

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
Mestrado em Finanças Empresariais

Alianças Estratégicas

Análise do Sector Exportador de Produtos Português

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresariais

Orientação Científica:

Professora Doutora Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes

Rosa Maria Carvalho dos Santos

Vila do Conde

Outubro, 2011

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
Mestrado em Finanças Empresariais

Alianças Estratégicas

Análise do Sector Exportador de Produtos Português

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresariais

Orientação Científica:

Professora Doutora Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes

Rosa Maria Carvalho dos Santos

Vila do Conde

Outubro, 2011

Agradecimentos

As minhas palavras de agradecimento dirigem-se, em primeiro lugar, para a orientadora, Professora Doutora Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes, pelo empenho e dedicação sempre demonstrado ao longo do trabalho, pela postura de ânimo e boa disposição constante e por todas as sugestões e contributos para melhorar o trabalho realizado.

Aos meus professores pelo conhecimento transmitido e pelo estímulo na concretização do trabalho.

Aos meus colegas de curso pelos momentos vivenciados na partilha de conhecimentos e experiências.

Às minhas colegas e amigas de trabalho, à D. Vera pela compreensão, à Marinela pelas palavras de incentivo, à Sónia pelo esforço e empenho demonstrado e à Juliana pelo apoio amigável.

A todos os meus amigos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado.

No final, as minhas palavras de agradecimento dirigem-se à minha família, aos meus avós, pais e irmãos pelo apoio incondicional, pela força, pela paciência, pelos sacrifícios e pelo amor que me transmitem.

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

Ao longo das últimas décadas ocorreram mudanças muito rápidas no mundo, criando uma dinâmica nas relações sócio-económicas, de difícil comparação. A celeridade na difusão das tecnologias, acompanhada pela exigência aprimorada dos consumidores e pela crescente competitividade do mercado, proporciona o aparecimento de novas formas organizacionais. As alianças estratégicas enquadram-se nesta nova fase de organização estratégica, oferecendo às empresas a possibilidade de competir através da cooperação.

Este estudo tem como objectivo analisar a temática envolvente ao conceito de aliança estratégica, fazendo-se em primeiro lugar uma abordagem teórica de forma a enquadrar o tema, complementada posteriormente com uma abordagem prática que permite observar a opinião das empresas portuguesas, inseridas no sector exportador de produtos, relativamente à adesão a esta nova herança do desenvolvimento global.

A concretização das alianças estratégicas proporciona às empresas a realização de objectivos comuns através da partilha de recursos, custos, riscos e benefícios. É através da cooperação empresarial que as empresas fomentam a sua actividade e prosseguem na consecução de novas oportunidades. As alianças estratégicas são promotoras do desenvolvimento empresarial e do crescimento e expansão das empresas. As constantes mutações do mercado impulsionam a criação de parcerias. Estas parcerias sustentam as empresas, aperfeiçoam as competências e desenvolvem as actividades empresariais.

Em particular, no que se refere ao sector exportador de produtos, as conclusões deste estudo são no sentido de que existe uma dinâmica importante ao nível desta forma de cooperação empresarial e que as empresas a entendem como uma forma de melhorarem o seu desempenho competitivo. Entre as empresas deste sector que já realizaram alianças estratégicas, que predominam no domínio comercial, conclui-se que a aliança conduziu, na maior parte dos casos, à criação de valor e aumentou o volume de vendas, o lucro e o retorno de investimento. A concretização da aliança estratégica coadjuvou no alcance dos objectivos delineados o que legitima o interesse pela realização de novas parcerias.

Palavras-Chave: Alianças Estratégicas; Cooperação Empresarial; Criação de Valor; Internacionalização.

Abstract

Over the past decades there have been changes very fast in the world, creating dynamic socio-economic relations, difficult to compare. The rapid diffusion of technologies, accompanied by improved consumer demand and increasing market competition gives the appearance of new organizational forms. Strategic alliances fall into this new phase of strategic organization offering companies the change to compete through cooperation.

This study analyzes the themes surrounding the concept of strategic alliance, becoming first a theoretical approach in order to frame the subject, later completed by a practical approach that allows us to observe the view of Portuguese companies with regard to adherence to this new inheritance global development.

The implementation of strategic alliances provides enterprises with the achievement of common objectives by sharing resources, costs, risks and benefits. It is through business cooperation that companies promote their business and continue the pursuit of new opportunities. Strategic alliances are promoting business development and growth and business expansion. The constant changes in the market drive the creation of partnerships. These partnerships support businesses, improve skills and develop business activities.

In particular, it appears that the export sector products there is an important dynamic at this form of business cooperation and that companies see it as a way to improve their competitive performance. Among the companies in this sector that have made strategic alliances, which dominate the field of trade, most indicate that the alliance led to the creation of value and increased sales, profit and return on investment. The implementation of the strategic alliance assist in achieving the objectives outlined what legitimate interest in new partnerships.

Keywords: Strategic Alliances; Business Cooperation; Value Creation; Internationalization.

Sumário.....	ix
Índice Geral.....	ix
Índice de Quadros	xi
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Tabelas	xiii
Síglas, acrónimos, abreviaturas e sinais normalizados.....	xiv

Índice Geral

Introdução Geral	15
1. Introdução	15
2. Motivos e objectivos do trabalho	16
3. Metodologia.....	17
4. Estrutura	18
Capítulo I – Alianças Estratégicas.....	21
1. Introdução.....	21
2. Conceito de Aliança Estratégica.....	22
3. Tipos de Alianças Estratégicas	31
4. A constituição de Alianças Estratégicas	43
4.1. Explicações teóricas	44
4.2. Objectivos e motivações da constituição de Alianças Estratégicas	46
4.3. Como se devem implementar.....	52
5. Alianças Estratégicas e a Criação de Valor	58
5.1. Modelo de Michael Porter.....	59

5.2. A Teoria de Yves Doz e Gary Hamel	64
6. Alianças Estratégicas – comportamento dos sectores de actividades.....	67
7. Alianças Estratégicas Internacionais	71
7.1. Globalização e Internacionalização Empresarial	72
7.2. As Alianças Estratégicas como forma de internacionalização.....	74
7.3. Opções estratégicas das empresas nacionais.....	76
Capítulo II – Alianças Estratégicas no Sector Exportador de Produtos	81
1. Introdução.....	81
2. Objectivos da Análise.....	81
3. Caracterização do sector exportador de produtos português	83
4. Apresentação do Inquérito.....	86
5. Apresentação dos Resultados	88
5.1. Dados da População/Amostra do Inquérito.....	88
5.2. Caracterização geral das empresas e posição face às alianças estratégicas	90
5.3. Alianças Estratégicas no sector exportador de produtos.....	94
5.4. Motivos das empresas não terem realizado alianças estratégicas	104
5.5. Visão das empresas sobre Alianças Estratégicas	105
Conclusões gerais, limitações e desenvolvimentos futuros.....	109
1. Conclusão geral	109
2. Limitações e sugestões para desenvolvimentos futuros	112
Bibliografia.....	113
Anexo I – Inquérito por Questionário	123

Índice de Quadros

Quadro 1: Definições de Alianças Estratégicas.....	23
Quadro 2: Tipologias de Alianças Estratégicas.....	34
Quadro 3: Tipos de Alianças Estratégicas.....	39
Quadro 4: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial.....	39
Quadro 5: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção.....	40
Quadro 6: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro.....	41
Quadro 7: Objectivos e motivações das Alianças Estratégicas.....	48
Quadro 8: Formas possíveis de Cooperação segundo Michael Porter.....	63
Quadro 9: Distribuição dos tipos de aliança estratégica mais comum por sector.....	70

Índice de Figuras

Figura 1: Base das Alianças Estratégicas.....	26
Figura 2: Representação de uma Aliança Estratégica.....	27
Figura 3: Alianças Estratégicas e Relações de Cooperação (1).....	28
Figura 4: Alianças Estratégicas e Relações de Cooperação (2).....	28
Figura 5: A emergência de novas formas organizacionais.....	31
Figura 6: Mapa de Orientação Estratégica.....	33
Figura 7: Grau de Integração por Tipo de Aliança Estratégica.....	36
Figura 8: Repartição das alianças entre empresas portuguesas e estrangeiras, por formas (em %)	37
Figura 9 – Conjunto de ligações possíveis entre empresas.....	42
Figura 10: Constituição de Aliança Estratégica.....	46
Figura 11: Objectivos das alianças segundo a opinião de dirigentes empresariais portugueses (em %).....	51

Figura 12: Factores Críticos de Sucesso.....	54
Figura 13 – Modelo de desenvolvimento de alianças: factores críticos e acções de gestão.....	56
Figura 14: Modelo das 5 Forças Competitivas de Michael Porter	60
Figura 15: Cadeia de Valor genérica de Michael Porter	61
Figura 16: Categorias de interrelações	62
Figura 17: Lógica da Criação de Valor através das Alianças Estratégicas	65
Figura 18: Resultados por Tipo de Aliança Estratégica	68
Figura 19: Domínios de Cooperação empresarial por sector de actividade (em %)	69
Figura 20: Os dilemas competitivos das empresas nacionais.....	77
Figura 21 – Processo de Internacionalização para PME através de Alianças Estratégicas.....	79
Figura 22 – Estrutura das PME em Portugal, 2009	83
Figura 23 – Comércio Internacional – Saída de Bens – Principais países de destino, 2010....	85
Figura 24 – Comércio Internacional – Saída de Bens por categorias económicas.....	85

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Número de respostas diárias.....	88
Gráfico 2 – Sector de Actividade das Empresas.....	90
Gráfico 3 – Dimensão da Empresa	92
Gráfico 4 – Cooperação Empresarial – Alianças Estratégicas	93
Gráfico 5 – Objectivos/motivações das Alianças Estratégicas.....	96
Gráfico 6 – Selecção de parceiros	97
Gráfico 7 – Factores que contribuem para sucesso das alianças na fase de implementação....	98
Gráfico 8 – Partilha dos conhecimentos	100
Gráfico 9 – Aceitação da Aliança por parte dos colaboradores	101
Gráfico 10 – Impacto da Aliança Estratégica nas diversas áreas empresariais.....	102

Gráfico 11 – Alterações a nível financeiro	103
Gráfico 12 – Motivos da empresa nunca ter realizado alianças estratégicas.....	105
Gráfico 13 – Possível realização de Alianças Estratégicas	105
Gráfico 14 – Situação Económica Actual.....	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Estimativa do n da amostra em função do N da população.....	89
Tabela 2 – Tabela de Frequências: Área principal de actividade	91
Tabela 3 – Tabela de Frequências: Realização de Alianças Estratégicas.....	93
Tabela 4 – Tabela de Frequência: Tipos de Aliança Estratégica do sector exportador.....	94
Tabela 5 – Tabela de Frequências: Expectativas Iniciais com a Aliança Estratégica	99
Tabela 6 – Tabela de Frequências: Sucesso da aliança realizada.....	104
Tabela 7 - Possível realização de Alianças Estratégicas por tipo.....	106

Siglas, acrónimos, abreviaturas e sinais normalizados

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CAE – Código de Actividades Económicas

Cfr. – Confrontar

et al – E outros

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

p. – Página

pp. – Páginas

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROA – Retorno dos Activos

ROI – Retorno de Investimento

VAB_{cf} – Valor Acrescentado Bruto ao custo de factores

VVN – Volume de Negócios

% - Percentagem

Introdução Geral

1. Introdução

Nas últimas décadas, o ambiente empresarial tem sofrido alterações, consequência dos novos desafios que são colocados às empresas. A rápida evolução das tecnologias, a abertura dos mercados, a globalização, a desmedida concorrência e a exigência crescente do consumidor, têm contribuído para as modificações no sistema empresarial. As empresas, de forma a responderem às imposições do mercado, desenvolvem novas estratégias que lhes permitam manter e/ou crescer o seu nível de competitividade. É na definição estratégica que cada empresa consegue ganhar vantagem competitiva. A procura pela melhor estratégia é para as empresas a sua maior preocupação. O essencial para a empresa é que os resultados contribuam para o seu crescimento, propiciando ganhos económicos futuros.

É no aperfeiçoamento das relações estratégicas empresariais que as empresas conseguem alcançar os objectivos delineados. Para tal, torna-se necessário ponderar todas as possibilidades que estão ao alcance da empresa, com o intuito de proceder à escolha da melhor oportunidade que terá um contributo imprescindível para a execução dos objectivos empresariais. É através da implementação da estratégia que as empresas alcançam os objectivos projectados e concretizam a sua missão na obtenção dos resultados desejados.

A evolução das relações entre as empresas têm, nalgumas situações, passado pela colaboração empresarial, de forma a melhor competir e alcançar objectivos comuns que individualmente são considerados utópicos para as empresas. A cooperação entre empresas tornou-se familiar e aceitável ao longo dos últimos anos. Cooperar através de parcerias, hoje em dia, é visto como uma solução apetecível e saudável no meio ambiente empresarial.

O consentimento pela adesão à concretização de novas formas de cooperação empresarial, como é o caso da ligação das empresas através das alianças estratégicas, é encarado de forma positiva e admissível, uma vez que a cooperação permite desenvolver novas experiências que se transformam em bons resultados para ambas as empresas. A cooperação entre empresas cria ligações que fortalecem ambos os lados da parceria, facilitando o desenvolvimento das operações planeadas. O sucesso da união entre as empresas vai depender da convicção que existe na parceria.

2. Motivos e objectivos do trabalho

O estudo realizado tem como objectivo proceder a uma análise da temática relacionada com a concretização das alianças estratégicas. O crescente recurso à realização das alianças estratégicas tem resultado em profundas alterações nas relações económicas. Pretende-se compreender como são encaradas estas alterações pelas empresas portuguesas.

O desenvolvimento da pesquisa tem como finalidade analisar os vários conceitos de aliança estratégica e perceber de que forma este conceito tem sido encarado ao longo dos anos. As relações económicas, devido às alterações patentes no mundo económico, têm-se modificado. Compreender a inclusão das parcerias nas novas relações empresariais permite verificar a pretensão das empresas na prossecução dos seus objectivos e na ambição de progredir no trabalho, através da criação de valor acrescentado. Mediante o vasto conjunto de opções à disposição das empresas, a definição do caminho a seguir torna-se garante do sucesso. Qual a melhor opção, de que forma deve ser implementada e que vantagens terá para a empresa são situações a ser avaliadas e que merecem uma atenção especial, pois todas as acções influenciam o funcionamento da empresa.

A escolha do tema alianças estratégicas advém da contemporaneidade e importância que o conceito tem adquirido no meio empresarial. A crescente mutação do mercado e das relações empresariais promovem o interesse pela descoberta das inúmeras opções estratégicas que estão ao dispor das empresas. Descobrir o mecanismo presente no desenvolvimento das alianças estratégicas e dar a conhecer as várias opções estratégicas pelas quais as empresas podem optar, de forma a enobrecer o trabalho empresarial e aperfeiçoar a tática de competição, tornou-se estímulo para o desenrolar do interesse pelo tema.

Pretende-se investigar um conceito já difuso na sociedade e reconhecer o contexto e o contributo que as alianças estratégicas têm no ambiente empresarial. Para verificar a aprovação das empresas portuguesas sobre esta temática, foi aplicado um inquérito às empresas do sector exportador de produtos. Sendo este sector caracterizado pela competitividade e inovação impõe-se averiguar se as alianças estratégicas contribuem para a melhoria das actividades desenvolvidas e para a concretização dos objectivos das empresas. A opção pelo sector exportador de produtos relaciona-se, essencialmente, com o intuito de averiguar se as decisões estratégicas destas empresas, com pretensão em alargar o seu mercado de actuação, incluem um trabalho individual ou um trabalho cooperativo.

3. Metodologia

O desenvolvimento deste estudo organiza-se em torno do conceito de aliança estratégica. A revisão da literatura é realizada com o intuito de transparecer a importância deste conceito, bem como dar a conhecer os mecanismos com os quais as empresas podem contar. A envolvente relacionada com o tema alianças estratégicas procura definir as opções que estão ao dispor das empresas, bem como identificar os objectivos e motivações que levam as empresas a adoptarem a colaboração como uma estratégia.

Sendo o tema das alianças estratégicas disseminado na literatura económica, torna-se preponderante conhecer os estudos científicos já realizados sobre esta temática e enunciar as conclusões apontadas para melhor compreender qual a sua importância na sociedade. A revisão da literatura é, nesta decorrência, realizada com o propósito de contextualizar o tema e apresentar soluções para as empresas no que concerne à cooperação empresarial.

Procura-se, igualmente, neste trabalho, estudar a situação empresarial portuguesa, no que diz respeito à elaboração de alianças estratégicas num sector específico da actividade económica: o sector exportador de produtos. A preferência pelo sector exportador de produtos deveu-se ao facto de se pretender mostrar qual a ligação que as empresas exportadoras tem com esta temática. Enquanto as empresas concorrem no mercado local e já conhecem os seus clientes e fornecedores de perto, as empresas estão mais familiarizadas com o meio envolvente. Mas quando decidem transpor as fronteiras e concorrer a um nível diferente daquele a que se pratica no mercado local, qual será a maior preocupação? A união funciona sempre como solução?

Para a concretização desta componente de estudo optou-se pela elaboração e aplicação de um inquérito por questionário de forma a recolher a opinião de empresas portuguesas daquele sector sobre os diversos aspectos associados à temática das alianças estratégicas, anteriormente analisados. As empresas escolhidas para responder ao inquérito, foram empresas exportadoras de produtos que, em Abril de 2011, tinham contacto registado na base de dados da AICEP – Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal).

Este método foi seleccionado para tornar possível obter de uma forma rápida e credível respostas às questões que se pretendiam desenvolver. Os inquéritos são usados para recolher informação e compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências.

Através das questões constituídas é possível descrever de uma forma mais perspicaz as opiniões e proceder a análises. Acresce que os inquiridos por questionário têm a vantagem de permitir recolher informação de um grande número de organizações e os resultados poderem ser expressos em termos quantitativos.

O questionário foi organizado com respostas de escolha múltipla, sendo também utilizado em algumas questões escalas do tipo *Likert*. Uma escala tipo *Likert* é organizada de forma ao inquirido manifestar o seu grau de concordância entre o discordo totalmente (nível 1) até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11) (Cunha, 2007).

4. Estrutura

O trabalho inicia-se com uma Introdução Geral, onde se define toda a organização do trabalho desenvolvido, o enquadramento do tema, bem como os objectivos e motivações que levaram à sua concretização. Para além disso é, ainda, explicitada qual a metodologia seguida para a elaboração da pesquisa realizada.

Seguem-se dois grandes capítulos sobre o tema: o primeiro, destinado à revisão da literatura em torno da temática das alianças estratégicas, e o segundo ao estudo das alianças estratégicas no sector exportador de produtos, em Portugal.

