

Alianças Estratégicas

Prof. Helena Flávia Naspolini

- Aliança - Associação entre duas ou mais organizações na qual os associados esperam aprender de cada um tecnologias, habilidades e conhecimentos que não estão disponíveis de outro modo a seus competidores.

- Aliança Estratégica

União de duas ou mais empresas com objetivo de explorar uma idéia, produto, outra empresa ou pesquisa, de modo que englobe as melhores características de cada uma delas.
(Lorange – 1992)

- O número de alianças estratégicas estabelecidas entre as empresas vem crescendo ao longo dos anos.

- Utilizadas por empresas que almejam aumentar o seu raio de ação, buscando a proximidade com um maior número de consumidores, diversificando ou aumentando seu leque de produtos.

- **VANTAGENS**

- Divisão dos enormes investimentos necessários para atividades específicas de P&D.
- Acesso a recursos complementares, tais como, tecnologias.

- **VANTAGENS**

- Aceleração de retornos sobre investimentos.
- Dispersão de riscos.

- **VANTAGENS**

- Maior eficiência através da economia de escala, especialização e/ou racionalização.
- Penetração em mercados protegidos.

- **OBSTÁCULOS**

- Como superar a relutância de uma das sócias em dar autonomia sobre seus próprios recursos estratégicos.

- **OBSTÁCULOS**
- Como iniciar as atividades operacionais.

- **OBSTÁCULOS**

- Como lidar com a necessidade de manter a atenção sobre o ambiente externo, por exemplo, concorrência e consumidores, evitando-se problemas de atritos internos.

- **OBSTÁCULOS**

- Como manter a energia organizacional para a obtenção de ganhos contínuos, através da cooperação.

- **OBSTÁCULOS**
- Como aumentar o interesse dos executivos e funcionários pela aprendizagem.

- **OBSTÁCULOS**
- Como evitar que certas pessoas criem gargalos na aliança estratégica.

- ***SINERGIA ENTRE OS INTEGRANTES DA ALIANÇA***
- Ganho em competitividade superior a simples soma dos recursos das organizações que se juntam numa aliança estratégica.

- *SINERGIA ENTRE OS INTEGRANTES DA ALIANÇA*
- Por recursos entende-se, os ativos das empresas, capacidades de exploração, informação, conhecimento, processos organizacionais e outros.

- **TIPOS DE SINERGIA**

- Sinergia comercial, pela oportunidade do compartilhamento conjunto de canais de distribuição, quadros de administração de vendas e instalações de armazenamento comuns.

- **TIPOS DE SINERGIA**

- Sinergia operacional, oriunda da maior diluição dos gastos gerais, das vantagens das curvas de aprendizado comuns, e da compra em grandes quantidades.

- **TIPOS DE SINERGIA**

- Sinergia de investimento, transferência de recursos financeiros, uso conjunto de estoque de matéria-prima, transferência de pesquisa e desenvolvimento, transferência de base tecnológica, etc..

- **TIPOS DE SINERGIA**
- Sinergia de administração, oriunda de uma administração competente e de alto nível.

-
- ***TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS***

- *Alianças entre concorrentes:*

Os executivos normalmente escolhem concorrentes diretos como parceiros, buscando uma aliança que tende a criar sinergia, a curto prazo, através da consolidação de produtos e posições de mercado que se sobrepõem.

- *Alianças entre concorrentes:*

Conflitos poderão surgir se ambas as empresas quiserem expandir seus negócios principais baseados no mesmo setor de produtos e de oportunidades geográficas.

- ***Alianças entre Fracos:***

Nesta parceria duas ou mais companhias debilitadas se unem, na esperança de que juntas melhorem suas posições.

- *Alianças entre Fracos:*

Neste caso, a fragilidade geralmente torna-se cada vez maior e a aliança fracassa.

Seria melhor pensar numa venda ou reformulação do negócio do que em uma aliança.

- **Vendas Disfarçadas:**

É a união de uma empresa fraca à uma empresa forte, que geralmente é ou iria se tornar sua concorrente direta. A empresa mais forte acaba adquirindo a empresa mais fraca.

- *Vendas Disfarçadas:*

Vendas disfarçadas tendem a ter vida curta. Essas alianças raramente duram mais que cinco anos. É importante que as empresas fracas reconheçam que seu poder de barganha vai declinar com o passar do tempo e negociem um valor justo, no caso de uma venda.

- ***Alianças de Apoio e Suporte:***

É a associação de uma companhia fraca à uma companhia forte e complementar.

- *Alianças de Apoio e Suporte:*

Neste tipo de aliança também há o perigo de a empresa forte comprar a mais fraca.

