

Alianças Estratégicas: competição vs colaboração

VANESSA ARAUJO

(Universidade do Minho - Portugal) araujovanessa@hotmail.com

Resumo: O objetivo desse trabalho é compreender se, ao estabelecer alianças estratégicas, as organizações tendem a utilizar a estratégia de colaboração. Caracterizado como teórico-exploratório, se evidenciou que as decisões das organizações, ao efetuarem alianças estratégicas, dependem das vantagens que terão ao firmarem o acordo. Frente ao crescente desenvolvimento das organizações a nível global, vê-se cada vez mais a necessidade das empresas se direcionarem a estratégias de colaboração.

Palavras-chave: Alianças estratégicas. Estratégia de colaboração. Estratégia de competição.

Strategic Alliances: competitions vs. collaboration

Abstract: The aim of this work is to understand whether strategic alliances organizations tend to use the partnership strategy. Characterized as theoretical exploration, it appeared the organizations' decisions to effect strategic alliances will depend on the advantages that have signed the agreement. To the growing development of organizations at the global level we see increasingly the need for companies is geared toward collaboration strategies.

Key words: Strategic alliances, strategy collaboration, strategy competition.

INTRODUÇÃO

Para adquirir vantagem competitiva, as empresas devem estar atentas às mudanças econômicas e tecnológicas do mercado onde estão inseridas e dos mercados onde pretendem se expandir, oferecendo produtos e serviços inovadores, criando soluções completamente novas para as necessidades dos clientes, para se diferenciarem frente à concorrência. Devem acompanhar as tendências dos mercados onde atuam, gerir de maneira adequada os processos que utilizam, utilizando estratégias equilibradas e adequadas.

Há crescente número de acordos de alianças estratégicas estabelecidos por todo o mundo, como exemplos a aliança estratégica feita entre a Petrobras e a Sonangol, Alianças Estratégicas de Cooperação de Defesa do GRUPO BRIC, do IBSA, do Brasil com outros países como França e Itália, aliança estratégica entre Nokia e o Yahoo para integração e potenciação de serviços.

Segundo Lewis (1992), as alianças estratégicas promovem o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir os custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

As alianças estratégicas forçam as empresas a utilizarem estratégias de colaboração, deixando de lado o aspecto mero competitivo utilizado por algumas organizações.

De acordo com Mintzberg *et al* (2003) “o mundo atual de parcerias, alianças e terceirizações torna o processo estratégico muito mais complicado. Em vez de uma boa base de competição a colaboração tornou-se rainha”.

Este artigo tem como objetivo geral compreender se ao estabelecer alianças estratégicas as organizações tendem a utilizar a estratégia de colaboração.

Os objetivos específicos da pesquisa delimitam-se: compreender sobre a temática de alianças estratégicas; entender sobre a estratégia de competição vs colaboração; como a competitividade pode ser melhorada através da colaboração.

A metodologia aplicada a esse estudo baseia-se na leitura de livros e artigos relevantes, referentes à área de estudo para a realização do referencial teórico. E de uma pesquisa de caráter secundário analisando casos de sucesso de empresas que se aliaram estrategicamente.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Quando uma empresa dispõe de pouca capacitação e de recursos tende a buscar parcerias e alianças, com a fina-

lidade de adquirir vantagem competitiva. Efetuando boas parcerias de negócios, suprem competências que auxiliam as empresas a melhorar o seu desempenho e alcançar de forma satisfatória suas metas.

“Nos anos 80 e 90 as empresas cada vez mais se voltaram a alianças estratégicas como uma forma de organizar transações complexas de forma coletiva, sem sacrificar a autonomia.” (BESANKO, 2004, p. 171)

Coulomb (2010) considera as alianças estratégicas acordos entre duas ou mais partes para usufruir empreendimentos em comum.

“As alianças estratégicas desempenham um papel importante nas estratégias globais, uma vez que é comum as empresas não terem o principal fator de sucesso para um mercado. Tal fator pode ser distribuição, marca, organização de vendas, tecnologia, capacidade de P&D, ou capacidade de produção. Resolver esta deficiência internamente pode exigir muito tempo e dinheiro. Quando a incertezas de operações em outros países são consideradas, uma aliança estratégica é uma alternativa natural para reduzir o investimento, inflexibilidade e o risco resultantes.” (AAKER, 2005, p. 211)

Aliar-se a outras empresas é muito vantajoso, não só a fim financeiro, mas de vantagens competitivas de mercado.

De acordo com Aaker (2005) as alianças são uma parte muito difundida da estratégia empresarial, mas precisam ser ativamente administradas.