O primeiro capítulo encontra-se estruturado em sete pontos essenciais e directamente relacionados com a temática em causa. É iniciado com uma introdução ao tema de forma a enquadrar o conceito de aliança estratégica no ambiente empresarial actual. No segundo ponto define-se o conceito de aliança estratégica. Para isso, socorre-se de definições encontradas na literatura sobre o tema, de forma a decifrar o âmbito deste moderno conceito que pretende impulsionar a criação de relações económicas caracterizadas pela crescente necessidade de enriquecer o desenvolvimento empresarial. O terceiro ponto deste capítulo ilustra a diversidade de tipologias existentes na literatura quanto às ligações possíveis entre as empresas. A urgência na extensão das relações empresariais permite a formação de novas formas organizacionais que, com o apoio da teoria empresarial, se tornam numa vertente prática imprescindível para alcançar o sucesso ambicionado. De seguida, o quarto ponto traduz as condições necessárias para a criação das alianças estratégicas. São indicados quais são os objectivos e motivações que levam à criação desta nova tendência organizacional, fazendo referência a explicações teóricas divulgadas na literatura económica. É, ainda,

referido a forma como se devem implementar as alianças estratégicas com o intuito de obter sucesso na sua concretização. O ponto seguinte esclarece a relação existente entre as alianças estratégicas e a criação de valor. Para um melhor entendimento é exposto o modelo de Michael Porter e a teoria de Yves Doz e Gary Hamel. No sexto ponto é apresentado um estudo que relaciona a cooperação empresarial por sectores de actividade. Por último, no sétimo ponto, é feita uma abordagem às alianças estratégicas internacionais, relacionando a globalização com a internacionalização empresarial, bem como descrevendo as alianças estratégicas como forma de internacionalização. São, ainda, apresentadas opções que as empresas nacionais podem usufruir de forma a implementar a melhor decisão estratégica que valorize a empresa no mercado.

O segundo capítulo é composto pela realização de uma análise ao sector exportador de produtos, de forma a contextualizar o conceito de alianças estratégicas, que consiste na obtenção de opiniões de empresas portuguesas sobre a temática das alianças estratégicas. Perceber se a sociedade empresarial adere a este conceito foi um dos objectivos da realização do inquérito dirigido às empresas. O inquérito foi elaborado com base na teoria descrita no primeiro capítulo, com o intuito de ser observada a coerência entre a teoria enunciada e a realidade em que estão inseridas as empresas. O segundo capítulo atende à seguinte estrutura: introdução, caracterização do sector exportador de produtos, apresentação do inquérito e apresentação dos resultados.

Por último, são apresentadas as conclusões do trabalho, as advertências das limitações encontradas e propostas de trabalho para desenvolvimentos futuros.

Capítulo I – Alianças Estratégicas

1. Introdução

No meio empresarial está patente um ambiente cada vez mais competitivo que é “caracterizado por uma intensificação da concorrência em função da abertura económica, da formação de blocos económicos, da globalização dos mercados, das mudanças tecnológicas rápidas, da redução do ciclo de vida dos produtos, dos altos níveis de incerteza, do fraccionamento dos mercados e das novas exigências dos consumidores em termos de qualidade e variedade” (Fensterseifer, 2000, p. 3). Esta situação tem conduzido as empresas a orientar esforços para solidificar a sua posição no mercado. A evolução dos mercados proporciona uma mudança na postura e na forma de actuar das empresas que têm de reorganizar as suas estratégias para melhorar o seu desempenho competitivo.

A estratégia de uma empresa deve ser clara e objectiva de forma a incidir directamente sobre o que se pretende para a empresa. As implicações de uma estratégia fazem com que a informação seja articulada de forma a permitir uma compreensão dos objectivos reais inerentes à estratégia definida.

As preocupações das empresas centram-se nas estratégias a seguir, uma vez que as mudanças a nível de desenvolvimento empresarial alteram-se e estão mais exigentes a cada dia que passa. Estas mudanças do ambiente empresarial conduzem as empresas a procurar acompanhar o meio em que estão inseridas, de forma a ganharem vantagem competitiva através das oportunidades e ameaças com que as empresas se deparam (Santos, 2008).

A resposta por parte das empresas às alterações do meio envolvente tem passado, em alguns casos, pela reestruturação das empresas. A ideia de crescer, desenvolver e aperfeiçoar a actividade de uma empresa tem sido determinante para levar as empresas a procederem a essa reestruturação.

Existem várias formas das empresas se reestruturarem. A cooperação empresarial é uma das saídas possíveis, pois coloca lado a lado empresas com objectivos complementares capazes de solidificarem a sua posição e actuação no mercado através da colaboração de recursos. As alianças estratégicas são exemplo dessa cooperação empresarial.

2. Conceito de Aliança Estratégica

As mudanças existentes no meio empresarial levaram as empresas a reverem o seu modo de actuar nos mercados. As alianças estratégicas ganharam uma importância relativa ao longo dos tempos, traduzindo uma nova forma de organização empresarial.

Os estudos sobre alianças estratégicas são relativamente recentes. Só a partir de meados da década de 70, na Europa, e a partir da década de 80 nos Estados Unidos da América é que estas novas formas de organização empresarial começaram a ser objecto de estudo.

A aceleração do processo de integração dos mercados, a difusão de novas tecnologias e mercados altamente competitivos, exigiram mudanças rápidas e significativas nas organizações, dando origem a um interesse crescente pelo tema das alianças estratégicas.

As alianças estratégicas são adoptadas pelas empresas como forma de dar resposta às alterações estruturais dos tempos modernos. Miguens (2007), tendo por base a definição proposta por alguns autores (Johanson e Mattson, 1998 e Aaker, 1995), refere que uma aliança estratégica baseia-se na colaboração entre duas ou mais empresas que trabalham para atingir metas estratégicas, através de uma orientação comum.

Isoraite (2009) define alianças estratégicas como um acordo, entre duas ou mais organizações, de cooperação num negócio específico, para que cada uma beneficie dos pontos fortes uns dos outros e ganhem vantagem competitiva. A realização de alianças estratégicas funciona como uma resposta à globalização e à crescente incerteza e complexidade dos mercados. Uma aliança estratégica implica, assim, a partilha de conhecimento e experiências, a redução de riscos e custos, e o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.

A concepção de alianças estratégicas é encarada como uma forma de consolidar a posição no mercado por parte das empresas e, também, uma forma de dar resposta às exigências desses mesmos mercados. A situação actual, representada por uma visão de mercado altamente consumista, faz com que o bom se pareça com o razoável e crie a necessidade de existir sempre mais e melhor. A cooperação entre empresas torna-se, assim, uma alternativa viável para determinados objectivos serem alcançados. Enquanto a realização individual de um objectivo pode colocar em causa a sobrevivência individual das empresas, a união de meios de duas ou mais empresas, pode tornar possível a concretização desse objectivo, não colocando em causa a situação económica da empresa. Assim, as empresas

conseguem atingir os planos estratégicos definidos, através da divisão de tarefas com benefícios para ambas as partes e de uma forma mais estável.

Pese embora o facto de serem várias as definições de aliança estratégica, existe consenso relativamente ao facto de que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais empresas decidem unir esforços para alcançar um objectivo comum.

No quadro 1 apresenta-se um resumo dos conceitos de aliança estratégica existentes na literatura económica. De cada definição é retirado uma expressão que irá servir para verificar a conformidade das definições apontadas por vários autores em diversos momentos.

Quadro 1: Definições de Alianças Estratégicas

Autor	Definição de Alianças Estratégicas	Expressões
Teece (1992)	Alianças Estratégicas são acordos em que duas ou mais empresas dividem o compromisso de alcançar um objectivo comum. Uma aliança implica coordenação estratégica e operacional das actividades e inclui: actividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing.	Coordenação estratégica e operacional das actividades
Faulkner (1995)	Alianças Estratégicas são definidas como um modo particular de relacionamento inter-organizacional no qual está presente uma necessidade de colaboração no desenvolvimento de investimentos substanciais conjugados através de uma orientação comum.	Orientação Comum
Yoshino e Rangan (1995)	Uma Aliança Estratégica é uma ligação entre duas ou mais empresas, caracterizada pela eficácia da estratégia competitiva das empresas envolvidas, contribuindo para o intercâmbio mútuo e benéfico das tecnologias, qualificações e produtos.	Intercâmbio mútuo e benéfico

Douma (1997)	Uma Aliança Estratégica é uma relação contratual, temporária entre empresas independentes, com o propósito de reduzir incertezas em torno da realização de objectivos estratégicos através da coordenação ou execução de um conjunto de várias actividades das empresas. Cada um dos parceiros exerce influência sobre a gestão e estão envolvidos na divisão de custos, lucros e riscos.	Divisão de custos, lucros e riscos
Gulati (1998)	Alianças Estratégicas são acordos voluntários entre empresas com objectivo de trocar, partilhar ou co-desenvolver produtos, tecnologias ou serviços.	Trocar, partilhar ou Co-desenvolver
Garai (1999)	Alianças Estratégicas são o resultado de um esforço conjunto na área de marketing, de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e serviços.	Resultado de um esforço conjunto
Tsang (1999)	Uma Aliança Estratégica é um acordo de cooperação de longo prazo, entre duas ou mais empresas independentes que desenvolvem negócios para obter um ganho económico futuro.	Obter um ganho económico futuro
Magriço (2003)	Uma Aliança é uma forma de organização das relações económicas. Assenta em acordos de cooperação com o objectivo de estabelecer uma transacção numa base continuada, criar ou aceder a produtos e partilhar mercados, recursos, bem como partilhar incertezas e os resultados, havendo independência jurídica entre as partes.	Partilhar incertezas e resultados
Jiang (2007)	Uma Aliança Estratégica é uma forma de combinar elementos de diferentes perspectivas, ou seja, em geral, uma aliança estratégica é definida como um acordo entre duas ou mais empresas com o objectivo de aceder a recursos e competências complementares que a empresa não tem, e é usada como uma forma flexível de alcançar vantagem competitiva sustentável.	Alcançar vantagem competitiva sustentável

Fonte: Autora, Teece (1992) e Garai (1999) (citados por Klotzle, 2002), Douma (1997) e Gulati (1998) (citados por Isoraite, 2009), Faulkner (1995) e Magriço (2003) (citados por Miguens, 2007), Yoshino e Rangan (1995), Tsang (1999) e Jiang (2007).

A literatura sobre alianças estratégicas comporta, em vários momentos, o mesmo sentido de união entre empresas com vista à obtenção de um objectivo comum. Uma aliança ocorre, portanto, quando duas ou mais empresas têm a necessidade de se unir para conjugar as suas competências e recursos de forma a cooperarem estratégica e operacionalmente para que, através de uma orientação comum, consigam desenvolver investimentos que lhes permita realizar objectivos estratégicos, com a finalidade de obterem benefícios económicos futuros que resultam de um esforço conjunto na troca, partilha e desenvolvimento de novos produtos. Toda a envolvente a esta situação traduz-se numa forma das empresas organizarem e produzirem novas relações económicas, baseadas em acordos de cooperação que lhes permite ultrapassar os desafios colocados pelo meio ambiente em que estão inseridas. O intercâmbio mútuo e benéfico das tecnologias, dos conhecimentos e dos recursos, realizado entre as empresas, permite-lhes alcançar vantagem competitiva sustentável baseada na divisão de custos, lucros e riscos.

Face ao exposto, as alianças estratégicas podem ser definidas como a resposta ao comportamento dos mercados actuais, quer pela crescente concorrência, pela influência da globalização, à exigência de qualidade pelos clientes e aos avanços das tecnologias da informação. Todos estes factores condicionam de certa forma a actuação das empresas, quer pela existência de um concorrente que é capaz de elevar a competição num determinado sector de mercado, quer pela emergência de novos concorrentes, e até pelas oscilações que são inerentes ao mercado e que, para as empresas, pode ser visto como factor de insegurança. Ou ainda, pela insatisfação constante dos consumidores relativamente aos produtos existentes e pelos avanços das tecnologias de informação que representam um fio condutor imprescindível na vida das empresas.

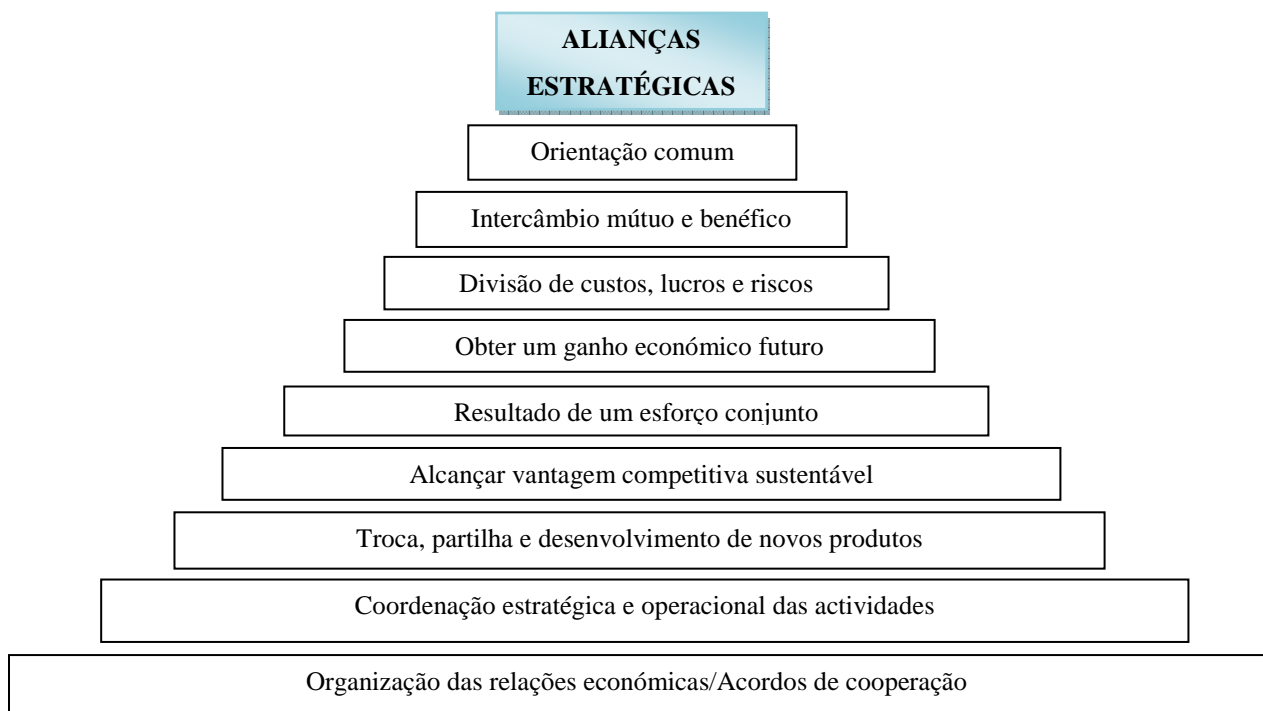
De que forma a teoria sobre alianças estratégicas está patente na prática das relações entre as empresas?

O propósito de uma empresa é, em regra, a orientação para o lucro (Teixeira, 1998). A diversidade de situações com que as empresas se deparam levam-nas a tomar decisões mais ou menos arriscadas. É através de um maior ou menor risco que as empresas obtêm mais ou menos lucro. Logo, a procura pelo produto que maximiza o lucro de uma empresa é uma constante. Qualquer empresa, para realizar os seus objectivos, necessita de coordenar a sua estratégia e de ter meios operacionais que tornem a execução da estratégia possível, pois só assim conseguirá obter o desejado lucro.

A definição de aliança estratégica aponta para uma solução que as empresas, na prática, podem socorrer-se de forma a conseguir alcançar os seus objectivos. Nesta decorrência, a tomada de decisão estratégica de uma empresa é influenciada pelo ambiente externo, no que diz respeito à envolvente económica e social da empresa e ainda pelas condições internas da própria empresa (Soares *et al*, 2008).

As alianças estratégicas são, portanto, o culminar de um conjunto de pressupostos que lhe dão origem. Tendo por base as expressões retiradas das definições de alianças estratégicas, atrás mencionadas, podemos definir alianças estratégicas como uma construção que se quer sólida e bem estruturada entre duas ou mais empresas para que se consiga alcançar os objectivos estrategicamente definidos.

Figura 1: Base das Alianças Estratégicas



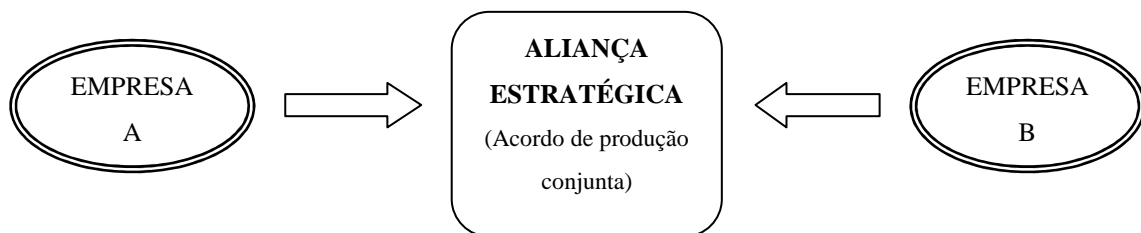
Fonte: Autora

As alianças estratégicas são uma forma de entendimento entre empresas que através de uma relação de cooperação conseguem alcançar os seus objectivos.

Suponha-se, por exemplo, que num determinado sector de actividade Y existe um conjunto de três empresas A, B e C. A empresa C, devido às relações que mantém, à sua

posição no mercado e aos projectos que desenvolveu é possuidora de uma vantagem no mercado, quer a nível de meios financeiros quer a nível de recursos que lhe permitem elaborar os seus produtos, desde a fase de pesquisa e desenvolvimento até à sua concepção. Por seu lado, a empresa A e B, ainda que com certificação no mercado e detentores de uma base sólida, que lhe tem permitido concorrer no mercado, estão num nível inferior no que concerne ao desenvolvimento de novos produtos. A empresa C lançou uma campanha publicitária que anunciava um produto mais sofisticado e mais atractivo para os seus clientes. A empresa A e a empresa B, tendo em atenção as dificuldades existentes, resolveram fazer um acordo de produção conjunta para elaborarem um produto capaz de competir com o anunciado pela empresa C. Perante esta situação, temos entre a empresa A e a empresa B a realização de uma aliança estratégica.

Figura 2: Representação de uma Aliança Estratégica



Fonte: Autora

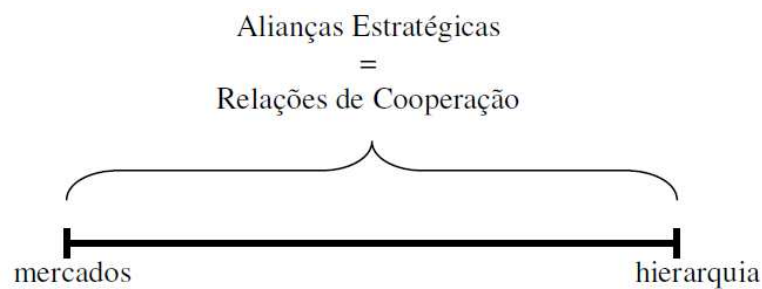
Recorrendo ao exemplo mencionado, se a empresa A e a empresa B, face ao domínio da empresa C, não se aliarem, o seu lucro desejado seria sempre inferior para uma delas e a sobrevivência de uma das empresas estaria colocada em causa, pois o mercado não teria a capacidade para absorver os produtos das duas empresas, que seriam consumidos em menor quantidade, uma vez que não tinham acompanhado a evolução e não eram novidade para os consumidores.

