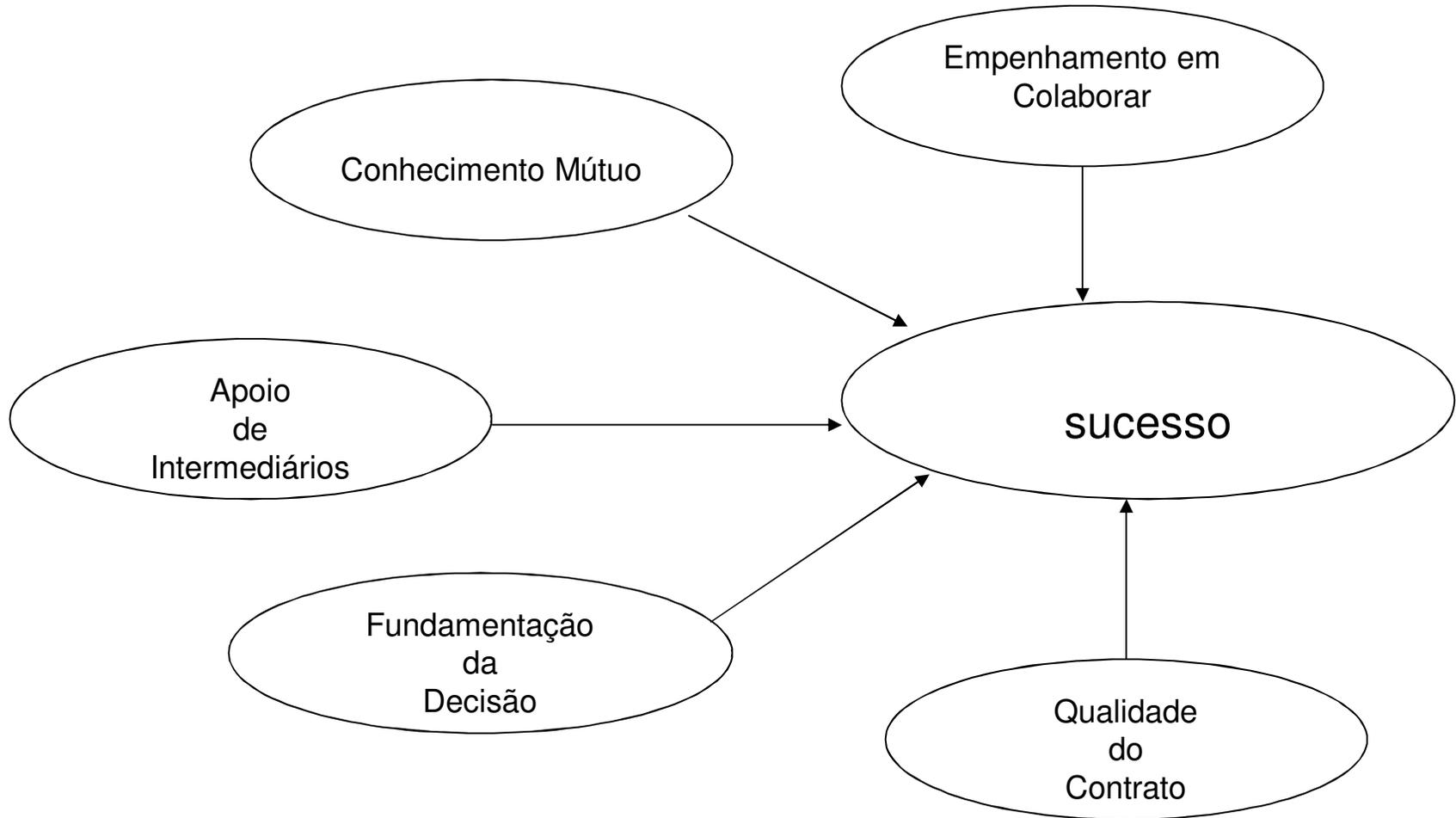
5. *Receptividade*

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