Por envolverem-se como parceiros de negócios a outras empresas que são individuais e têm seus métodos próprios de administração, cabe a ambas as partes que pertencem à aliança administrar e controlar de forma efetiva as ações efetuadas.

Segundo Kale e Singh (2009) a empresas optam por fazer alianças estratégicas quando é necessário alta taxa de mudança tecnológica, para facilitar o acesso a recursos ou para facilitar a entrada em novos mercados.

“Muitas empresas dependem de alianças para até 25 por cento das suas atividades... as alianças variam consideravelmente em sua complexidade, desde a simples aliança com dois parceiros, de aliança para co-produção de um produto, e, com múltiplos parceiros, fornecendo produtos complexos e soluções”. (JOHNSON, SCHOLES E WHITTINGTON, 2005, 353)

Assimila-se assim que as empresas podem fazer parcerias com outra ou com múltiplas empresas para desenvolvimento de novos produtos ou produção de produtos já existentes.

Johnson, Scholes e Whittington (2005) abordam ainda que as alianças estratégicas também são importantes no setor público, aplicados para o âmbito social. Como exemplo mostram o problema do abuso de drogas abordado pelo regime de colaboração entre diferentes órgãos envolvidos (saúde, policiais, serviços sociais e educação). Como outro exemplo, os autores citam parcerias público-privadas no Reino Unido,

Public Finance Initiative (PFI) que foi criada para permitir que as organizações do setor público ganhassem vantagens através de parcerias para o desenvolvimento e manutenção de bens de investimento, especialmente da propriedade.

“Embora as alianças possam combinar as melhores características de comprar e fazer, também podem sofrer com as desvantagens de comprar e fazer. Por exemplo, da mesma forma que transações no mercado tradicional podem envolver riscos de vazamentos de informação privativa, as empresas independentes que colaboram através de alianças também arriscam perder controle sobre a informação proprietária. Na verdade, o risco de vazamento de informação pode normalmente ser mais grave em uma aliança do que na transação de mercado tradicional, devido às condições que tendem a tornar uma aliança desejável, (transações complexas e ambíguas que não se permitem contratação abrangente) frequentemente forçam as partes a trocar um montante considerável de informações privadas.” (BESANKO, 2004, p. 176)

“Uma figura importante para viabilizar negócios de Alianças Estratégicas é o agente de negócios ou Broker que, pela sua experiência, atua na negociação juntando ambas ou mais partes para uma determinada transação.” (COULOMB, 2010, p. 2)

COMPETIÇÃO VS COLABORAÇÃO

A terminologia usada para descrever as novas formas de estratégias de cooperação são variadas. As expressões, acordos de colaboração, alianças estratégicas, alianças internacionais e parcerias estratégicas globais (PEGs) são usadas frequentemente e todas levam ao mesmo significado.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2005) “a colaboração entre as organizações pode ser um ingrediente crucial na obtenção de vantagem ou evitar a concorrência. As organizações podem competir simultaneamente em alguns mercados e colaborar em outros.”

Harrison (2003) considera que as estratégias de colaboração são realizadas por empresas que combinam recursos em um esforço para conseguir uma posição mais forte. O autor ainda considera que várias formas de relação interorganizacionais podem levar à colaboração. Os concorrentes mais fracos podem juntar forças para ganhar posição em relação aos líderes de mercado.

Embora muitas empresas estejam dispostas a aliar-se à concorrência com objetivos estratégicos, algumas empresas ainda utilizam de severos esforços para desencorajar as ações dos concorrentes. Isto é chamado de estratégia de retaliação, que, de acordo com Harrison (2003), para que uma ameaça seja levada a sério, deve-se acreditar que a organização tenha recursos suficientes para entrar na batalha, se ela ocorrer.

Mintzberg *et al.* (2003) considera que o velho estilo de

concorrência está acabado, substituído por um estilo mais colaborativo. O autor ainda considera que, quando uma empresa ultrapassa suas fronteiras, sua capacidade e disposição de colaborar é o melhor previsor de sucesso.

Mintzberg *et al.* (2003) considera que quanto mais similar a parceria, mais brilhante o seu futuro. Em estudo realizado pelos autores, examinando ‘49 alianças’ detalhadamente, observou-se que dois terços daquelas realizadas entre parceiros iguais fortes deram certo, enquanto que aproximadamente 60% das que envolveram parcerias desiguais, fracassaram.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2005) a colaboração ajuda a construir os custos de mudança, que podem ocorrer entre concorrentes, compradores e vendedores, proporcionando custos menores em conjunto do que quando operando individualmente.