A relação de cooperação que as empresas A e B decidiram adoptar vai permitir que estas possam partilhar recursos de uma forma estratégica com vista à obtenção de um resultado comum. As empresas A e B estão ligadas pelos objectivos que têm em comum.

O termo relação de cooperação é, por vezes, utilizado numa perspectiva de comparação com o conceito de aliança estratégica. Estes dois conceitos são definidos por alguns autores como sinónimos um do outro, representando a mesma realidade.

“Alguns autores (Thorelli, 1986; Lorange e Ross, 1993) situam as alianças estratégicas ao longo de uma recta em que num dos extremos se encontram transacções em mercado aberto (empresas autónomas que negociam de forma discreta) e, no outro extremo, as hierarquias (plena integração das empresas, de que as fusões e aquisições são exemplo).” (Miguens, 2007, p. 57)

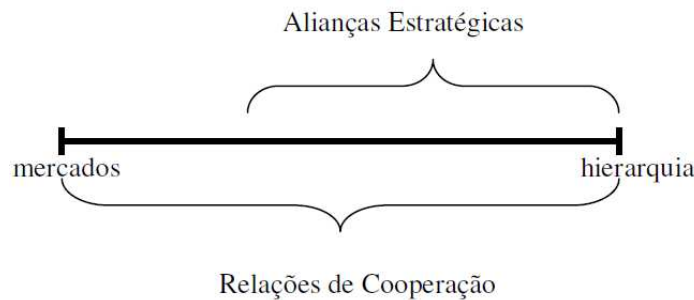
Figura 3: Alianças Estratégicas e Relações de Cooperação (1)



Fonte: Miguens (2007), p. 57

Esta visão de coincidência exacta entre relação de cooperação e alianças estratégicas, não é defendida por todos. Para Faulkner (1992), “uma aliança estratégica é uma forma de organização das actividades dos parceiros que envolve um maior grau de integração do que outras formas de cooperação” (*apud* Franco e Barbeira, 2009, p. 10). Sob este ponto de vista, uma aliança estratégica posiciona-se mais próxima das hierarquias, logo o seu âmbito de inclusão torna-se mais restrito do que para uma relação de cooperação.

Figura 4: Alianças Estratégicas e Relações de Cooperação (2)



Fonte: Miguens (2007), p. 58

Balestrin e Vargas (2004), tendo por base a definição de Marcon e Moinet (2000) sobre o domínio da cooperação nas relações interorganizacionais, referem que estas relações são constituídas por empresas que mantêm a sua independência, apesar de terem optado pela coordenação de actividades conjuntas. Essa coordenação conjunta tem como finalidade o alcance de objectivos mútuos que passam, por exemplo, pela criação de novos mercados, pela divisão de custos e riscos em pesquisas de desenvolvimento de novos produtos e pela gestão da informação e de tecnologias.

Barbosa *et al* (2009), com base na definição de alianças estratégicas de Means e Schneider (2001), referem que as alianças estratégicas são uma constante pois são uma forma rápida das empresas incorporarem capacidades necessárias para competirem. Para além disto, as alianças são um instrumento para as empresas consolidarem a sua posição no mercado, fortalecendo a sua actividade. Tendo presente a visão de Dussauge e Garrette (1999), estes autores enunciam uma aliança estratégica como meio que visa criar e desenvolver a posição competitiva das empresas inseridas num ambiente competitivo. A aliança é definida como estratégica quando combina as capacidades dos parceiros, partilha as competências de forma a expandir a actividade da empresa, alcançando os objectivos estratégicos propostos.

Borys e Jemison (1989), na definição de alianças estratégicas, têm presente o facto de existirem duas ou mais organizações que combinam esforços para defender interesses comuns. Existem alguns aspectos fundamentais nesta temática, como saber qual a amplitude dos objectivos, a determinação dos limites, a criação de valor e os mecanismos de estabilidade, que tornam este tipo de situações numa espécie de direcção comum das empresas. O aumento da variedade e da complexidade das formas organizacionais justificam a criação deste tipo de alianças, como são exemplo as aquisições, as *joint-ventures*, os acordos de licença de pesquisa e desenvolvimento, e as parcerias, entre outros. As alianças são encaradas como movimentos estratégicos e operacionais das empresas de forma a responder às oportunidades criadas pelo mercado. Da perspectiva da gestão, estas formas de organização são uma maneira de expansão das empresas que conduzem a um maior desenvolvimento das capacidades existentes, e são estas capacidades que dão resposta às pressões do mercado.

O conceito de aliança estratégica e de decisões operacionais são para alguns autores (Hax e Majluf, 1998 e Johnson e Scholes, 1999), conceitos distintos. A diferença entre as alianças estratégicas e qualquer outro tipo de alianças resulta do facto de numa aliança estratégica existir um conjunto de características que lhe proporcionam uma dimensão

estratégica, já num outro tipo de alianças esta situação referida não se verifica. As características que propiciam a distinção referida são as seguintes (Franco e Barbeira, 2009):

- (1) As alianças estratégicas são resultado de um conjunto de decisões lógicas;
- (2) São um caminho para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
- (3) Têm efeitos organizacionais de longo prazo;
- (4) São uma forma de responder às oportunidades e ameaças;
- (5) Baseiam-se em recursos organizacionais que mostram as fraquezas e ameaças;
- (6) Afectam decisões operacionais;
- (7) Envolvem todos os níveis hierárquicos da organização;
- (8) São influenciadas pelo seu contexto cultural e político; e,
- (9) Envolvem, directa ou indirectamente, todas as actividades da organização.

Numa aliança estão presentes várias características, conforme enunciado, que quando verificadas em simultâneo, conferem à aliança uma vertente estratégica (Franco e Barbeira, 2009).

Eiriz (2001) refere que, na prática, a distinção entre uma aliança estratégica e operacional nem sempre é clara, isto porque pode haver alianças que são formadas com um objectivo estratégico, mas que depois não tem a importância esperada. O contrário também é válido: existem alianças criadas para gerir problemas operacionais que, com o evoluir da situação, adquirem uma dimensão estratégica. Pode, igualmente, acontecer que uma aliança seja vista por um parceiro de forma estratégica e, para outros, seja uma aliança operacional. Isto verifica-se quando não existe uma comunicação clara dos objectivos e propósitos comuns na formação da aliança.

Para Webster (1992), todas as alianças estratégicas são “colaborações entre parceiros que envolvem compromissos de capital, de gestão e de recursos com o objectivo de melhorar a posição competitiva dos parceiros” (p. 8).

As alianças estratégicas resultam de um esforço conjunto das partes que as compõem, onde são combinadas estratégias de forma a desenvolver os objectivos propostos. As estratégias das empresas devem ser possíveis de conciliar e claramente definidas desde o início.

Como afirma Webster's (1992): uma das características essenciais de uma verdadeira aliança estratégica prende-se com o intuito de mover cada um dos parceiros para a realização de objectivos estratégicos de longo prazo (p. 8).

As alianças estratégicas são uma resposta lógica e oportuna para as mudanças que ocorreram quer a nível da actividade económica, tecnológica e a nível da globalização (Doz e Hamel, 1998).

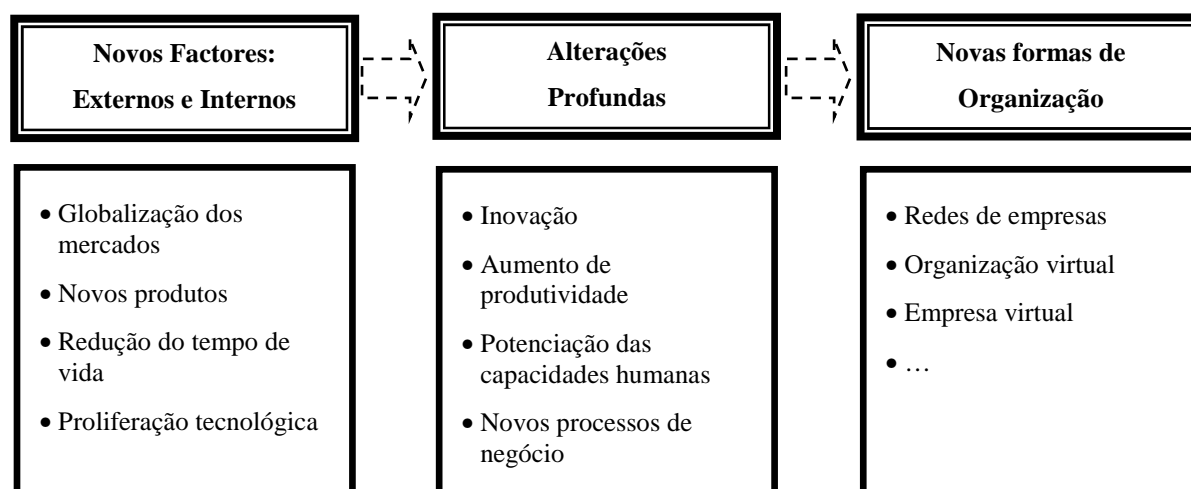
Relativamente ao conceito de alianças estratégicas a literatura é consensual, referindo que as alianças ocorrem quando existe vontade de duas ou mais empresas em conciliar esforços com o intuito de alcançarem objectivos comuns. Já no que diz respeito à abrangência das alianças estratégicas existem várias opiniões divergentes.

3. Tipos de Alianças Estratégicas

Os tipos de alianças estratégicas apresentados na literatura são variados. A interpretação da abrangência das alianças estratégicas não comporta apenas um modelo único. Ao longo dos anos foram surgindo novas formas de organização entre as empresas.

São vários os fundamentos de novas ideias e novos conceitos de organização do sistema empresarial, com o intuito de suportar os requisitos e tendências emergentes, nomeadamente, a globalização, a constante diminuição do ciclo de vida dos produtos, a contínua melhoria da qualidade e a fortificação da competitividade (Azevedo, 2000).

Figura 5: A emergência de novas formas organizacionais



Fonte: Azevedo (2000), p. 210

A distinção entre os vários tipos de alianças estratégicas está relacionada com a ponderação que cada autor dá a um determinado conceito, considerando que esse aspecto influencia de forma significativa a classificação das alianças estratégicas. Na literatura é perceptível várias distinções baseadas quer no grau de formalidade das alianças, quer baseadas nos objectivos que levam à formação da aliança.

Webster (1992) faz alusão à existência de vários tipos de alianças estratégicas, expondo que, praticamente, todos se enquadram no domínio teórico do marketing, uma vez que as alianças são compreendidas por parcerias entre clientes, fornecedores, revendedores ou potenciais concorrentes para alcançar o desenvolvimento da tecnologia, novos produtos, novos mercados, bem como regular o fluxo da existência de matérias-primas e/ou serviços.

Eiriz (2001) relativamente aos tipos de aliança estratégica e aos autores que se baseiam na distinção entre alianças estratégicas formais e informais, apresenta Aaker (1995), fazendo referência à conclusão deste relativamente ao grau de formalidade, onde está presente a ideia que este tipo de acordo entre empresas pode assumir várias formas, desde acordos informais até uma *joint-venture* formal.

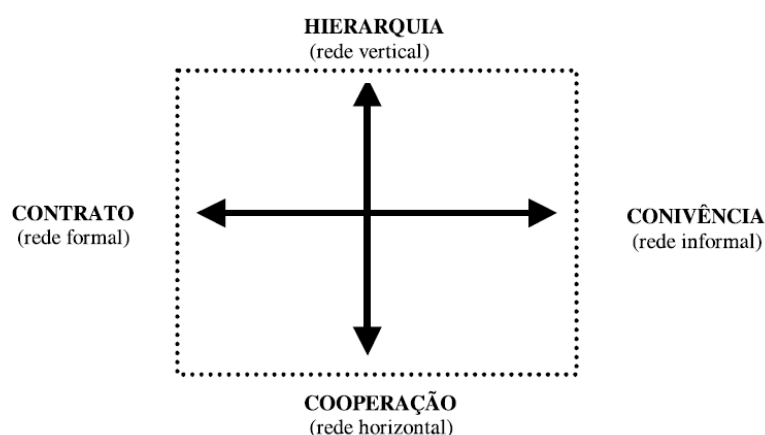
Murto-Koivisto, Routamaa e Vesalainen (1996) identificam cinco tipos de relações inter-empresas: o círculo de desenvolvimento, o círculo cooperativo ligeiro, o grupo de projectos, a *joint-venture* e *joint-unit* (*apud* Miguens, 2007).

Independentemente das formas que as parcerias entre as empresas possam tomar, está presente em todas as ligações um carácter de flexibilidade, uma especialização e ênfase na gestão dos relacionamentos, com o objectivo de responder prontamente às rápidas mudanças tecnológicas (Webster, 1992). A potencialidade das alianças estratégicas em gerir e partilhar novos conhecimentos tem fortalecido a ideia de parceria entre empresas, que através da interacção, dinamismo, confiança e sobretudo do relacionamento dentro e entre as organizações promovem a produtividade, eficiência e excelência das organizações (Franco e Barbeira, 2009).

As relações entre empresas podem ser classificadas através de quatro elementos-chave – cooperação, hierarquia, contrato e convivência – que proporcionam um múltiplo conjunto de tipologias às empresas (Faggion *et al*, 2002).

Balestrim e Vargas (2004), com base no modelo elaborado por Marcon e Moinet (2000), adaptaram o conceito idealizado num mapa de orientação estratégica, de forma a proporcionar uma visualização mais concreta das principais dimensões das redes inter-organizacionais.

Figura 6: Mapa de Orientação Estratégica



Fonte: Balestrim e Vargas (2004), p. 207

O quadro é baseado em quatro componentes, que segundo os seus autores são as principais dimensões em que assentam as relações entre as empresas. Essas dimensões são: a cooperação (ou rede horizontal), a hierarquia (ou rede vertical), o contrato (ou rede formal) e a convivência (ou rede informal). No mapa pode-se observar a relação existente entre as várias componentes. No eixo vertical, aparece de um lado as relações que podem pautar-se por actividades de cooperação, do outro lado, surgem as relações onde estão presentes graus de hierarquia. No eixo horizontal está presente o grau de formalização existente nas relações entre empresas. Essas relações podem ser mais ou menos formais, dependendo da forma como se vai estabelecer uma relação: se através de um contrato entre as partes ou se vai adaptar-se uma postura de convivência. Esta postura, geralmente, ocorre quando existem, por exemplo, relações de amizade nas parcerias. A realização de um contrato é feita quando, por exemplo, existe o interesse na criação de uma *joint-venture*, que implica a elaboração de um contrato jurídico.

Existe uma vasta e crescente literatura sobre tipologias de empresas, em que são apresentadas as mais diversas abordagens, dependendo das preocupações atribuídas, quer de natureza teórica, quer de natureza prática. Fensterseifer (2000) valoriza três questões nesta matéria, são elas o modo de organização das actividades, as relações entre as empresas participantes e a estratégia de cooperação existente entre as empresas.

No quadro 2 apresentam-se várias classificações de tipologias de alianças estratégicas defendidas por diversos autores.

Quadro 2: Tipologias de Alianças Estratégicas

Autor	Classificação
Root (1988)	<p>Propõe duas dimensões distintas:</p> <p>1ª – A nacionalidade das empresas: os acordos podem ser uninacionais (feitos para um único país), binacionais (dois países) ou multinacionais (vários países);</p> <p>2ª – Tipo de cooperação desenvolvida: transacções em mercado aberto, acordos de cooperação interempresarial e acordos de cooperação intraempresarial.</p>
Faulkner (1992)	<p>Apresenta três dimensões na classificação de alianças estratégicas:</p> <p>1ª – Actividades desenvolvidas pelos parceiros (podem ser focalizadas ou complexas);</p> <p>2ª – Capital e forma jurídica da aliança (<i>joint-venture</i> ou <i>non joint-venture</i>);</p> <p>3ª – O número de parceiros envolvidos (dois parceiros ou consórcio).</p>
Douglas e Craig (1995)	<p>Apresentam três formas de colaboração entre as empresas com base nas fases da cadeia de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Projectos de colaboração para a investigação e o desenvolvimento de novos produtos; ➤ Colaboração na produção e logística; ➤ Colaboração no marketing e distribuição.
Yoshino e Rangan (1995)	<p>Expõem as relações entre empresas em função:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Do tipo de contratos – tradicionais e não tradicionais; ➤ Grau de desenvolvimento de capital (por exemplo: fusões e aquisições) <p>Para estes autores as alianças estratégicas são ligações que envolvem contratos não tradicionais (por exemplo: acordos para produção ou investigação e desenvolvimento conjunto) ou arranjos de capital, com excepção das fusões, aquisições e as <i>joint-ventures</i> que são subsidiárias de multinacionais. Assim, os tipos de contratos tradicionais não estão, para estes autores, incluídos no âmbito das alianças estratégicas.</p>
Nassimbeni (1998)	<p>Distingue três categorias nas relações entre empresas de acordo com as sinergias que pretendem alcançar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relações de fornecimento – o objectivo é atingirem sinergias operacionais; ➤ Acordos/<i>Joint-Venture</i> – o objectivo prende-se com sinergias

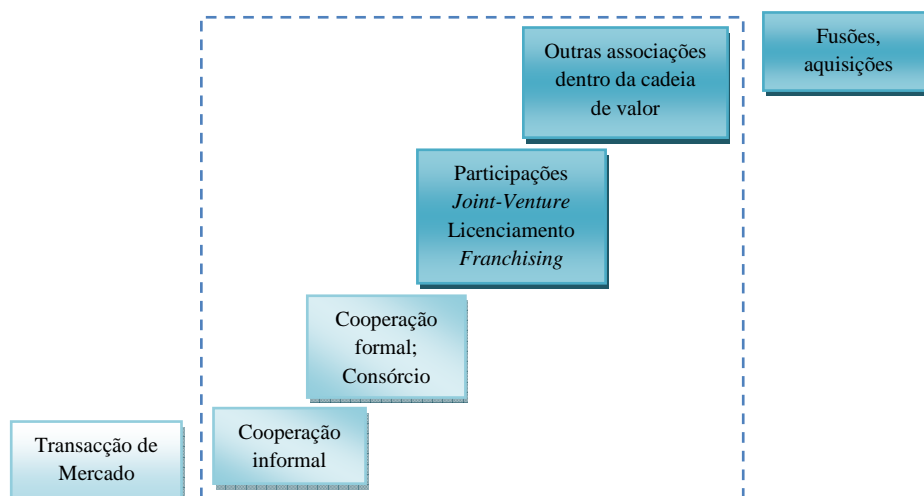
	<p>funcionais ao nível da investigação e desenvolvimento, marketing, distribuição, etc.;</p> <p>➤ Sistemas industriais regionais – exploram os benefícios da proximidade geográfica entre empresas e têm como objectivo alcançar sinergias estratégicas, tais como iniciativas de marketing, esforços tecnológicos ou estrutura comum de serviços.</p>
<p>Hyder e Abraha (2003)</p>	<p>As alianças estratégicas podem ser agrupadas em três categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianças não representativas de capital – a cooperação entre empresas é definida por contratos sem envolver participações de capital ou a criação de novas entidades; • Alianças de capital – aos contratos de cooperação acrescem investimentos de capital; • <i>Joint-venture</i> – existe a criação de uma empresa independente.
<p>Mattana, Noro e Estrada (2008)</p>	<p>A partir do cruzamento entre o nível de concorrência e o nível de interacção entre empresas parceiras, os autores distinguem dois tipos de alianças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianças pró-competitivas – as empresas unem-se para aperfeiçoar processos e produtos. Existe um nível baixo de interacção. Exemplos: alianças verticais entre empresa e os seus fornecedores, ou entre empresa e seus distribuidores; • Alianças não-competitivas – as empresas desenvolvem o mesmo tipo de negócio, não existe concorrência entre elas e o nível de interacção é alto; • Alianças competitivas – as empresas concorrem directamente e formam alianças com um nível de interacção elevado. A possibilidade de aprender dentro da parceria é das principais intenções das empresas; • Alianças pré-competitivas – as empresas, num primeiro momento, não competem entre si, mas quando atingem o objectivo da aliança, produzem e comercializam de forma independente e o nível de interacção tende a baixar.