É necessário que a empresa forte esteja disposta a ensinar, ajudando a empresa mais fraca a melhorar suas capacidades.

- Alianças de Apoio e Suporte:

A empresa fraca deve manter controle sobre um dos negócios principais, como o relacionamento com os clientes por exemplo, e também estruturar saídas para preservar o valor justo no caso de uma venda.

- ***Evoluções para uma venda:***

Esta aliança inicia com dois parceiros fortes, mas tensões competitivas podem provocar a venda de um parceiro para o outro.

- *Evoluções para uma venda:*

É difícil prever qual sócio será o comprador. É importante, se um parceiro deseja se tornar o comprador, caso a associação termine em venda, que a estrutura inicial reflita esse desejo. **32**

- Alianças entre Iguais que se Complementam:

É o único tipo de aliança que pode durar para sempre. É a sociedade de dois sócios fortes em diferentes tópicos que permanecem fortes durante o decorrer da associação.

- **Aliança Provisória:**

Neste tipo de aliança os recursos destinados a sua formação são escassos e os recursos gerados devem retornar às empresas mães.

- **Aliança Provisória:**

Quando o propósito físico da cooperação provisória é atingido, esse tipo de aliança estratégica tende a parar de existir.

- **Aliança Tipo Consórcio:**

Este tipo de aliança pode ser constatado quando surge um projeto que envolve várias empresas interessadas, porém com recursos limitados para desenvolvê-lo isoladamente.

- **Aliança Tipo Consórcio:**

Esse tipo de aliança pode ocorrer no setor farmacêutico, automobilístico, eletrônico, elétrico, etc....

- **Joint Venture baseada em projeto:**

Diferentemente dos modelos anteriores, o resultado dos poucos recursos empregados pelas partes envolvidas, são mantidos no novo negócio.

- **Joint Venture Baseada em Projeto:**

Exemplos destas alianças são as empresas européias e norte-americanas que tentam entrar juntas no mercado japonês, considerando que uma delas tem acesso ao mercado e a outra possui base tecnológica.

- **Joint Ventures Plenas:**

Neste tipo de aliança exige-se que os recursos sejam fornecidos pelas partes com maior liberdade, permitindo a adaptação para novas eventualidades.

40

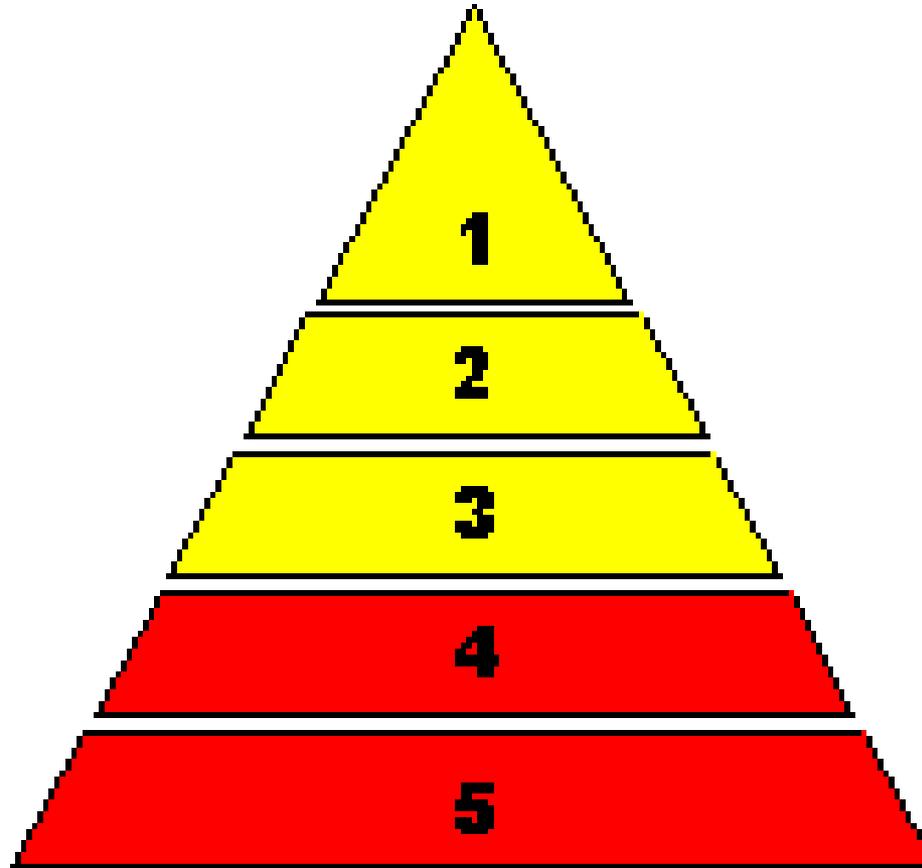
- **Joint Ventures Plenas:**

Os recursos gerados tendem a ser mantidos na aliança estratégica, dando sustentação para mobilizações estratégicas futuras.