Segundo Keegan e Green (2003) “as empresas podem encontrar-se em desvantagem nas PEGs com concorrentes, principalmente se as habilidades de fabricação destes forem a qualidade mais atraente.” Ainda segundo os autores para limitar a transparência, algumas empresas envolvidas em PEGs criam um departamento de colaboração.

COMO A COMPETITIVIDADE PODE SER MELHORADA ATRAVÉS DA COLABORAÇÃO

Johnson, Scholes e Whittington (2005) destacam que a competitividade pode ser melhorada através da colaboração para atingir sete elementos:

- aumentar o poder de venda;
- aumentar o poder de compra;
- construir barreiras à entrada;
- evitar a substituição;
- entrada em novos mercados;
- compartilhar o trabalho com os clientes;
- expectativas dos Stakeholders.

Conforme explica a figura 1, a interação desses sete elementos direcionam a empresa para a estratégia de colaboração.

Ainda os autores Johnson, Scholes e Whittington (2005) consideram que diante das ameaçadas de entrada ou substituição do produto, as organizações podem colaborar para investir em pesquisa e desenvolvimento ou marketing. Por exemplo, as associações comerciais foram criadas para promover as características genéricas de uma indústria como normas de segurança ou as especificações técnicas, a fim de acelerar a inovação e antecipar-se à possibilidade de substituição. Esses esforços para impedir a entrada, podem ser frustrados pelos esforços de colaboração de outras organizações que procuram ganho de entrada.



Figura 1 - Competição e colaboração (Johnson, Scholes e Whittington, 2005)

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2005) as alianças estratégicas podem ser feitas com o governo ou entre outras empresas locais do país de entrada para auxiliar na infraestrutura, nos canais de distribuição, no sistema de informação, na investigação e desenvolvimento e, em aspectos culturais, onde os compradores podem preferir fazer negócio com empresas locais.

Mintzberg *et al.* (2003) considera que em vez de concorrer cegamente, as empresas devem competir cada vez mais em áreas precisas em que têm vantagens duradouras ou onde sua participação é necessária para preservar o poder do segmento ou capturar valor. Ainda consideram que muitos elementos necessários a uma empresa global são tão caros como pesquisa e desenvolvimento, tão genéricos como montagem ou tão impenetráveis como alguns mercados asiáticos. Nesses casos, a colaloração se torna necessária para a sobrevivência da empresa, que não consegue agir sozinha, sendo a melhor alternativa aliar-se aos concorrentes.

Besanko (2004) descreve que as alianças estratégicas podem ser realizadas de formas verticais e horizontais. Verticais quando envolve a colaboração de um fornecedor e um comprador e horizontais quando envolve a colaboração de duas empresas do mesmo setor.

Com a consideração do autor citado acima, fica visível que as alianças não são necessariamente somente entre duas empresas do mesmo setor, podem ser feitas com fornecedores e compradores, para atingirem juntos um objetivo em comum, ou quando for favorável a parceria para ambas as partes.

Ainda segundo Mintzberg *et al.* (2003) a colabora-

ção bem sucedida também exige flexibilidade. A maioria das alianças duradouras são redefinidas em termos de escopo geográfico ou de produto. O índice de sucesso para alianças que acabaram mudando seu escopo é mais de duas vezes o número de alianças nas quais o escopo não se desenvolveu. As alianças com estruturas legais ou financeiras que não permitem mudanças estão destinadas ao fracasso.

Conforme Keegan e Green (2003) nas alianças estratégicas é necessário considerar seis fatores básicos, tidos como de forte impacto sobre o sucesso das PEGs, sendo eles: missão estratégia, influência, cultura, organização e administração.

“Missão: As PEGs bem sucedidas criam situações vantajosas em que os participantes visam objetivos tomando por base as necessidades ou vantagens mútuas; Estratégia: A empresa pode formar PEGs separadas, com parceiros diferentes, e desde o início devem-se conceber estratégias que evitem conflitos; Influência: A discussão e o consenso devem ser a norma, e os parceiros devem ser vistos como iguais; Cultura: A química “pessoal” é importante, assim como o êxito no estabelecimento de um conjunto de valores compartilhado...Organização: Podem ser necessários estruturas e desenhos inovadores, para compensar a complexidade da administração por muitos países; Administração: As PEGs invariavelmente envolvem decisões de um tipo diferente. Devem ser identificadas de antemão as questões potencialmente divisivas, e estabelecidas linhas claras e unitárias de autoridade que resultem em compromisso de todos os parceiros.” (KEEGAN e GREEN, 2003, p. 274)

Segundo Lin e Saggi (2002, citado por BELDER-

BOS, CARREE and LOKSHIN, 2006, p.404) no modelo de cooperação de I&D (Investigação & Desenvolvimento) entre concorrentes, as empresas podem escolher entre a cooperação de I&D do produto, do processo ou ambos. Eles consideram que a cooperação de I&D no produto leva a um aumento em ambos os tipos de I&D, mas que a plena cooperação (em processo e produto de I&D) leva a uma redução dos investimentos de I&D. Esse resultado decorre do fato de a cooperação no processo de I&D reduzir os incentivos das empresas para investirem em I&D a fim de competir em custos e em relação ao preço no mercado de saída.