Fonte: Autora, Root (1988) e Faulkner (1992) (citados por Eiriz, 2001), Douglas e Craig (1995) e Nassimbeni (1998) (citados por Miguens, 2007), Yoshino e Rangan (1995), Hyder e Abraha (2003) e Mattana, Noro e Estrada (2008).

Como se pode verificar pela análise do quadro, as classificações das diversas tipologias de alianças estratégicas definidas pelos autores baseiam-se, maioritariamente, em critérios jurídicos ou económicos. Quando é utilizado o critério jurídico é recorrente usar como dimensão de classificação, por exemplo, o grau de formalização dos acordos. Quando é utilizado o critério económico recorre-se, essencialmente, às actividades objecto de cooperação, ao envolvimento de capital, aos objectivos da aliança e ao contexto da aliança (nacional, internacional ou outro).

De uma forma esquemática, Ovidio (2005) classificou as alianças estratégicas entre a integração nula, transacções em mercado livre e a integração total, internalização total das acções da empresa com os seus parceiros. A integração de uma aliança depende da tipologia atribuída a cada aliança. Desta forma, um acordo de cooperação informal tem uma integração fraca uma vez que não existe qualquer tipo de acordo formal e a relação entre os parceiros é caracterizada pela distância sem que exista uma interdependência das partes. Relativamente à cooperação formal e ao consórcio, existe a realização de um acordo formal e um sentimento de solidariedade entre as partes na obtenção dos resultados. Quanto às participações, *joint-venture*, licenciamento e *franchising*, a relação é pautada pela elaboração conjunta de projectos e pela cooperação entre as partes. Por último, nas outras associações dentro da cadeia de valor, estão incluídos os acordos de distribuição, a central de compras, os acordos de subcontratação e os acordos de investigação e desenvolvimento. Nesta situação existe uma relação de cooperação forte expressa pela interdependência das partes e pela actuação conjunta da organização dentro da cadeia de valor.

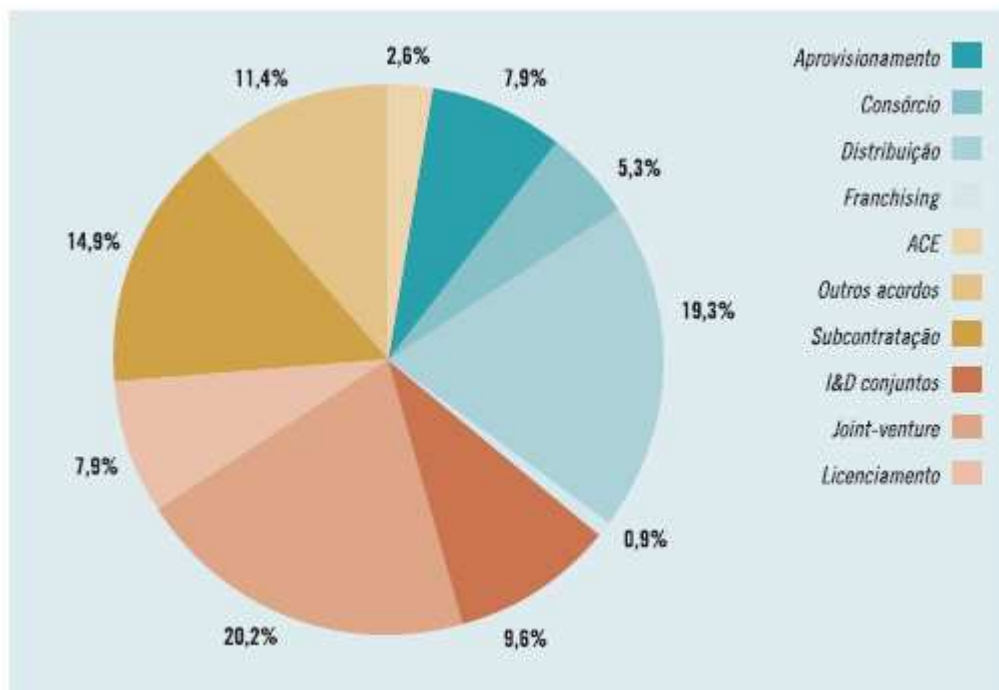
Figura 7: Grau de Integração por Tipo de Aliança Estratégica



Fonte: Adaptado de Ovídio (2005), p. 25

Para Magriço (2005) uma aliança estratégica é uma forma típica de comportamento empresarial na era da globalização. As alianças funcionam como um instrumento capaz de manter ou criar competitividade entre empresas e devem ser entendidas como uma forma de organização adequada à complexidade que envolve as empresas modernas, criando estabilidade que lhes permite enfrentar a concorrência em tempo real. A globalização originou uma nova forma de concorrência: a cooperação/competição, ou seja, as empresas têm de cooperar para conseguirem competir. As alianças, para este autor, assumem diversas formas, em geral consideradas formas de organização intermédias entre o mercado puro e a integração pura. Algumas alianças implicam a criação de uma nova entidade jurídica como é o caso das *joint-ventures*, contudo na maior parte das situações, existe apenas um contrato escrito ou verbal entre as partes que se comprometem a colaborar na elaboração de objectivos num determinado período de tempo. Num estudo realizado, por este autor, a 114 casos de alianças detectados entre empresas portuguesas e estrangeiras, para o período 1989-1998, concluiu-se que cerca de 20% dizem respeito a *joint-ventures*.

Figura 8: Repartição das alianças entre empresas portuguesas e estrangeiras, por formas (em %)



Fonte: Magriço (2005), p. 5

A diversidade de tipologias presentes na literatura é um factor relevante para uma melhor compreensão do conceito de alianças estratégicas. Perante um vasto leque de tipologias sobre alianças estratégicas, Eiriz (2001) apresenta uma classificação que privilegia os aspectos práticos e tangíveis para as empresas, sem abandonar os aspectos teóricos. O autor recorreu a três elementos no estudo das relações empresariais. Esses elementos são: os actores (podem ser indivíduos, grupo de individuo, empresas, partes ou grupos de empresas), as actividades (desenvolvem-se, por exemplo, quando os actores criam recursos), e os recursos (são meios utilizados pelos actores para desenvolver as actividades). Destes elementos, o que melhor caracteriza as alianças estratégicas são os actores, isto porque desenvolvem as actividades e controlam os recursos.

Com base no entendimento de Hakansson (1989), Eiriz (2001) enuncia dois tipos de actividades: actividades de produção ou de transformação (ocorrem no interior da empresa) e actividades de troca ou de transferência (ocorrem entre empresas). Apesar dos elementos definidos serem relevantes, o autor introduziu ainda o conceito da cadeia de valor de Porter, para melhor clarificar os tipos de alianças estratégicas. Assim as actividades de uma empresa são: compras, produção, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados, serviços pós-vendas, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico.

Com base nestas actividades, Eiriz (2001) expõe três domínios de cooperação:

- ✓ Domínio Comercial – estão presentes as alianças estratégicas que desenvolvam actividades na área das compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas.
- ✓ Domínio Técnico/Produção – as alianças estratégicas têm actividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico.
- ✓ Domínio Financeiro – as alianças estratégicas são definidas de acordo com o capital envolvido e o grau de integração dos parceiros.

Inseridos em cada um dos três domínios, Eiriz (2001) apresenta um conjunto de 16 tipos de alianças estratégicas, a seguir identificados.

Quadro 3: Tipos de Alianças Estratégicas

Tipos de Alianças Estratégicas		
Domínio Comercial	Domínio Técnico/Produção	Domínio Financeiro
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Exportadores • Acordo de Distribuição • Acordo de Representação • Central de Compras • Franquia • Assistência Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Consórcio • Formação e/ou Assistência Técnica • Subcontratação • Acordo de Produção Conjunta • Acordo de Investigação e Desenvolvimento • Licenciamento de Patentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de Empresa • Participação Minoritária em Empresa • Joint-Venture • Fusão

Fonte: Autora

Quadro 4: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial

Tipos de Alianças Estratégicas	
Domínio Comercial	Descritivo
Grupo de Exportadores	Empresas do mesmo sector que cooperam em diferentes actividades, para desenvolvimento dos mercados externos. As actividades podem ser: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, etc..
Acordo de distribuição	Relação entre uma empresa produtora de bens finais e uma empresa com domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. O distribuidor acede ao produto do produtor e este acede a um ou vários canais de distribuição.
Acordo de representação	Acontece quando uma empresa é representante dos produtos e marcas de outra empresa num determinado mercado. Distingue-se da franquia porque não tem um nível de integração elevado entre os aliados. O acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e pode ou não incluir a distribuição do produto.
Central de compras	As empresas são do mesmo sector e têm as mesmas necessidades de matérias-primas, estabelece-se de forma a facilitar o acesso das empresas aos seus <i>inputs</i> fundamentais. Através da cooperação na compra, as empresas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores, obtendo melhores preços, mais qualidade, melhores condições de pagamento e condições de entrega.

Franquia	Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais. Estas condições envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.
Assistência comercial	Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. A empresa concentra as suas competências noutras actividades como a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.

Fonte: Autora, adaptado de Eiriz (2001), p. 72

Quadro 5: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção

Tipos de Alianças Estratégicas	
Domínio Técnico/Produção	Descritivo
Consórcio	Estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projecto técnico de grande envergadura e duração no tempo (construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projecto. Muitas vezes, o sucesso de um projecto motiva os parceiros para novos projectos e aprofundamento da relação.
Formação e/ou assistência técnica	Ocorrem com maior frequência em sectores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação da mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou de produtos.
Subcontratação	É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. As operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.
Acordo de produção conjunta	Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Distingue-se da subcontratação pois as empresas desenvolvem as mesmas actividades, estão presentes na mesma fase do sistema de negócios.

Acordo de investigação e desenvolvimento	Verifica-se em sectores onde a actividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos é importante. Os custos totais que são afectos à actividade de investigação e desenvolvimento são elevados, sobretudo fixos e, por isso, as empresas desenvolvem alianças de forma a repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos.
Licenciamento de patentes	Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.

Fonte: Eiriz (2001), p. 72

Quadro 6: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro

Tipos de Alianças Estratégicas	
Domínio Financeiro	Descritivo
Aquisição de empresa	Ocorre quando uma empresa adquire uma posição maioritária no capital de outra empresa.
Participação minoritária em empresa	Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
Joint-Venture	Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint-ventures</i> são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem entre outros recursos, a afectação de capital para a sua estrutura accionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objectivos comerciais ou de produção/técnicos.
Fusão	Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Fonte: Eiriz (2001), p. 72

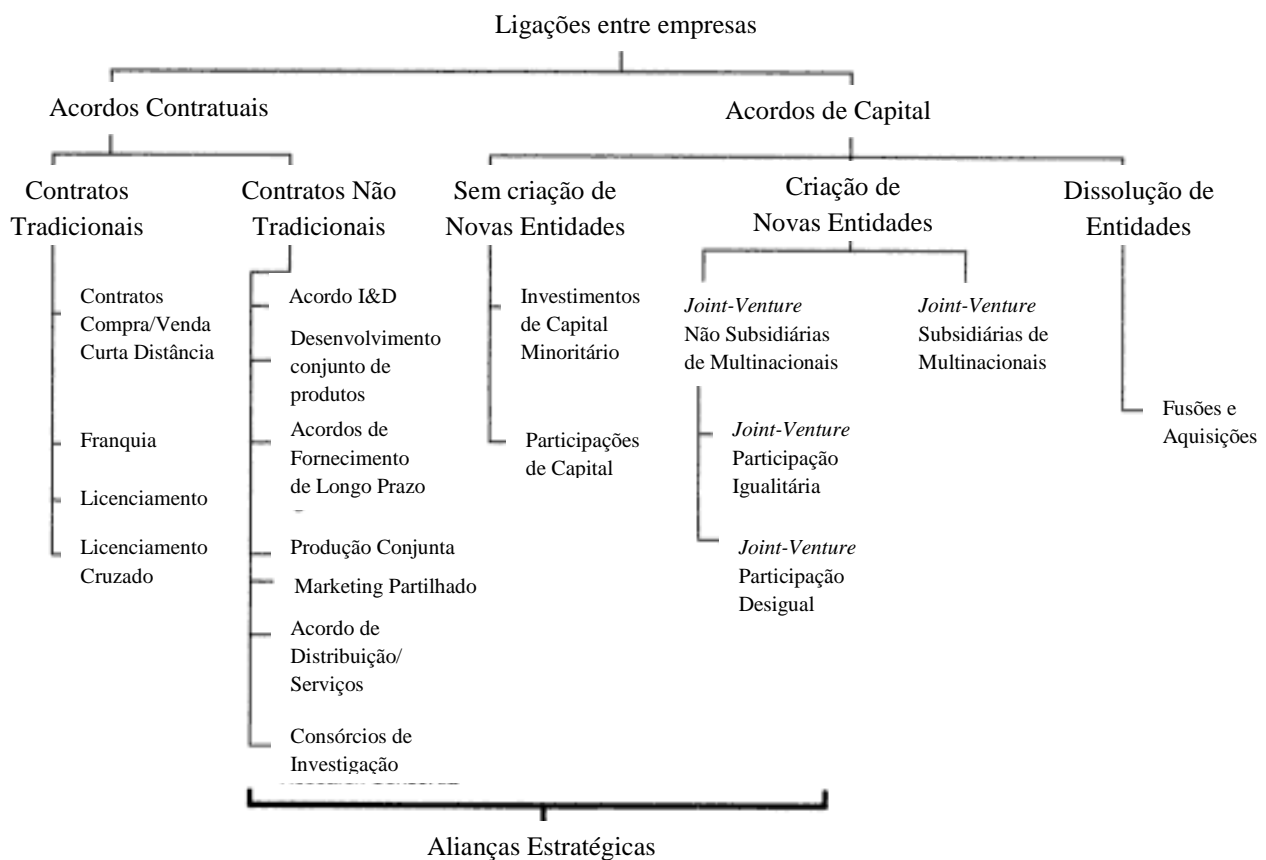
Para Eiriz (2001) uma aliança só é estratégica quando possui impacto nos três domínios, ainda que esteja classificada num só domínio. Uma aliança estratégica é desenvolvida por uma ou mais actividades das empresas, mas que têm influência nas restantes actividades das empresas, acabando por envolvê-las no processo.

A adesão às alianças estratégicas está, cada vez mais, presente nas relações entre as empresas. As alianças funcionam como uma resposta aos desafios estratégicos que as empresas enfrentam, devido sobretudo à globalização. Para Yoshino e Rangan (1995) as alianças estratégicas possibilitam às empresas reformular as suas estratégias, transformando-as em estratégias empreendedoras e competitivas.

De acordo com Yoshino e Rangan (1995), nem todas as ligações possíveis entre empresas podem ser encaradas como verdadeiras alianças estratégicas. Para estes autores uma aliança estratégica é definida como uma ligação entre empresas que contribui para o intercâmbio mútuo e benéfico dos recursos existentes na empresa, permitindo uma eficácia estratégica, caracterizada pela competitividade das empresas envolvidas.

A figura 9 ilustra o conjunto de ligações possíveis entre empresas que podem variar entre acordos contratuais, tradicionais e não tradicionais e acordos de capital, que podem envolver a criação, ou não, de novas entidades e a sua dissolução.

Figura 9 – Conjunto de ligações possíveis entre empresas



Fonte: Yoshino e Rangan (1995)

De acordo com a figura enunciada, constata-se que as alianças estratégicas estão compreendidas entre os acordos contratuais não tradicionais e os acordos de capital que prevêm a criação de novas entidades, excluindo as subsidiárias de multinacionais. Segundo Yoshino e Rangan (1995), todos os níveis em que se promovem as relações entre empresas devem ser cuidados de forma imediata, implicando que a gestão da aliança seja adequada à realidade em que as empresas estão inseridas. Sendo a competição empresarial um dos factores que impulsiona a criação destas ligações entre empresas, a inovação torna-se imprescindível para as empresas que queiram afirmar-se no mundo económico.

As alianças estratégicas progridem como uma relação de cooperação entre duas ou mais empresas independentes, em que cada uma tem a sua estratégia e a sua cultura. O objectivo da aliança é acrescentar valor à empresa. Esta valorização aumenta a austeridade da concorrência, dificultando a gestão da aliança no que ao equilíbrio entre competição e cooperação diz respeito (Yoshino e Rangan, 1995).

4. A constituição de Alianças Estratégicas

As empresas estão inseridas num ambiente complexo e em constante mudança. Compreender uma empresa implica conhecer a realidade inerente às empresas, quer a nível interno e a nível externo, bem como as interações entre eles. Através da compreensão do ambiente externo é permitido conhecer as oportunidades e ameaças a que a empresa está sujeita. Já perceber o ambiente interno é identificar as forças e as fraquezas que estão associadas à empresa. É desta relação que se torna possível delinear estratégias ou soluções para os problemas. É com a constatação da existência de um problema que o desenvolvimento de soluções surge como forma de traçar os caminhos possíveis para atingir os objectivos pretendidos. As soluções estratégicas implementadas são, na altura, aquelas que se julgam melhores para o desenvolvimento das actividades da empresa, de forma a evitar que os problemas se agravem (Soares *et al*, 2008).

A partir do início dos anos 90 nascem novas preocupações estratégicas para as organizações. “A maximização do valor da empresa para os seus *stakeholders*” começa ganhar importância significativa (Santos, 2008, p. 283). Existe uma crescente preocupação com a execução da estratégia, uma vez que o objectivo passa por aproximar a estratégia das necessidades do mercado, de forma a dar resposta às exigências e às mudanças do mercado.

A formulação de estratégias encontra-se mais flexível e próxima do mercado. Isto explica-se devido à necessidade actual em competir através da especialização. A concentração estratégica das organizações traduz a flexibilidade estrutural existente actualmente. “Esta flexibilidade levou ao aparecimento de organizações menos burocratizadas e menos hierarquizadas e também ao recurso a novas formas de gestão, como o *outsourcing*, reengenharia de processos, *downsizing*, *benchmarking*, bem como a novas formas de relacionamento empresarial, que pautam-se pela estrutura complexa de relações de parceria mais ou menos formais, como é o caso, por exemplo, de acordos de cooperação, alianças estratégicas, consórcios” (Santos, 2008, p. 284).

É a importância crescente do meio empresarial na vida das comunidades que leva as empresas a caminharem para soluções capazes de responder aos desafios propostos pelo mercado. Que aspectos ou características devem ser tidos em consideração por uma empresa relativamente às necessidades do mercado e ao facto de saber se os seus próprios recursos chegam para ultrapassar as dificuldades inerentes à vivência concorrencial no meio empresarial? O que motiva as empresas a partilharem recursos e objectivos?