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Segundo Segit (1996):

Alto Risco / Uso máximo dos recursos Humanos / Alto Custo.

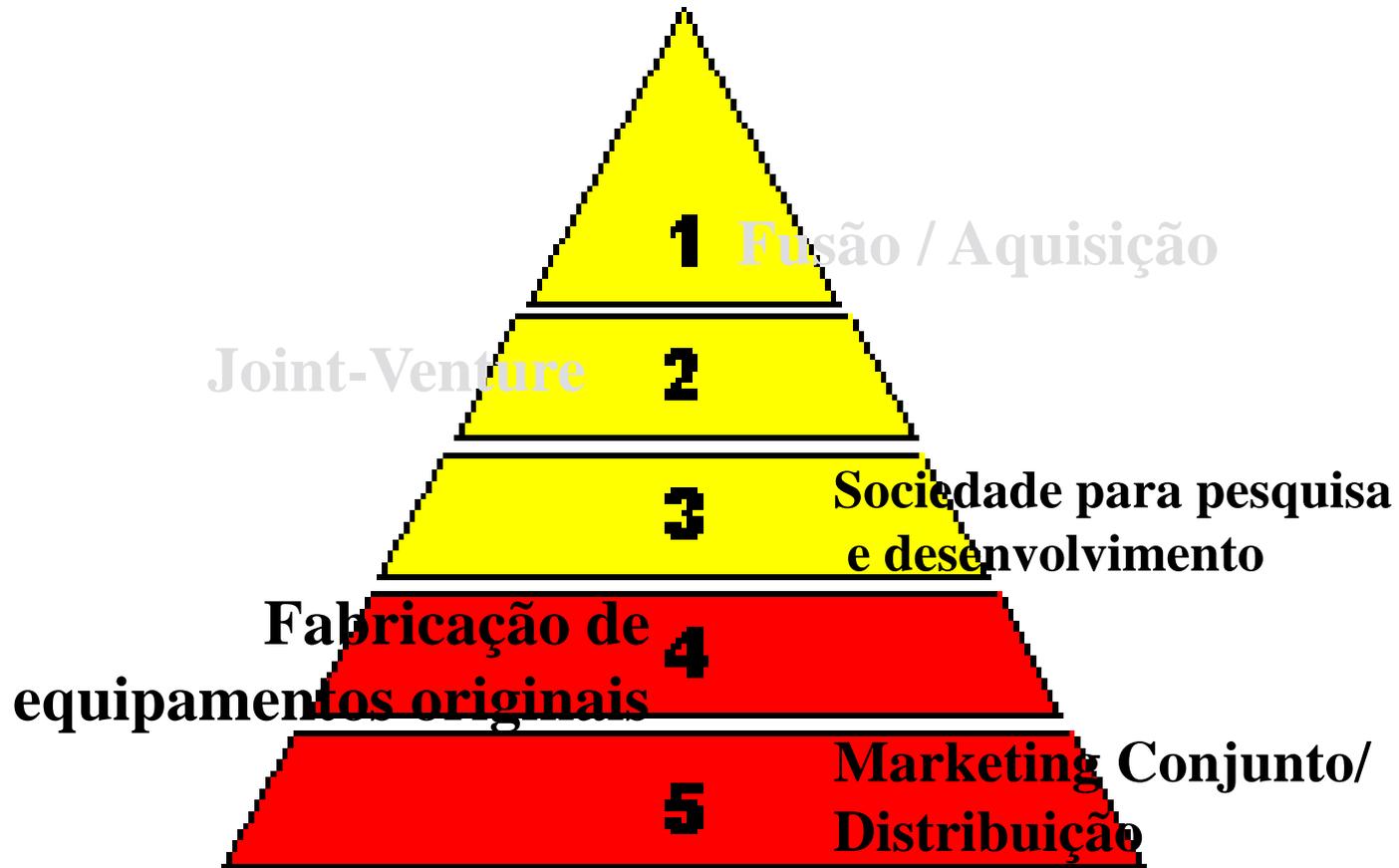


Baixo Risco / Uso de recursos Humanos / Baixo Custo.

TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Segundo Segil (1996):

Alto risco / Uso máximo dos recursos humanos / Alto custo.



Baixo risco / Uso de recursos humanos / Baixo custo.