As empresas, ao se aliarem a suas concorrentes a nível de I&D para pesquisar e desenvolver inovações tanto radical como incremental, têm como vantagens os custos divididos entre as empresas aliadas. Assim como o “know how” que as vezes é de difícil acesso e muito oneroso para a empresa assumir sozinha. As empresas também podem ampliar suas investigações e desenvolvimento de novos produtos ou processos, o que, em muitos casos, não conseguiriam sozinhas, assim como aliar a suas forças tecnológicas.

Mas também existem algumas desvantagens referentes à colaboração a nível de I&D, pois as empresas têm que partilhar os resultados e os conhecimentos adquiridos umas com as outras. Também pode haver discordância de interesses entre as empresas parceiras, onde uma das empresas colaboradora pode achar que a sua parceira está tirando vantagem, beneficiando outras empresas que não participam dos projetos mas que podem usufruir dos dados e informações no futuro.

CASOS DE SUCESSO E FRACASSO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

a) Um breve resumo sobre o projeto DataPortability:

Um caso de sucesso recente refere-se a alianças estratégicas envolvendo a inovação é descrito por Alves (2008), no artigo “Entre competição e colaboração”, que aborda sobre a união entre Google, Microsoft, Yahoo entre outros que se juntaram para apoiar o dataportability.org, um site onde os usuários poderão controlar seus dados. Exemplo: os sites de relacionamentos, em vez de serem rivais, oferecem serviços que se completam. Esse tipo de ação realizada pelos “gigantes da internet”, como se refere o autor, destaca a importância e a visibilidade cada vez maior das empresas estarem se aliando e colaborando para uma melhor satisfação dos consumidores e da sociedade.

No mesmo artigo, o autor descreve a internet como colaborativa com o mercado competitivo. Essa diferença demonstrada no caso vai ao encontro com a consideração de Johnson, Scholes e Whittington (2005) que colaborar com os concorrentes não é tão fácil como parece, mas que

segundo (Mintzberg *et al.*, 2003) é o processo mais apropriado para as empresas globais.

Segundo dados do site “dataportability.org” a portabilidade dos dados é a capacidade das pessoas em reutilizar os seus dados através de aplicações interoperáveis. O Projeto DataPortability trabalha para avançar essa visão através da identificação, contextualização e promoção de esforços no espaço.

A ideia começou em novembro de 2007, quando um grupo de pessoas convidadas por Chris Saad discutiram o conceito de portabilidade dos dados. Foi uma discussão de várias ideias sobrepostas, como um sistema de arquivos distribuídos de dados e questões que o envolvem.

Em janeiro de 2008, Robert Scoble anunciou que o Facebook estava se juntando ao grupo de trabalho do DataPortability. Imediatamente após uma série de endossos de alto perfil foram feitas por várias companhias. Uma explosão de interesses ocorreu, sendo classificada como uma das principais tendências para 2008.

Este exemplo demonstra como grandes empresas podem deixar de lado suas rivalidades e trabalhar em conjunto. A inovação na internet através da criação do DataPortability é vantajosa para todos os integrantes do projeto.

b) Aliança entre HP e Compaq um caso de sucesso:

Outro caso de empresas concorrentes que se uniram para desenvolver um novo produto é o das duas concorrentes, fabricantes de notebooks HP e Compaq. Em parceria, elas criaram o produto inovador Compaq Airlife 100, um netbook com Android.

Com jeito de netbook e sistema operacional Android, o produto, que foi desenvolvido pela HP em parceria com a Compaq, mescla os conceitos de computador e smartphone, resultando em uma interessante maneira de se conectar com o mundo.

HP e Compaq decidiram se unir para ganhar força no mercado, segundo Mr Wolfenberger (citado por MORRISON and WATERS, 2002, p.28) combinando os produtos e serviços das duas companhias, de certo modo isso ergue as rendas.

c) Autolatina: um caso de fracasso

Em 1987 surge no mercado latino americano a empresa Autolatina, originária da junção de Ford e Volkswagen. Localizadas no Brasil e na Argentina, juntas conseguiriam melhor aproveitamento das características que cada empresa tinha de melhor e a redução de custos. Com a junção das duas empresas nestes países, as duas potências passam a ter operações conjuntas em várias categorias, principalmente a inovação de produtos, lançando uma nova linha automotiva, unindo o forte da Ford que era acabamento com a mecânica aprimorada da Volkswagen.