4.1. Explicações teóricas

As alianças estratégicas são importantes vectores na gestão das empresas, uma vez que facilitam a competitividade das empresas, ajudam a ultrapassar as diferenças entre os recursos actuais das empresas e os necessários para a concretização dos seus planos e impulsionam a actividade da empresa de forma a responder às rápidas mudanças tecnológicas (Hoffmann e Schlosser, 2001).

De forma a fundamentar as razões que levam as empresas a criarem alianças estratégicas, surgem na literatura teorias sobre o comportamento das empresas que podem justificar essa tendência. Assim são apontados por alguns autores (Williamson, 1979; Hynes e Mollenkopf, 1998; Hoffmann e Schlosser, 2001; Loke *et al*, 2009) teorias que tentam descrever e explicar as motivações que fazem emergir a cooperação entre empresas: teoria dos custos de transacção, teoria baseada em recursos, teoria das redes sociais, teoria da aprendizagem organizacional, teoria da contingência, entre outras. Contudo, nenhuma das teorias é totalmente cabal para descrever e explicar a natureza das alianças estratégicas (Loke *et al*, 2009).

Genericamente, a literatura sobre as motivações para a realização de alianças estratégicas centra-se em aspectos relacionados com a estratégia, os custos de transacção e a

aprendizagem (Kale *et al*, 2000). Do ponto de vista estratégico, uma aliança estratégica favorece a aperfeiçoamento da posição competitiva das empresas.

De acordo com a teoria dos custos de transacção, as empresas formam alianças estratégicas com o objectivo de reduzir os seus custos e incertezas (Williamson, 1979, 1981). A teoria dos custos de transacção encontra-se inserida nos estudos económicos neoclássicos e estuda o comportamento organizacional existente entre a hierarquia e o mercado (Vale e Lopes, 2010). As empresas adoptam uma atitude de perseverança dos seus interesses, e perante as dificuldades em conseguir todas as informações necessárias e de assumir os riscos inerentes às mudanças do meio em que estão inseridas, procuram parcerias (Vale e Lopes, 2010). Formar uma aliança estratégica representa para as empresas uma forma segura de se adaptarem à realidade incerta (Williamson, 1979).

Esta teoria está relacionada com as vantagens que se podem obter nas transacções realizadas pelas empresas, isto é, na influência que certas operações têm em determinadas actividades da empresa (Loke *et al*, 2009) e que podem contribuir para minimizar os custos e/ou riscos (Williamson, 1979). A decisão das empresas, entre produzir internamente um determinado bem, adquiri-lo no mercado ou investir numa parceria, depende de um conjunto de factores que estão relacionados com um conjunto de características e de condições associadas à transacção dos bens que têm, posteriormente, impacto nos custos de transacção.

Sempre que ocorre uma transferência de um bem, existem custos de transacção. Estes custos estão relacionados com dois pressupostos básicos: a racionalidade limitada, ou seja, a incapacidade de serem previstos todos os acontecimentos que podem ocorrer durante a vigência de um contrato, e a existência de comportamentos interesseiros por parte das entidades envolvidas, manipulando as situações em benefício próprio (Williamson, 1979).

Segundo a teoria baseada nos recursos, uma empresa opta pela formação de alianças estratégicas quando precisa de recursos adicionais e não consegue obtê-los de outra forma (Hoffmann e Schlosser, 2001). Apesar de as empresas disporem de recursos específicos, a maioria não consegue ser auto-suficiente nesses recursos e, por isso, torna-se necessário a colaboração com outras empresas, de forma a reduzir as deficiências em recursos, contribuindo para a minimização das incertezas (Hynes e Mollenkopf, 1998).

A teoria baseada nos recursos centra a sua posição na análise dos diversos recursos que integram uma empresa e tenta descrever e explicar como é possível obter vantagem competitiva através da aquisição e controle dos recursos (Loke *et al*, 2009). A conjugação de recursos empresariais de diferentes empresas possibilita a renovação da dinâmica da empresa devido à cooperação de recursos complementares. Isto acontece devido à partilha do

conhecimento que permite às empresas implementar uma estratégia de crescimento, num ambiente caracterizado pela crescente disputa e diferenciação (Vale e Lopes, 2010).

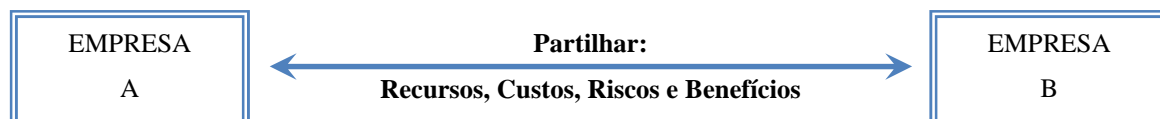
A teoria da aprendizagem manifesta a sua posição através do conhecimento e da captação de conhecimento. Uma empresa consegue obter competitividade sustentável quanto maior for a capacidade de aprendizagem de mudança e evolução da empresa (Vale e Lopes, 2010). Uma empresa procura no conhecimento, uma forma de manutenção e/ou aquisição de competências, que permitem uma adaptação ao meio envolvente, conferindo vantagem para a empresa em diferentes pontos de actuação, uma vez que abarca conhecimentos de vários ângulos do sector em que actua (Hynes e Mollenkopf, 1998). Assim, as alianças entre empresas acontecem de forma a incrementar a competitividade que é proporcionada pela riqueza e variedade das características das empresas envolvidas.

A constituição de alianças estratégicas é influenciada por diferentes factores, que assumem maior ou menor importância na concretização da mesma. Contudo o propósito da sua criação passa pela minimização dos custos e pela inovação que permite a maximização dos lucros.

4.2. Objectivos e motivações da constituição de Alianças Estratégicas

Uma aliança estratégica, como já foi enunciado, é um acordo entre duas ou mais empresas de forma a colaborarem na execução das suas estratégias, tendo como finalidade atingir objectivos comuns, através da partilha de recursos, custos, riscos e benefícios.

Figura 10: Constituição de Aliança Estratégica



Fonte: Autora

Mas porque têm as empresas necessidade de formarem alianças estratégicas? Qual ou quais os objectivos que levam as empresas a escolherem este caminho? Que motivações estão inerentes à formação deste tipo de estratégias empresariais?

A vantagem competitiva das empresas pauta-se pelo desenvolvimento de novas formas de organização das empresas e novas metodologias de gestão que sejam capazes de delinear, um conjunto de soluções, planos realistas e adaptados às novas características do mercados e das estruturas produtivas (Azevedo, 2000).

A constituição de alianças estratégicas, segundo Walters *et al* (1996) *apud* Santos (2008), deve-se ao facto das empresas identificarem os seguintes pontos como vantagens:

1. Necessidade de entrar em novos mercados;
2. Necessidade de acesso a novos canais de distribuição e/ou competências;
3. Redução de custos de produção e de desenvolvimento;
4. Difusão rápida de novas tecnologias;
5. Aceleração da introdução de um produto no mercado;
6. Superar obstáculos de diversa ordem, no que diz respeito a barreiras de natureza técnica, legal e comercial;
7. Reduzir ou partilhar os riscos associados a algumas actividades (por exemplo: pesquisa e desenvolvimento e introdução de novos produtos).

Para além destas vantagens, Bidault e Cummings (1995) *apud* Santos (2008) identificam outras vantagens que têm um efeito oculto, são menos evidentes, mas que permitem às empresas o acesso a outras culturas, valores, experiências e estilos de gestão e competências. Essas vantagens são:

1. Acesso a *know-how*;
2. As alianças funcionam como observatórios para *benchmarking*, permitem o contacto directo com as melhores práticas (*best practices*);
3. Possibilitam a constatação de fraquezas presentes na organização;
4. Exigência dos parceiros conduz à antevisão de possíveis alterações em alguns processos de gestão.

São vários os autores que apresentam factores justificativos dos objectivos e motivações que levam as empresas a recorrer a este tipo de cooperação empresarial. O quadro 7 resume um conjunto de opiniões de autores sobre as motivações e os objectivos da constituição de alianças estratégicas:

Quadro 7: Objectivos e motivações das Alianças Estratégicas

Autor	Objectivos e Motivações
<p>Gomes -Casseres (1988)</p>	<p>São três as motivações para a criação de alianças estratégicas e estão relacionadas com os conceitos de recursos, conhecimentos e mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Alianças baseadas na cadeia de fornecimento – envolve transferência de recursos financeiros, competências de gestão, tecnologia e design. ❖ Alianças baseadas no conhecimento – criação e transferência de conhecimento. ❖ Alianças baseadas no mercado – com o sentido de reduzir a competição.
<p>Bucklin e Sengupta (1993)</p>	<p>O aumento da criação de alianças estratégicas relaciona-se com a utilização, extensão e alinhamento de recursos e com a importância crescente atribuída às competências chave da empresa. A criação de estruturas mais complexas permite às empresas uma diferenciação através da partilha de recursos o que origina uma oportunidade de posicionamento mais eficaz no mercado.</p>
<p>Varadarajan e Cunningham (1995)</p>	<p>Dos motivos relacionados com o mercado destacam: a entrada em novos mercados, a protecção do mercado interno, o <i>timing</i> de entrada no mercado, a estrutura e a posição. Dos motivos relacionados com os produtos são referidos, o preenchimento de falhas na oferta da empresa, o alargamento da linha de produção e a cooperação no desenvolvimento de novas linhas e domínios.</p>
<p>Glaister e Buckley (1996)</p>	<p>Acrescentam aos motivos relacionados com o mercado de Varadarajan e Cunningham (1995) o poder de mercado competitivo e o desenvolvimento de mercado. Existem, para os autores, oito motivos que levam à criação das alianças: (1) Partilha do risco, (2) Racionalização do produto de economias de escala, (3) Transferência de tecnologia complementar/troca de patentes, (4) Ajuste da concorrência, (5) Ajuste à política governamental, (6) Facilitar a expansão internacional, (7) Estabelecimento de ligações verticais, e (8) Outros motivos.</p>
<p>Tsang (1999)</p>	<p>Identifica a formação de alianças estratégicas devido à existência de dois objectivos de aprendizagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprendizagem de competências do parceiro – corresponde ao “<i>learning from</i>” identificado por Townsend (2003). ✓ Aprendizagem através da experiência da aliança estratégica (da gestão da aliança, do conhecimento do negócio, da implementação de tecnologia) – corresponde ao “<i>learning about</i>” definido por Townsend (2003).
<p>Das e Teng (2000)</p>	<p>Acesso a oportunidades que de outra forma não era possível alcançar. O sector de actividade das empresas influencia a formação de alianças estratégicas. Sectores com um elevado grau de incerteza ambiental, com mudanças e desenvolvimento tecnológico rápido, são mais propícios a estas situações.</p>
<p>Hyder e Abraha (2003)</p>	<p>As alianças estratégicas derivam de vários pressupostos, desde a entrada em novos mercados, reduzir custos de produção e desenvolver e difundir novas tecnologias. Surgem por necessidade e são formadas para criar e explorar novas oportunidades.</p>

Magriço (2003)	<p>Sistematiza os objectivos de formar alianças estratégicas em cinco pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Partilhar custos de investigação e desenvolvimento e dominar trajectórias tecnológicas; ⇒ Reagir à limitação do ciclo de vida dos produtos; ⇒ Enfrentar o aumento da concorrência; ⇒ Reagir atempadamente ao comportamento da procura; ⇒ Reagir aos estímulos ou às restrições impostas pelos governos nacionais.
Townsend (2003)	<p>Os motivos que conduzem à formação das alianças estratégicas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivos organizacionais – podem estar relacionados com mercados, produtos, recursos, conhecimentos e redução do risco de transacções; • Motivos externos à empresa – podem ser relacionados com o sector de actividade ou com factores ambientais. <p>E a aprendizagem organizacional que comporta três aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O conhecimento directo do parceiro, que envolve, entre outros, o acesso a informação, capacidades e competências – “<i>learning from</i>”; ○ Aprendizagem inter-parceiros que pode ocorrer através da experiência, da imitação, da apropriação e de sinergias – “<i>learning with</i>”; ○ Desenvolver competências na gestão da aliança – “<i>learning about</i>”.
Jiang (2007)	<p>Apresenta três grandes razões pelas quais as empresas se interessam pela concretização de alianças estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Co-option</i> - Conjugam empresas com bens e serviços complementares para desenvolver negócios durante processo de globalização; 2. <i>Co-specialization</i> - Criação de valor através da combinação de recursos; 3. <i>Learning and internalizing</i> – Aprender e desenvolver novas habilidades.

Fonte: Autora, Bucklin e Sengupta (1993), Varadarajan e Cunningham (1995), Glaister e Buckley (1996), Gomes-Casseres (1988), Magriço (2003) e Townsend (2003) (citados por Miguens, 2007), Tsang (1999), Das e Teng (2000), Hyder e Abraha (2003) e Jiang (2007).

A literatura em relação à verificação das motivações e objectivos que levam a criação de alianças estratégicas apresentam vários estudos empíricos.

Hoffmann e Schlosser (2001), num estudo realizado em 164 Pequenas e Médias Empresas austríacas, concluem que 76,8% das empresas inquiridas formaram alianças estratégicas para entrarem no mercado, 72,5% fizeram-no por razões de redução de custos, 46,4% para acederem a novas tecnologias e 21,7% para diversificarem o risco.

Loke *et al* (2009) realizaram um estudo a três empresas da Malásia, de distintos sectores de actividade, com diferentes dimensões e que estão envolvidas em processos de

alianças estratégicas. Concluíram que as alianças foram formadas com empresas que tinham recursos e competências complementares. A forte concorrência também contribuiu para a criação das alianças de forma a obterem benefícios mútuos podendo ser alcançados os objectivos desejados. A partilha da informação ajuda no desenvolvimento global e proporciona criação de valor.

Podemos verificar que as motivações e objectivos que levam à criação das alianças estratégicas influenciam as empresas. As alianças estratégicas funcionam, assim, como uma forma de se alcançar algo que sem recurso a colaboração não seria viável.

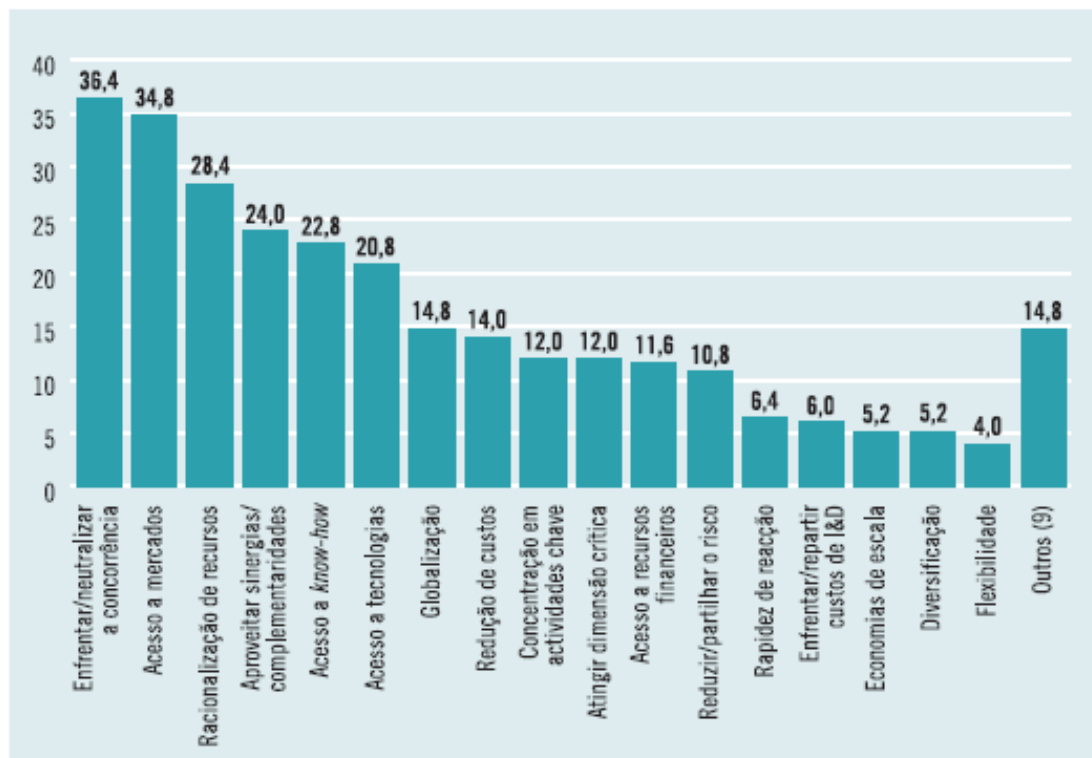
No exemplo apresentado anteriormente sobre um determinado sector de actividade Y, onde existiam três empresas A, B e C e em que a empresa A e a empresa B realizaram uma aliança estratégica. Que motivações e quais os objectivos que se podem apontar como factores relevantes para a criação da referida aliança entre A e B? As empresas tinham como principal objectivo conseguir desenvolver produtos capazes de concorrer no mercado com os produtos da empresa C; assim, o facto de poder ter essa oportunidade tornou-se no objectivo em formar a aliança. As motivações estão relacionadas, essencialmente, com aspectos organizacionais que as empresas tinham enquanto entidades individuais, uma vez que não tinham capacidades individuais suficientes para competirem com a empresa C. O facto do risco ser partilhado na investigação e desenvolvimento de novos produtos levou a um entendimento entre as empresas que iriam partilhar os recursos que possuíam e os custos que teriam com a produção do novo produto e, isso, traria benefícios para ambas as empresas.

Magriço (2005), tendo por base um inquérito conduzido a dirigentes empresariais sobre alianças estratégicas entre empresas portuguesas, no período 1989-99, agrupou os objectivos apontados em cinco conjuntos:

1. Conjunto com maiores frequências relativas: enfrentar/neutralizar a concorrência e acesso a mercados;
2. Conjunto (também bastante referido): racionalização de recursos, aproveitar sinergias/complementaridades e acesso a *know-how* e a tecnologias;
3. Conjunto (relevante, mas com um nível de significância inferior): globalização, redução de custos, concentração em actividades chave, atingir dimensão crítica, acesso a recursos financeiros, e reduzir/partilhar o risco;
4. Conjunto mencionado em pouco mais de 5% dos casos: rapidez de reacção, enfrentar/repartir custos de investigação e desenvolvimento, economias de escala e diversificação;

5. Conjunto mencionado em menos de 5% dos casos: flexibilidade e outros.

Figura 11: Objectivos das alianças segundo a opinião de dirigentes empresariais portugueses (em %)



Fonte: Magriço (2005), p. 6

Uma aliança estratégica visa criar uma relação de confiança entre os parceiros e propõe-se a alcançar um objectivo comum. Permite expandir e desenvolver as actividades da empresa, para que se tornem mais competitivas. As alianças devem ser feitas quando os concorrentes estão unidos por um objectivo comum, quando existe insatisfação perante os resultados, quando se acredita que através de parceiros é possível vencer os desafios do futuro ou ganhar massa crítica para ter sucesso no mercado, e quando se torna necessário ter novas competências e os recursos internos são insuficientes. Os principais objectivos estão relacionados com a partilha do risco do negócio, com a intenção de ganhar economias de escala, diversificar para novos negócios, internacionalizar ou ter acesso a novos mercados regionais, bem como a possibilidade de aceder a novas tecnologias, a novas competências, a capital e criar valor acrescentado para os negócios.¹

¹ Informação retirado do site PMElink (18.01.2011)

4.3. Como se devem implementar

Uma aliança estratégica deve ser definida quando os parceiros tiverem a intenção estratégica de o fazer, com vista a cooperarem no desenvolvimento de objectivos comuns. Para que a aliança possa surgir é necessário planear de forma estratégica e conjunta como se irá implementar a aliança, para que não existam colaboradores das empresas desconfortáveis com a situação. O processo deve ser clarificado, prontamente definido e comunicado os objectivos aos demais colaboradores, para que todos se sintam unidos e entusiasmados. A formação da aliança deve trazer benefícios para as empresas para que se obtenha um resultado positivo para todos.