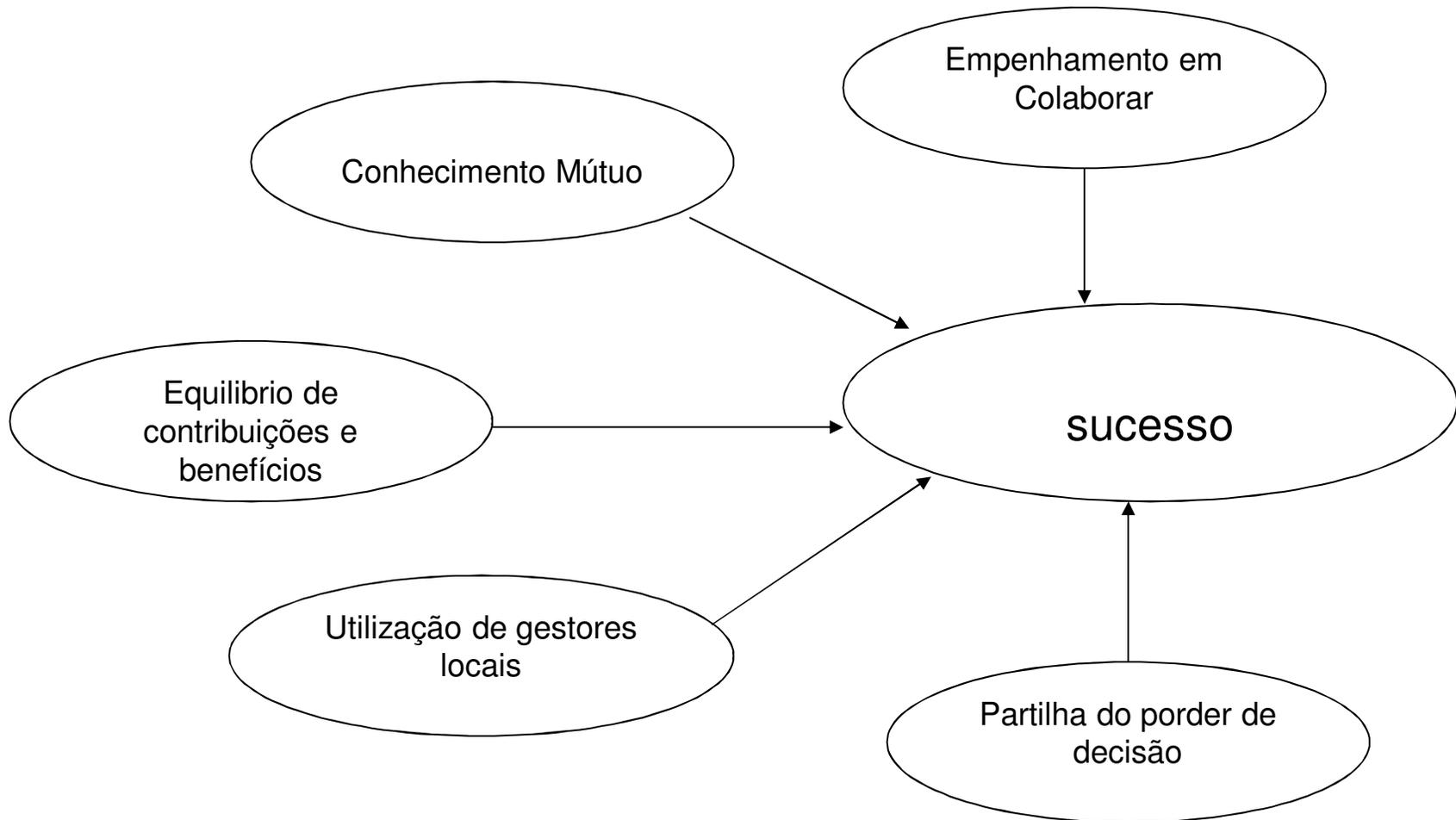
6. *Determinantes da Aprendizagem Sustentada*

- 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