A partilha de ações entre as empresas era composta por 51% da Volkswagen e 49% pela Ford. Mas a junção de ambas empresas fortes no ramo automobilístico não deu certo por muito tempo, tendo em 1994 o fim da Autolatina.

Foram vários os problemas enfrentados pela empresa, dentre eles o mais visível foi o desentendimento com o governo e entre os fornecedores, revendedores e sindicato.

Segundo Blass (2001) a fusão, acumulando tal gama de problemas, ainda que tenha possibilitado às empresas “superarem os ventos adversos”, chega ao fim da linha sem ter produzido “um carro próprio, exceto os caminhões na fábrica Ipiranga, em São Paulo” (p. 51). A “velha” Ford e a “nova” Volkswagen, ressurgiram teoricamente da “des-fusão”. Como assinala Leila Blass, “o processo de formação e des-fusão da Autolatina indica que os fatores econômicos não são determinantes na tomada de decisões empresariais, pois elas estão mediadas por várias condições nas quais a eficácia econômica detém um peso relativo” (p. 80).

O caso da Autolatina apresenta um exemplo de como investimentos em inovação podem trazer impactos negativos para todas as empresas envolvidas no processo, caso a estratégia de colaboração não dê certo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As decisões das organizações efetuarem alianças estratégicas dependem das vantagens que terão ao firmarem o acordo, que podem ser partilha do risco do negócio; ganhar economias de escala; diversificar para novos negócios; internacionalizar-se ou ter acesso a novos mercados regionais; ter acesso a novas tecnologias; ter acesso a novas competências; ter acesso ao capital ou criar valor acrescentado para os seus negócios.

As alianças estratégicas de sucesso são aquelas firmadas por empresas fortes e muitas parecidas, a flexibilidade de mudança também é necessária para que o acordo obtenha sucesso.

A colaboração entre empresas concorrentes muitas vezes são necessárias como forma de aprimoramento de suas atividades, ou quando uma empresa não se acha suficientemente fortalecida em abranger um negócio ou está atuando em uma determinada área em que a sua concorrente é mais forte.

Embora as alianças estratégicas entre empresas concorrentes sejam uma tendência no cenário atual do mundo dos negócios, muitas parcerias acabam não tendo o resultado esperado e se diluindo. Estes desacordos decorrem de diversos fatores como problemas de apropriação dos ganhos, de segredo e de confiança.

Frente ao crescente desenvolvimento das organizações a nível global, vê-se cada vez mais a necessidade das empresas se direcionarem a estratégias de colaboração. Segundo os autores, o velho estilo de concorrência está acabado, substituído por um estilo mais colaborativo.

Conclui-se também que, através deste trabalho, que a competitividade pode ser melhorada através da colaboração para atingir o aumento do poder de venda, o aumento

do poder de compra, o aumento das barreiras de entrada, a diminuição do risco de substituição, a entrada em novos mercados, o trabalho compartilhado com os consumidores e as expectativas dos *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ALVES, Gilberto. **Entre competição e colaboração (Google, Microsoft, Yahoo)**. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2008/02/08/entre-competicao-e-colaboracao-google-microsoft-yahoo>>. Acesso em: 02 jun. 2010.
- BLASS, Leila. **De volta ao futuro**: o discurso empresarial e sindical no fim da Autolatina. São Paulo: Educ; Cortez; Fapesp, 2001.
- BELDERBOS, René; CARREE, Martin.; LOKSHIN, Boris. Complementarity in R&D Cooperation Strategies. **Review of Industrial Organization**. v. 28, p. 401–426, 2006.
- BESANKO, David; et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- COULOMB, Daniel G. C. **Alianças estratégicas**: A melhor relação custo/benefício para você fazer negócios. Disponível em: <<http://www.aliancasestrategicas.com.br/>>. Acesso em: 07 jun. 2010.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Exploring Corporate Strategy**: Text and Cases. Prentice Hall imprint, 1998
- KALE, Prashant; SINGH, Harbir. **Managing Strategic Alliances**: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? 2009.
- KEEGAM, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Daraiva, 2003.
- LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas**: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MORRISON, Scott; WATERS, Richard. **Integration puts strain on HP's system**: Merging Compaq's operations and surviving the downturn are testing the company. Financial Times. London, 3 set. 2002. p. 28.