O processo de criação de alianças estratégicas comporta quatro etapas principais:

- ✓ Identificação;
- ✓ Avaliação;
- ✓ Negociação e
- ✓ Implementação.

Na elaboração de uma aliança estratégica as empresas devem ter o cuidado de definir claramente quais os seus objectivos para seguir em frente com a aliança estratégica. A identificação clara e precisa dos objectivos é fundamental para que todos percebam qual o real objectivo com a criação da aliança estratégica. Depois identificar e escolher qual o melhor parceiro para desenvolver a aliança estratégica é uma das fases mais difíceis, mas também uma das mais importantes. Torna-se necessário proceder a uma avaliação dos potenciais parceiros para se perceber quais os seus pontos fortes e quais os seus pontos fracos. Posteriormente, torna-se necessário definir quais as obrigações e direitos que cada parceiro terá com a constituição da aliança estratégica. A negociação relativamente ao que cada um tem a ganhar e tem para oferecer à aliança fica expressamente definido antes de se concretizar a aliança. Fazer uma previsão do que se pode ganhar, das vantagens e desvantagens de uma aliança, são situações a ser ponderadas nesta fase da formação das alianças estratégicas. Quantificar e qualificar a oportunidade de negócio é relevante para que cada parceiro mostre o empenho na cooperação e que contribua para o sucesso da aliança. Para além de serem definidas as oportunidades, torna-se necessário prever o impacto que a formação da aliança irá ter nas pessoas que colaboram de alguma forma com as empresas. É importante que se verifique as vantagens e desvantagens que a aliança pode trazer para os colaboradores, de forma a serem antecipados potenciais problemas, criando soluções aceitáveis. A fase seguinte, na elaboração das alianças, prende-se com o poder negocial. Nesta fase deve ser definido um

conjunto de situações que permitirá o sucesso das alianças estratégicas. Deve ser exposto o estilo de negociação, bem como as contribuições chave de cada parceiro e antever o compromisso que se irá realizar. A fase da implementação da aliança exige que se efectue um planeamento da integração para que a estrutura da aliança satisfaça as necessidades dos parceiros envolvidos, para que sejam escolhidos os gestores capazes de negociar a aliança, bem como definir os objectivos estratégicos, os recursos e orçamentos, as responsabilidades e autoridade dos gestores envolvidos. Para além destes factores, torna-se preponderante que seja claramente definido quais as medidas a adoptar em caso de separação, desde penalizações a obrigações de saída. Por último, concretizar a aliança é deixar o acordo expressamente definido para que ambas as empresas consigam alcançar os objectivos propostos. A estrutura organizacional deve ser flexível mas forte, as reacções da concorrência devem estar precavidas, os prazos de resolução devem ser definidos atempadamente e deve impor-se entre as empresas uma comunicação aberta.²

As alianças estratégicas foram ao longo das décadas ganhando cada vez mais importância. Nos anos 70 começaram por ser vistas como forma de desenvolvimento de produtos, adquirir a melhor matéria-prima ao menor custo e a tecnologia mais recente. Depois, nos anos 80, eram consideradas como forma de consolidar a posição da empresa no sector de actividade, criando economias de escala. Mais tarde, nos anos 90, o desenvolvimento das competências tornou-se no ponto-chave das alianças estratégicas. Prever a acção dos concorrentes, através da constante inovação, originando uma vantagem competitiva recorrente era o “mote” das alianças estratégicas. É reconhecido que as alianças estratégicas têm melhores resultados quando cada parceiro admite a necessidade de ter acesso a capacidades e competências que de outra forma não conseguiria (Isoraite, 2009; Doz e Hamel, 1998).

Isoraite (2009) aponta algumas questões que devem ser tidas em consideração quando se pretende constituir uma aliança estratégica. Primeiramente, deve ser ponderado se a aliança estratégica irá contribuir para a missão e visão da organização e se lhe permitirá atingir os seus objectivos de forma mais eficaz e eficiente. Depois é necessário prever se vai obter mais vantagens e se não teria oportunidade de as conseguir de outra forma. É relevante verificar os motivos que levam a criação da aliança estratégica e compará-los com a actuação que tem enquanto empresa individual. Quais os principais objectivos, como foi identificado o possível parceiro da aliança, que contributos foram procurados no parceiro e que situação desencadeou

² Informação retirada do site PMELink (18.01.2011)

a procura do parceiro para formar uma aliança são aspectos a ter em conta para que a decisão a tomar seja feita em consciência e após serem exploradas todas as possibilidades. Após toda a reflexão exigida impõem-se pensar no tipo de aliança estratégica a definir, qual a melhor forma de realizar a aliança e ter sucesso, sabendo que ocorrem sempre obstáculos e imprevistos na concretização das alianças estratégicas.

Biggs (2006) *apud* Isoraite (2009) apresenta os factores chave que determinam o sucesso de uma aliança estratégica para aquele autor. O sucesso de uma aliança pauta-se pela existência de uma visão clara e comum entre as partes. A existência de objectivos partilhados, de necessidades mútuas e os ajustes estratégicos realizados em conformidade com a opinião de todos permite uma predisposição saudável para trabalhar em conjunto. Numa aliança, o envolvimento de toda a administração, bem como a partilha de riscos e de recompensas é estimada pelas partes. Uma definição adequada do âmbito da aliança, o controle e a tomada de decisões partilhadas e uma solução conjunta dos problemas contribui para manter uma aliança forte e assente na mensurabilidade, responsabilidade e confiança mútua.

Figura 12: Factores Críticos de Sucesso



Fonte: Autora, adaptado de Isoraite (2009)

O processo de formação das alianças estratégicas é um processo complexo e que requer bastante organização e precaução nas atitudes de parte a parte. A união de duas empresas acaba por ser uma junção de dois mundos diferentes. O modo de trabalhar e entender as várias situações é diferente, a cultura organizacional de cada empresa é a sua identidade. Conciliar culturas, formas de trabalhar e de estar é difícil entre as pessoas, enquanto seres humanos. Quando se pensa em unir empresas devem existir preocupações a vários níveis, isto porque as empresas têm formas diferentes de se organizarem, de realizarem as suas actividades: cada empresa tem a sua própria cultura. A conjugação destas culturas é difícil e pode condicionar o sucesso destes processos. Existem formas diferentes de pensar e de trabalhar para atingir determinados objectivos. O que uns consideram fundamental pode não ser relevante para outros. Este tipo de situações dificulta estes processos. Geralmente, todas as organizações seguem uma determinada cultura e a mudança para uma nova cultura nem sempre é encarada da melhor forma. A clarificação destes processos a todos os sectores da empresa é fundamental para que a mudança seja encarada com naturalidade.

De acordo com Yoshino e Rangan (1995), existem quatro acções que são a base do sucesso das alianças estratégicas entre empresas: repensar, elaborar, estruturar e avaliar a aliança estratégica.

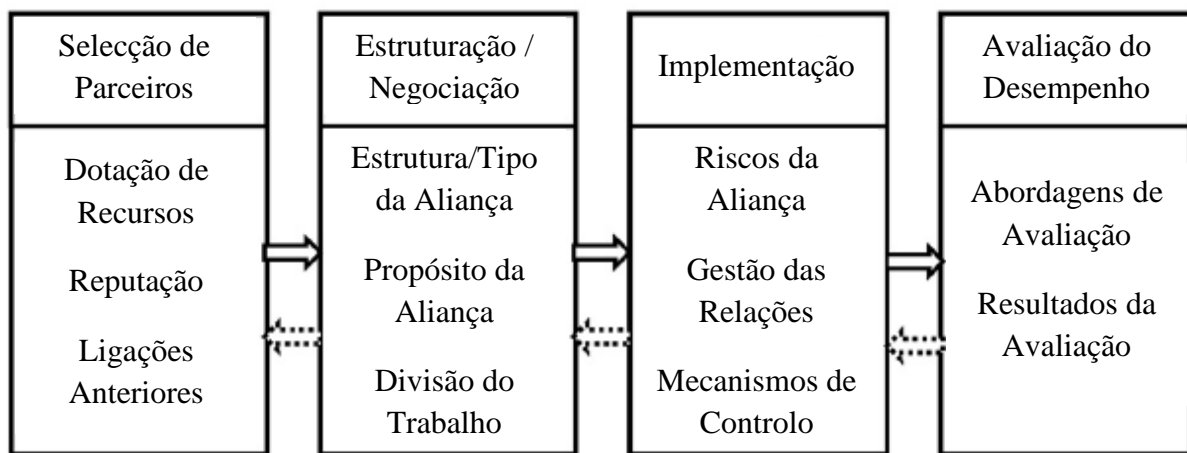
Para Cummings e Worley (2008), as alianças estratégicas são acordos formais entre duas ou mais organizações com a finalidade de alcançar objectivos comuns através da partilha de recursos (incluindo a propriedade intelectual), pessoas, capital, tecnologia, capacidades ou activos físicos. A eficácia do desenvolvimento das alianças estratégicas passa pela formulação da estratégia, pela selecção de parceiros, seguida da estruturação da aliança e do arranque, terminando com a operacionalização e ajuste da aliança.

Perante os riscos associados à gestão das alianças, Das e Teng (1999) identificam, também, quatro etapas nas quais deve incidir o desenvolvimento das alianças: selecção dos parceiros (possibilidade de incluir novos recursos e objectivos amigáveis para com a aliança), estruturação da aliança estratégica (considerar o tipo de aliança a formar e a flexibilidade dentro da aliança), concretização da aliança (cooperação eficaz para obter vantagem competitiva) e avaliação da aliança (desempenho da aliança) (Kumlungua, 2008).

Jiang *et al* (2008), numa análise da dinâmica evolutiva das alianças estratégicas e perante a perspectiva da estabilidade e instabilidade das alianças estratégicas, apresentaram um modelo integrado do desenvolvimento das alianças estratégicas baseado nas quatro etapas definidas por Das e Teng (1999). Para estes autores os factores que indicam

estabilidade são fulcrais para o desenvolvimento das alianças estratégicas. A estabilidade das alianças relaciona-se com o grau em que a aliança pode ser executada e desenvolvida com sucesso através da colaboração com os parceiros. Já a instabilidade encontra-se ligada aos factores que, mesmo sendo positivos para a aliança estratégica, no final colocam em causa a sua continuidade.

Figura 13 – Modelo de desenvolvimento de alianças: factores críticos e acções de gestão



Fonte: Jiang *et al* (2008), p. 179

A figura 13 apresenta o modelo desenvolvido por Jiang *et al* (2008), que definem várias etapas pelas quais uma aliança deve passar para obter o sucesso desejado. Numa primeira fase é imprescindível que seja seleccionado o parceiro da aliança. O parceiro a seleccionar deve ser alguém que possua recursos complementares aos da empresa, isto para preencher as lacunas da empresa nesse sector, de forma a obter mais competências. As prestações dos parceiros com os seus recursos complementares vão ser um factor de estabilidade para a aliança. As empresas são seleccionadas para parceiros quando lhes é atribuído valor e reconhecimento, por isso, uma boa reputação por parte das empresas favorece o interesse na selecção para criação de alianças estratégicas. A reputação é assim relacionada de forma positiva com a estabilidade das alianças. Para além disto, o facto de existirem relações anteriores com as empresas seleccionadas para a parceria, também, influencia de forma positiva a segurança das alianças.

Numa segunda etapa é feita a negociação da aliança e ultimados os pormenores da estrutura com que se vai desenvolver. É necessário deixar bem definido o tipo de aliança a realizar, qual o âmbito da aliança e a forma como será feita a divisão de trabalho. A definição

destes aspectos é fundamental para o futuro da aliança. Isto porque é através da definição clara e precisa de todas as acções que se consegue alcançar a estabilidade da aliança.

Depois de concluída a negociação, o passo seguinte é a fase de implementação do acordo obtido anteriormente. Para Doz e Hamel (1998), a gestão das relações adquire uma importância relevante em todo o processo. Jiang *et al* (2008) definem a etapa de implementação como a mais importante das quatro etapas e apresentam como factores decisivos, os riscos inerente à aliança, a gestão das relações e os mecanismos de controlo. Deve existir por parte dos parceiros um conjunto de acções de forma a lidar com as situações favoráveis à instabilidade. Os riscos da aliança para Das e Teng (2001) são definidos em duas categorias: riscos relacionais e riscos de desempenho. O risco relacional verifica-se na possibilidade de não haver entre os parceiros a cooperação desejada e o risco de desempenho refere-se aos factores que podem comprometer o sucesso da aliança mesmo quando se verifica a cooperação entre os parceiros. Estes dois tipos de risco estão cada vez mais presentes numa relação de aliança. Para reduzir o seu impacto, Das e Teng (2001) apresentam duas abordagens que contribuem para minimizar os riscos: confiança e controlo. Para Jiang *et al* (2008) os riscos podem ser minimizados através de dois tipos de acções: a gestão das relações (que inclui a confiança) e o controlo. A gestão das relações envolve um sentido de compromisso de interdependência, de confiança mútua e de resolução de conflitos. Estes factores ajudam a reduzir os riscos, proporcionando estímulos para os parceiros sustentarem a relação. Os mecanismos de controlo (controlo social, controlo de resultados e controlo do processo) quando utilizados na medida certa contribuem positivamente para a estabilidade das alianças estratégicas.

Na quarta etapa é definida a avaliação do desempenho, segundo Jiang *et al* (2008), o desempenho superior ao esperado proporciona uma melhoria nas relações das empresas, já um desempenho inferior ao esperado contribui para a instabilidade da parceria. Assim, um desempenho superior ao esperado contribui para a estabilidade da aliança, o desacordo sobre as medidas de desempenho leva a desigualdades percebidas, influenciando, por conseguinte, a estabilidade das alianças.

Todo o processo de implementação é relevante para o sucesso das alianças, contudo, Johnson *et al* (2005) identificam como principais critérios para o sucesso das alianças três factores chave: adequação, aceitabilidade e viabilidade. A adequação está relacionada com a posição estratégica da empresa, pode ser vista como a base de uma estratégia. Para a empresa torna-se crucial verificar se faz sentido proceder com a realização da aliança perante a posição estratégica da empresa. A aceitabilidade prende-se com os resultados de desempenho

esperados e se esses resultados correspondem às expectativas dos *stakeholders*. A viabilidade da aliança relaciona-se com a capacidade estratégica que esta terá em dar continuidade ao cumprimento dos objectivos definidos. Das e Teng (1998) expõe que em todas as fases deve estar presente uma orientação clara por parte dos parceiros quanto à perspectiva da aliança.

O reconhecimento por parte das empresas da necessidade em apostar na inovação, na flexibilidade e na capacidade de antecipar e aproveitar as oportunidades futuras torna as alianças estratégicas num caminho apreciado (Grade e Raviola, 2009).

O contexto económico definido como a “Era da Competitividade” leva as empresas a aprimorarem as suas relações. A implementação das alianças estratégicas é um processo que pretende levar as empresas a obterem vantagens competitivas. É esperado que todo o processo possa agregar benefícios para as empresas que se traduzam em vantagens que lhes permitam diferenciar-se dos seus concorrentes e oferecer maior valor ao cliente (Corso *et al*, 2005).

5. Alianças Estratégicas e a Criação de Valor

A rápida e enorme difusão a nível tecnológico, a globalização, a exigência crescente dos consumidores, bem como o aumento da concorrência quer a nível de inovação e de custos de produção, fizeram com que as relações empresariais fossem repensadas.

O mundo actual, caracteriza-se por ser altamente interligado e dependente de vários factores relevantes para impulsionarem a economia.

Vivemos num mundo globalizado e capaz de fazer mais e melhor, contribuindo para a criação de valor e com preocupação do desenvolvimento sustentável. Para isso, basta acreditar e ter vontade de fazer cada dia melhor. As relações entre os agentes económicos são cada vez mais intensificadas pela “febre” do que consideram ser o objectivo fundamental de qualquer empresa: o lucro. É com vista na obtenção dos objectivos que as empresas se moldam e fazem renascer novas entidades.

As empresas, de forma a adaptarem-se as novas ameaças e oportunidades do mundo económico em mudança, desenvolveram novas formas de cooperação que lhes permite alcançar os seus objectivos de forma sustentada.

Quando as empresas decidem unir estratégias, têm em vista obter um acréscimo de valor. O enriquecimento das empresas pode dar-se através da transferência de valor ou da criação de valor. A transferência de valor é o enriquecimento através da obtenção de valor depois de cumpridas as obrigações para com os credores da empresa, os trabalhadores, o Estado, ou quaisquer outros *stakeholders*. A criação de valor é um processo, a longo prazo,

que resulta de actos de gestão, bem como de interações entre empresas através da incorporação de sinergias. Estas sinergias podem ser transferência de capacidades e competências que resultam numa melhoria da situação competitiva da empresa, assim como no seu desempenho, nos resultados da sua actuação e, por consequência, no valor da empresa. A criação de valor nestas situações apenas é possível de se verificar quando já existe uma completa integração das empresas. O processo de integração é relevante para o sucesso destas relações, mas não é único. O processo de fundamentação e de negociação é fundamental para a conclusão destes processos e que se não forem correctamente resolvidos podem colocar em causa a capacidade da empresa perceber o potencial da criação de valor e de conseguir uma integração bem sucedida. A formação de alianças estratégicas pode levar à criação de valor se forem reforçadas as capacidades estratégicas das empresas envolvidas, melhorando a sua posição concorrencial, o que levará a uma melhoria da rentabilidade e por consequência do aumento do valor da empresa (Pito, 2002).

5.1. Modelo de Michael Porter

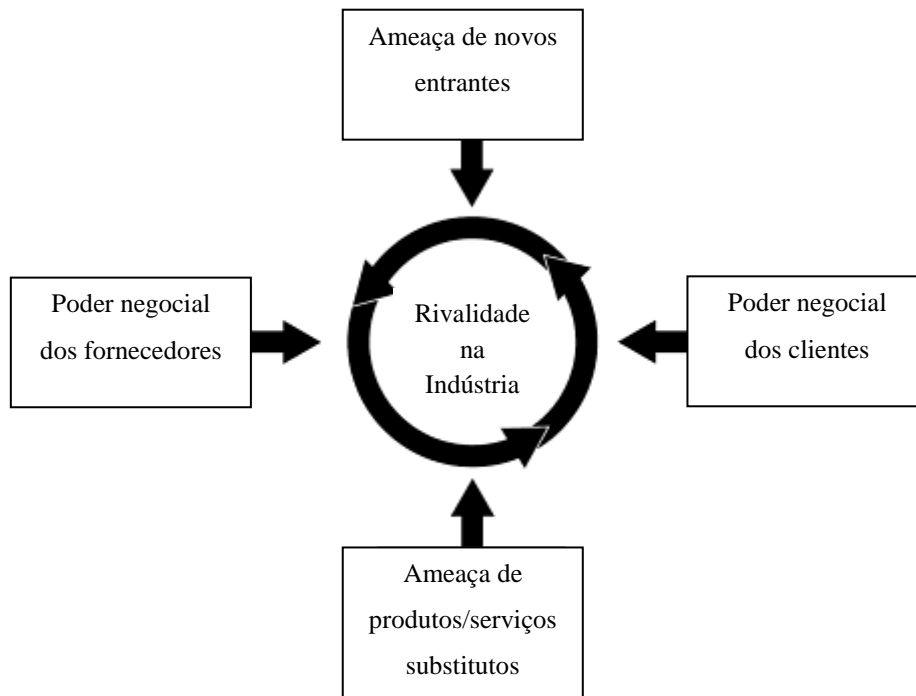
Uma estratégia, segundo o modelo definido por Michael Porter, torna-se competitiva devido à atractividade da indústria e à posição competitiva da empresa. Para este autor, existem duas fontes de vantagem competitiva: a liderança de custo e a diferenciação. A liderança de custo torna-se numa vantagem competitiva quando a organização é capaz de oferecer um bem ou serviço equivalente ao da concorrência, mas a um preço relativamente mais baixo. A diferenciação traduz-se na capacidade de uma empresa oferecer um bem ou serviço aos seus clientes a um preço compensatório e com características que não são oferecidas pela concorrência (Santos, 2008).

Existem inúmeras variáveis que podem alterar a vida normal de uma indústria e surgir como destabilizadoras da competitividade. Torna-se necessário que exista um controlo sobre o desempenho da competitividade e um conhecimento rigoroso do ambiente envolto à organização. Um plano estratégico competitivo de sucesso baseia-se no conhecimento do meio envolvente, uma vez que existem forças que conduzem as empresas a tomarem decisões capazes de neutralizar os impactos produzidos por distúrbios externos (Ruthes, 2007).

Michael Porter entende que uma estratégia competitiva é a busca constante por parte de uma empresa de uma posição competitiva favorável numa determinada indústria. Para se estabelecer uma posição competitiva e rentável, Porter identifica cinco forças que determinam a competição e a rentabilidade nessa indústria. As cinco forças do modelo de Michael Porter:

poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de produtos/serviços substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre concorrentes actuais (Santos, 2008).

Figura 14: Modelo das 5 Forças Competitivas de Michael Porter

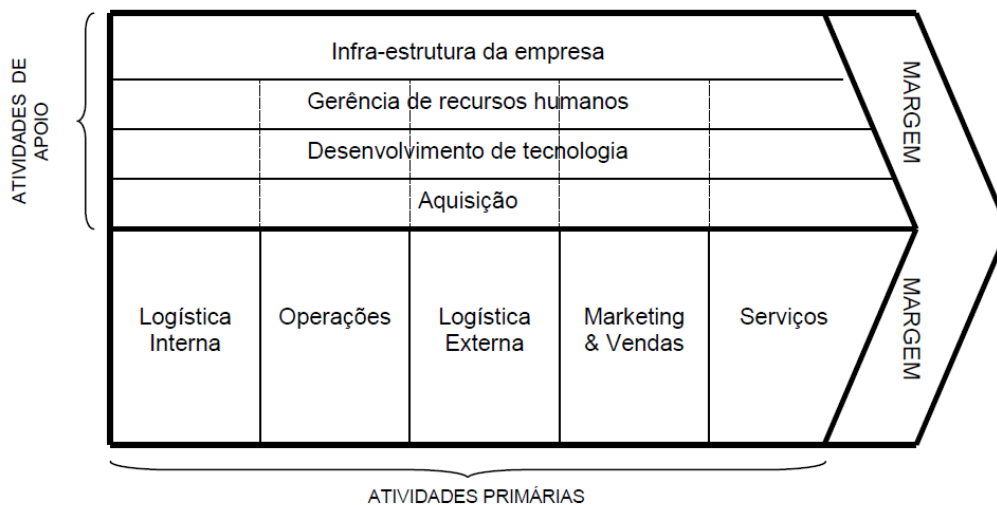


Fonte: Porter (2008), p. 4

Para Porter, a elaboração de uma estratégia tem como objectivo assegurar a estabilidade da organização no seu meio envolvente, permitindo-lhe uma perfeita integração que seja capaz de garantir um correcto posicionamento de forma a conseguir defender-se das cinco forças competitivas que compõem o seu meio envolvente ou ter capacidade de influenciar essas mesmas forças a seu favor.

A atractividade da indústria e a posição competitiva da empresa definem a estratégia competitiva. Enquanto a atractividade da indústria é medida pelo retorno do investimento no longo prazo, a posição competitiva depende da capacidade de criar vantagens competitivas sustentáveis. Estas vantagens competitivas, segundo Porter devem ser verificadas, não na empresa como um todo, mas através das suas variadas actividades. Para isso, Porter socorre-se de um instrumento que se designa por cadeia de valor.

Figura 15: Cadeia de Valor genérica de Michael Porter



Fonte: Porter (1986), p. 21

Porter (1985) refere que a cadeia de valor é um instrumento básico para o diagnóstico da vantagem competitiva. Uma organização consegue obter uma vantagem competitiva se conseguir desempenhar as actividades pertencentes à cadeia de valor de uma forma menos onerosa que os seus concorrentes. Para além destas actividades influenciarem a competitividade da empresa e a sua criação de valor, Porter identifica ainda como elementos capazes de constituir vantagem competitiva para a empresa as ligações entre essas actividades, através da optimização e da sua coordenação.

Oliveira (2005) apresenta a definição de aliança segundo Michael Porter, referindo que estas são acordos de longa duração entre empresas que realizam transacções de mercado normais, mas que não chegam a ser fusões totais. Para perceber de que forma as alianças estratégicas estão relacionadas com a teoria da vantagem competitiva de Porter, torna-se necessário perceber como funciona a cadeia de valor apresentada por este autor. A empresa, à luz da teoria de Michael Porter, obtém vantagem competitiva quando consegue executar as actividades da cadeia de valor de forma estratégica e ao menor custo possível. Acrescentar valor num produto implica realizar as actividades, primárias e de apoio, a um custo inferior ao da concorrência. As relações entre empresas assumem um nível de competição cada vez mais elevado, tornando difícil o domínio por parte das empresas de todas as actividades da cadeia de valor. As alianças estratégicas surgem como uma forma de preencher lacunas de competência que as empresas apresentam ao longo da cadeia de valor, através da partilha de actividades com outras empresas.

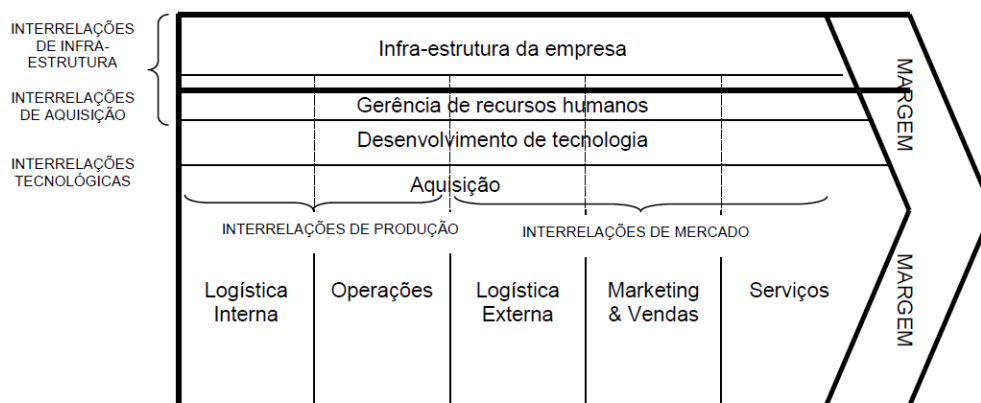
“A cadeia de valor de uma empresa integra uma corrente mais ampla de actividades, que Porter denomina sistema de valor” (Turban *et al*, 2002, p. 100). A cadeia de valor de uma organização está relacionada com outras cadeias de valor de outras organizações que de alguma forma se relacionam com a empresa, como é o caso dos fornecedores que se posicionam a montante da organização e os clientes que se encontram a jusante no sistema de valor.

O sistema de valor determina, nalgumas circunstâncias, a capacidade da empresa em distribuir bens ou prestar serviços a custos inferiores ou com mais valor percebido pelo cliente.

A perfeita colaboração entre os fornecedores e uma empresa torna-se importante, uma vez que são estes que fornecem matérias-primas para as empresas poderem desenvolver as suas actividades. É na rapidez da aquisição, no seu custo e na qualidade que reside uma margem para obter uma vantagem competitiva relativamente à concorrência. As relações com outras organizações externas têm influência no desenvolvimento da actividade da empresa, uma vez que existe uma certa dependência com essas organizações.

A figura 16 apresenta cinco categorias de interrelação nas actividades da cadeia de valor segundo Porter, são elas a produção, o mercado, a aquisição, a tecnologia e as infra-estruturas.

Figura 16: Categorias de interrelações



Fonte: Oliveira (2005)

Da lógica das interrelações de Porter pode concluir-se que as alianças surgem das necessidades comuns das empresas envolvidas, bem como da possibilidade da redução de custos ou de diferenciação dos produtos. Michael Porter identificou diversas formas de cooperação a partir das cinco categorias de interrelações empresariais. Desse conjunto de

formas de cooperação é evidente uma partilha das actividades de valor que resulta numa vantagem competitiva para as empresas, na medida em que se essa actividade representar uma percentagem importante dos seus custos operacionais, esses custos podem ser reduzidos através da partilha dessas actividades. O mesmo acontece na partilha de actividades que proporcionam diferenciação. Essas actividades resultam em vantagem competitiva desde que aumentem a singularidade da actividade ou reduzam o custo dessa diferença (Oliveira, 2005).

O quadro seguinte apresenta um resumo das diversas formas possíveis de cooperação retratadas por Porter a partir das cinco categorias de interrelação empresariais.

Quadro 8: Formas possíveis de Cooperação segundo Michael Porter

Categorias de Interrelações	Fontes de interrelação	Formas Possíveis de Cooperação
Aquisição	- Bens/serviços adquiridos.	- Aquisição conjunta.
Tecnologia	- Tecnologia comum dos produtos, processos e de outras actividades de valor; - Incorporação de produtos; - Interacção entre produtos.	- Desenvolvimento conexo de tecnologia; - Projecto de interacção comum.
Infra-estrutura	- Necessidades comuns de infra-estruturas da empresa; - Capital comum.	- Obtenção de financiamento; - Contabilidade e Assessoria jurídica; - Relações externas relacionadas; - Política de contratação comum.
Produção	- Necessidades de suporte à produção; - Partilha de matérias-primas.	- Logística interna e actividades indirectas de produção partilhadas.
Mercado	- Mercado geográfico comum; - Canais de distribuição partilhados;	- Marca registada, departamento de marketing e rede de serviço/suporte técnico comum.

Fonte: Autora, adaptado de Porter (1990), pp. 310-311 *apud* Oliveira (2005).

Oliveira (2005) refere que as alianças estratégicas, quando utilizadas como meio de obter vantagem competitiva, implicam dois processos: um de desintegração e outro de reconfiguração da cadeia de valor. O primeiro consiste na desagregação e avaliação das actividades da empresa, permitindo verificar qual das actividades podem ser incluídas total ou parcialmente em outras empresas. A reconfiguração está relacionada com a reestruturação da cadeia de valor da empresa para que umas actividades fiquem, total ou parcialmente, sobre a responsabilidade de outras empresas e outras actividades fiquem associadas na empresa.

5.2. A Teoria de Yves Doz e Gary Hamel

Para Doz e Hamel (1998) as alianças estratégicas adquiriram um papel central e estratégico na vida das empresas. Tornaram-se um pilar para as empresas fazerem face à competitividade global. Devido às transformações na actividade económica, na tecnologia e à difusão da globalização, as empresas deparam-se com duas situações possíveis: desenvolvem a sua actividade para o mundo ou para o futuro. A globalização proporcionou o desenvolvimento para o mundo, as empresas estão abertas a explorar novas oportunidades e novos mercados. O desenvolvimento para o futuro é facultado pela tecnologia, as empresas são desafiadas a descobrir novas oportunidades, novas soluções e novas respostas para as necessidades.

Oliveira (2005) perante a teoria de Doz e Hamel (1998) refere que a competição empresarial moderna desenvolve-se em duas direcções. A primeira está relacionada como o facto da desregulamentação dos mercados e da integração económica dos países e regiões que são confrontados com as empresas locais e com as estrangeiras. A segunda prende-se com o avanço das novas tecnologias que modificam e reconfiguram as indústrias. Estas direcções levam a que o desenvolvimento das capacidades e de infra-estruturas seja, em termos temporais, cada vez mais breve. Perante isto, as alianças estratégicas funcionam como um factor capaz de manter a competitividade das empresas.

Segundo a teoria de Doz e Hamel (1998), as alianças estratégicas são, na sua maioria, realizadas de forma a alcançar objectivos estratégicos. Se as empresas pretendem tirar proveito das oportunidades globais e não conseguem fazê-lo de forma isolada, aquando da realização da aliança, devem pautar a sua actuação pelos seguintes aspectos:

- ⇒ Criar massa crítica globalmente ou num mercado específico;
- ⇒ Aprender de forma rápida e cuidadosa os aspectos do novo mercado;
- ⇒ Concentrar capacidades para aceder a outros mercados.

Cada um destes aspectos representa oportunidades para as empresas criarem valor, quer para a aliança, quer para os parceiros. No caso de as empresas desenvolverem uma política para o futuro, as alianças, também, levam à criação de valor, através de:

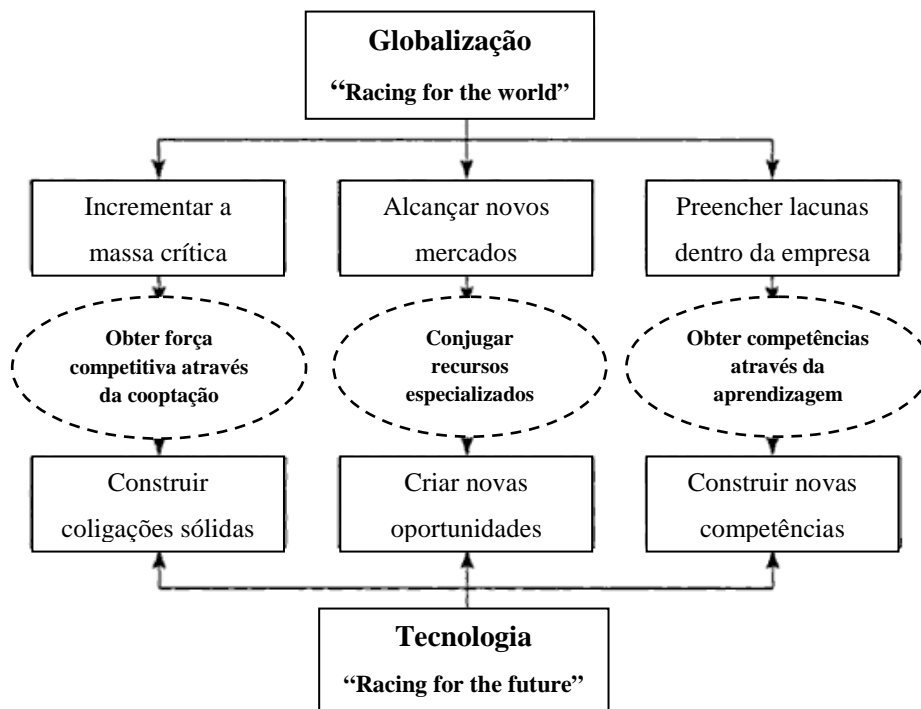
- ⇒ Desenvolvimento de posições centrais nas coligações destinadas à criação de novos mercados;
- ⇒ Criação de novas oportunidades através da combinação de competências e recursos;
- ⇒ Incremento de novas competências.

A política seguida na criação das alianças estratégicas quer seja numa perspectiva de desenvolvimento para o mundo ou para o futuro, leva à criação de uma base comum que permite explicar a lógica da criação de valor nas alianças. Os benefícios que se podem obter de cada uma das lógicas dependem dos objectivos das alianças estratégicas (Doz e Hamel, 1998).

Na figura 17 é apresentada a base comum da criação de valor segundo a teoria de Doz e Hamel. A lógica da criação de valor através das alianças estratégicas assenta em três propósitos: a cooptação, a co-especialização e a aprendizagem e internalização. Estes propósitos proporcionam criação de valor através da obtenção de capacidades competitivas, da alavancagem de recursos e da obtenção de competências através da aprendizagem internalizada.

A cooptação através das alianças estratégicas tem, essencialmente, como objectivo transformar os concorrentes em aliados. A co-especialização possibilita às empresas envolvidas, partilhar recursos e competências essenciais. Por fim as alianças funcionam como um meio de aprendizagem e internalização. O conhecimento adquirido no interior da aliança possibilita um incremento de competências, a serem utilizadas em futuros negócios pela empresa (Oliveira, 2005).

Figura 17: Lógica da Criação de Valor através das Alianças Estratégicas



Fonte: Doz e Hamel (1998), p. 36

Da análise da figura 17, podemos concluir que estes autores apontaram a globalização e a tecnologia como balizas para proporcionar a criação de alianças estratégicas. A globalização e a tecnologia são factores preponderantes na vida das empresas, uma vez que, através destas, as empresas podem alcançar o sucesso ou, pelo contrário, a falta de acompanhamento da evolução do mercado leva as empresas ao fracasso.

A globalização influencia a criação de métodos que levam ao desenvolvimento das indústrias. A intensa e rápida difusão da globalização leva as empresas a adaptarem as suas metodologias, criando novos e diferentes produtos de forma a chamar a atenção dos consumidores. É a crescente necessidade de acompanhar a evolução dos mercados que leva as empresas a aumentarem a sua massa crítica, isto é, desenvolverem mais e melhor do que os seus concorrentes e terem a capacidade de responder prontamente às necessidades do mercado. É através da perspicácia para entrar em novos mercados e do preenchimento de lacunas no desenvolvimento das actividades que as empresas encontram um caminho para alcançarem a desejada vantagem competitiva.

O desenvolvimento da tecnologia proporciona um conjunto inerente de novas oportunidades e de novas competências que concebem às empresas a possibilidade de aumentarem o seu valor através da projecção dos seus produtos. Por outro lado, a difusão das tecnologias leva muitas vezes à criação de coligações, uma vez que este factor permite às empresas um acesso mais seguro ao desenvolvimento das tecnologias.

A globalização e a tecnologia impulsionam a criação de alianças estratégicas entre empresas. Por sua vez, a criação de valor esperada das alianças é conseguida através dos propósitos definidos anteriormente: obtenção de capacidades competitiva, alavancagem de recursos e obtenção de competências com base na aprendizagem internalizada.

Oliveira (2005) revela que perante um cenário composto por novos mercados, onde a actuação empresarial é cada vez mais intensiva, a cooperação entre empresas é fundamental para a construção de posições de liderança que levam à criação de sólidas vantagens competitivas. A construção dessa posição de liderança implica, segundo Doz e Hamel (1998): explorar novas oportunidades e aglutinar recursos de natureza distinta, que de outra forma não seria possível fazê-lo; agregar empresas concorrentes e empresas complementares, de maneira que possam contribuir com competências e recursos, evitando que se integrem numa coligação concorrente e assumir uma posição de liderança na aliança de forma rápida e eficaz.

Segundo Doz e Hamel (1998), as empresas recorrem às alianças estratégicas para fomentar a aprendizagem, uma vez que o desenvolvimento interno é, por vezes, lento e incerto. A criação de valor para uma aliança é, também, influenciada pelo horizonte temporal

e pelos “momentos críticos” em que se torna necessário preceder a uma intervenção activa por parte da gestão da empresa. Uma gestão da aliança em que os parceiros trabalham segundo um padrão, previamente definido e com políticas consensuais, conduz, geralmente, a uma situação de estabilidade.

A criação de valor das alianças estratégicas nas indústrias com tecnologia mais intensiva manifesta-se na rapidez com que as empresas envolvidas têm acesso às novidades tecnológicas que lhes permite obter lucro e influência no mercado. A criação de valor nas alianças é vista sob um ponto de vista dualista. Ou seja, quando uma empresa contribui para a aliança com capacidades e recursos, a outra empresa aproveita essas competências para preencher lacunas existentes nas suas actividades, ao mesmo tempo que retribui o valor acrescentado fornecido pela outra empresa com as suas próprias capacidades e recursos. Como afirmam Doz e Hamel (1998) *apud* Oliveira (2005), “vencer através das alianças é, em um grau significativo, vencer dentro das alianças” (p. 14).

6. Alianças Estratégicas – comportamento dos sectores de actividades

As alianças estratégicas são definidas por Rossi e Póvoa (2008) como um meio de equipar a organização com recursos que lhes são internamente escassos ou ausentes.

A necessidade de procura de recursos e capacidades é diferente para os vários sectores de actividade. Assim, se um sector de actividade for mais propício à utilização de tecnologias, vai existir, possivelmente, uma tendência superior para formar alianças estratégicas, uma vez que o domínio das tecnologias comporta elevados custos e renovações constantes.

Das e Teng (2000) baseados na teoria das trocas sociais referem que as empresas que estão posicionadas em sectores de actividade com um elevado grau de incerteza ambiental e caracterizados por rápidas mudanças e desenvolvimento tecnológico, encontram-se mais susceptíveis à realização de alianças estratégicas. Esta tendência, verificada pelos autores, para a elaboração de alianças em sectores instáveis é explicada pelo facto das empresas se unirem para garantir a continuidade da sua actividade, elevando a sua posição através de alianças com outras empresas.

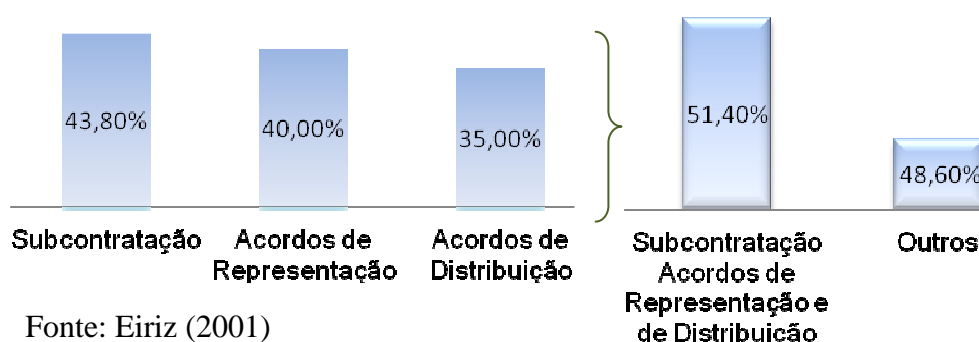
Vários estudos têm sido realizados no âmbito das alianças estratégicas, com diferentes metodologias. Eiriz (2001) baseou-se em mecanismos de promoção da cooperação ao dispor das empresas portuguesas para realizar o seu estudo sobre esta temática. O programa

escolhido foi o *Europarteneriat* (é um programa que tem como objectivo proporcionar a cooperação entre empresas de regiões menos desenvolvidas com empresas de outras regiões, através de encontros periódicos). O estudo foi realizado com base nas empresas que participaram no programa no ano de 1995, tendo sido o questionário realizado doze meses depois, período considerado adequado para as empresas tomarem decisões sobre projectos de cooperação. A população para o estudo quantitativo foi, inicialmente, de 406 empresas que após procedimentos de eliminação para tornar a amostra mais representativa, a população tornou-se num conjunto de 286 empresas. Até Janeiro de 1997 foram obtidos 133 questionários válidos para tratamento dos dados, ou seja, 46,5% de respostas.

Das conclusões deste estudo pode notar-se que 80 empresas (60,1%) estão envolvidas em alianças estratégicas e perante a questão se, no futuro, pode ocorrer essa situação, o número de empresas sobe para 121 empresas (90,9%). Ainda sobre o envolvimento das empresas, e relativamente ao número de alianças em que as empresas estão inseridas, foi constatado que 54,8% possuem entre um a dois tipos de alianças estratégicas e 22,6% estão inseridas em três ou quatro tipos. Foi, ainda, constatado que a dimensão das empresas influencia a criação das alianças estratégicas; o factor apontado para esclarecer esta vertente relaciona-se com o facto de serem as empresas de maior dimensão que possuem mais recursos, nomeadamente, competências e quadros técnicos que permitem uma visão mais convicta das possibilidades que as alianças estratégicas comportam.

Analisados os dados do estudo, Eiriz (2001) conclui que, relativamente ao tipo de aliança estratégica realizada com mais frequência, a subcontratação surge com 43,8% das alianças estratégicas, seguida dos acordos de representação com 40% e dos acordos de distribuição com 35%. Estes tipos de aliança estratégica são predominantes, uma vez que no seu conjunto representam 51,4% dos tipos de alianças estratégicas realizadas.

Figura 18: Resultados por Tipo de Aliança Estratégica



Estes resultados mostram a importância atribuída pelas empresas inquiridas da subcontratação e a preferência pela realização de alianças estratégicas do domínio comercial.

Em termos da repartição das alianças por domínios de cooperação, Eiriz (2001) demonstra que no domínio técnico/produção existem 85 alianças correspondentes a 46% da totalidade das alianças. O domínio comercial comporta um conjunto de 82 alianças que perfaz uma razão de 44,3% e o domínio financeiro regista 18 alianças num total de 9,7% das alianças realizadas.

Na figura seguinte é apresentado a repartição das alianças estratégicas pertencentes a cada domínio de cooperação por sectores de actividade.

Figura 19: Domínios de Cooperação empresarial por sector de actividade³ (em %)

DOMÍNIO	NACE	15	17	18	20	24	25	26	28	29	31	36	Total	N
Comercial		19,5	6,1	18,3	3,7	3,7	9,8	1,2	12,2	6,1	6,1	13,4	100%	82
Técnico/Produção		8,2	8,2	15,3	3,5	5,9	8,2	2,4	11,8	14,1	7,1	15,3	100%	85
Financeiro		11,1	11,1	16,7	5,6	16,7	0	5,6	11,1	22,2	0	0	100%	18
Total		13,5	7,6	16,8	3,8	5,9	8,1	2,2	11,4	11,3	5,9	13,0	100%	185

Resultados mais relevantes

Fonte: Eiriz (2001)

Os resultados obtidos pelo autor, permitem concluir qual dos sectores de actividade, das 185 empresas inquiridas, tem mais propensão para a realização de alianças estratégicas. Verifica-se que o sector do vestuário (NACE 18) traduz a sua participação em 16,8%, o sector alimentar e bebidas (NACE 15) representa-se com 13,5% e no sector do mobiliário (NACE 36) as alianças figuram-se em 13,0%. Dos sectores de actividade pode dizer-se que o sector de fabricação de máquinas e de equipamentos (NACE 29) é o que apresenta maior actividade de

³ NACE 15: alimentar e bebidas; NACE 17: têxteis; NACE 18: vestuário; NACE 20: madeira, cortiça e suas obras, excepto mobiliário; NACE 24: produtos químicos; NACE 25: artigos de borracha e de matérias plásticas; NACE 26: outros produtos minerais não metálicos; NACE 28: produtos metálicos, excepto máquinas e equipamento; NACE 29: máquinas e equipamentos; NACE 31: máquinas e aparelhos eléctricos; NACE 36: mobiliário.

alianças estratégicas por empresa, em média, 3,5 alianças por empresa. Por seu lado, o sector de outros produtos minerais não metálicos (NACE 26) apresenta a menor actividade de alianças estratégicas por empresa com uma média de uma aliança por empresa.

Da figura 19 é ainda visível, por domínio de cooperação, que o sector alimentar e bebidas (NACE15), o sector do vestuário (NACE 18) são os que têm mais realizações de alianças estratégicas no domínio comercial. Quanto ao domínio técnico/produção, os sectores com alianças estratégicas são o sector do vestuário (NACE 18), o sector do mobiliário (NACE 36) e o sector das máquinas e equipamentos (NACE 29). No domínio financeiro, o sector que mais se evidencia é o sector das máquinas e equipamentos (NACE 29).

No quadro seguinte é possível verificar em que tipos de alianças estratégicas mais comuns se enquadram os sectores de actividade.

Quadro 9: Distribuição dos tipos de aliança estratégica mais comum por sector

Tipos de Alianças Estratégicas		Subcontratação	Acordos de Representação	Acordos de Distribuição
Sectores de Actividade	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Vestuário ⇒ Produtos metálicos, excepto máquinas e equipamentos ⇒ Mobiliário 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Alimentar e bebidas ⇒ Vestuário 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Alimentar e bebidas ⇒ Artigos de borracha e de matérias plásticas ⇒ Mobiliário 	
Representação do total do sector	60,00%	37,10%	53,60%	

Fonte: Autora, adaptado de Eiriz (2001)

Deste estudo sobressai ainda a questão sobre a realização de futuras alianças estratégicas. Os acordos de distribuição são o tipo de aliança estratégica mais apreciado, com 49,6% das 121 empresas que referiram criar alianças estratégicas no futuro. Sobre os sectores de actividades e a realização de alianças estratégicas futuras, o sector têxtil, seguido do sector de máquinas e equipamentos e do sector de fabricação de produtos metálicos (excepto máquinas e equipamentos) são os que apresentam mais adesão à realização das alianças estratégicas. O sector menos receptivo à realização de alianças estratégicas é o sector de máquinas e aparelhos eléctricos.

7. Alianças Estratégicas Internacionais

O mundo empresarial é cada vez mais caracterizado pela capacidade de desenvolver e inovar as actividades existentes. A moderna relação criada entre os países, e traduzida na globalização, levou as empresas a repensarem a sua atitude e forma de estar no sector empresarial.

A globalização revela-se como um “conjunto de relações sociais que se traduzem na intensificação das interacções transnacionais” (Santos, 2001, p. 90). “A intensificação das interacções económicas, políticas e culturais transnacionais” levou a um novo desenvolvimento das relações (Santos, 2001, p. 93). Esse desenvolvimento afectou o funcionamento das empresas e a forma de pensar a estratégia das empresas. Proceder a uma adaptação às novas realidades era um processo obrigatório.

“Viver, sobreviver e sustentar um modo de vida em condições de hostilidade e competitividade” (Carvalho e Filipe, 2008, p. 17) leva as empresas a repensarem a sua organização e a apresentarem propostas de desenvolvimento baseadas em questões estratégicas e assentes nas necessidades e exigências do mercado. Perante a insegurança e a instabilidade que a globalização possa traduzir para as empresas, estas têm de escolher qual o caminho a seguir, de forma a criar sustentabilidade no mercado.

A definição do caminho a seguir incorpora o conceito de estratégia, quer seja para definir as opções ou para determinar as condições para que a empresa tenha êxito ou para que sobreviva de uma forma sustentada e duradoura. A implementação da estratégia tem apenas um único fim, que é a criação de valor para distribuir, quer seja sob o ponto de vista do mercado, da organização ou, ainda, do accionista (Carvalho e Filipe, 2008).

As alianças estratégicas internacionais, ao longo dos tempos, têm funcionado como uma resposta à evolução do mercado global. Mas nem sempre ocorreram por motivos de acesso a novos mercados de forma a expandir a actividade da empresa. As razões que levam à cooperação de empresas de diferentes países começaram por ter relevância por volta dos anos 50 e ocorriam de forma a ultrapassar riscos políticos e/ou requisitos legais para entrar noutros mercados. Em finais da década de 70, início da década de 80, as *joint-ventures* começaram a ser estudadas como forma de promover a internacionalização das multinacionais Norte Americanas. As *joint-ventures* começaram a ser a resposta às restrições ao Investimento Directo Estrangeiro que eram impostas por alguns países (Miguens, 2007).

7.1. Globalização e Internacionalização Empresarial

A internacionalização empresarial é fomentada pela globalização. Este acontecimento deu-se sobretudo no período pós “Guerra Fria”, onde o mercado começou a ser organizado com base na democracia, na economia de mercado, bem como a “limitação do papel do Estado-nação enquanto elemento determinante de conceptualização da vida colectiva” (Mesquita e Ribeiro, 2010, p.141). A globalização permite a “integração da actividade económica, com divisão internacional do trabalho e a internacionalização das economias, a compressão espaço-tempo”, facilita o “aprofundamento das novas tecnologias de informação e comunicação, a relocalização da produção, a planetarização dos mercados financeiros e expansão do capitalismo bolsista”, impulsiona a “cultura do consumismo, a reorganização espacial do sistema-mundo” e a entrada de “novos actores sociais colectivos a uma escala supra-nacional” (Mesquita e Ribeiro, 2010, p. 142).

As mudanças verificadas no ambiente operacional internacional levaram as empresas a implementarem objectivos estratégicos. A interacção com novos mercados para muitas empresas constituiu um caminho de difícil acesso. A resposta para esta situação passa pela colaboração entre empresas. Assim, muitas empresas em vez de agirem sozinhas, estão a aprender a colaborar para poder competir. A competição é cada vez mais restrita a áreas específicas, em que as empresas possuem grandes vantagens competitivas, preservando, assim, a sua posição e obtendo capacidades para ultrapassar fronteiras e retirar o máximo proveito dos acessos aos novos mercados (Bleeke e Ernst, 1994).

Os acordos cooperativos com vista à internacionalização são a resposta às forças competitivas globais. O aparecimento das alianças estratégicas internacionais veio permitir às empresas fortalecer a sua posição e contribuir para a implementação e expansão em novos mercados. Contudo, a forma de organização destas alianças deve ser adequadamente estruturada e planeada de forma a evitar consequências para as empresas (Preece, 1995).

As alianças estratégicas internacionais tornaram-se no caminho para as empresas modernizarem e optarem por outras políticas estratégicas, num ambiente mais competitivo e com mais oportunidades de negócio. O acesso a novos mercados, que de outra forma não teriam oportunidade, o acesso a recursos especializados, a obtenção de tecnologia sofisticada e, por consequência, o desenvolvimento de novos produtos são factores que permitem às

empresas ter uma actuação a nível internacional capaz de fortalecer a sua base de actuação doméstica e impulsionar o crescimento da actividade.

Com as alterações verificadas nos mercados, as empresas aperceberam-se que a auto-suficiência era um processo cada vez mais difícil de concretizar. Sabendo que o meio empresarial em que estavam inseridas exige cada vez mais flexibilidade e inovação, a adopção de alianças estratégicas é uma oportunidade única para alavancar as forças da empresa através da ajuda dos parceiros (Inkpen, 1996).

As estratégias das empresas a um nível global passam, geralmente, pela expansão internacional ou pela integração global. A expansão internacional traduz-se num “processo de construir e expandir a presença operacional”, o que comporta para as empresas inúmeros benefícios como o acesso a um mercado maior, economias de escala, oportunidades de adquirir novos conhecimentos, maior número de recursos e mais oportunidades de efectuar novas parcerias. A integração global representa uma organização multinacional onde estão presentes actividades mundiais agregadas numa única estratégia, desde uma rede de filiais até as alianças entre as empresas. É uma forma de coordenação estratégica para ter acesso a aptidões e competências de vários mercados (Harrison, 2005).

As actividades internacionais das empresas devem ser acompanhadas por uma mudança a nível da gestão estratégica, uma vez que as medidas estratégicas têm de ser adequadas aos novos mercados, quer em relação à cultura do país bem como às questões governamentais. As alianças estratégicas internacionais tornaram-se numa forma das empresas terem acesso a recursos e habilidades, podendo combinar esforços e obter maior vantagem competitiva. Isto porque a competição a um nível global leva as empresas a adquirirem novos conhecimentos que se traduzem na aquisição de aptidões e competências que levam à criação de sucesso competitivo (Harrison, 2005).

A mudança a nível da postura e visão estratégica da empresa é inevitável, uma vez que surgem novos conceitos e novas situações às quais é preciso dar resposta. As mudanças devem passar por uma formação e formulação estratégica capaz de responder às exigências mínimas do mercado, onde estão incluídas as seguintes alterações: “de uma visão local dos mercados e da concorrência a uma visão internacional/global; de uma organização piramidal a uma organização em rede; de relações competitivas à consideração das possibilidades oferecidas pelas relações de parceria; da cópia à criação; da imitação à inovação; de uma visão de curto prazo a uma visão de longo prazo; da aversão ao risco ao risco calculado; da

eficiência estática à eficiência dinâmica; da transferência de tecnologia ao desenvolvimento de tecnologia; e do planeamento estratégico à gestão estratégica” (Fensterseifer, 2000, p. 4).

A consciencialização da situação pela qual a empresa terá de passar é fulcral para obter sucesso na intervenção nos mercados externos. Para que a estratégia seja definida claramente, e se alcance os objectivos desejados, é necessário ponderar as decisões a tomar e prever os resultados, bem como analisar outras possibilidades.

7.2. As Alianças Estratégicas como forma de internacionalização

O ambiente económico é caracterizado pela crescente competitividade e pela disputa dos mercados. As empresas precisam de maiores impulsos e de mais inovação, ou seja, precisam de “encontrar as formas de posicionamento estratégico mais adequadas à natureza das suas vantagens competitivas e à dimensão e cultura organizacional das próprias empresas” (Ribeiro e Santos, 2005, p. 17).

As alianças estratégicas entre empresas são uma forma de cooperação empresarial que permite ultrapassar barreiras e desafios que são colocados às empresas. O aproveitamento de recursos entre empresas resulta na concepção de produtos e/ou serviços melhores (Harrison, 2005). A competição a nível global leva as empresas a reformularem e reavaliarem as suas estratégias e conhecimentos de forma a adquirirem novos planos de organização. As empresas optam pela internacionalização de forma a obterem sucesso competitivo e as alianças estratégicas funcionam como uma alavanca à internacionalização, uma vez que permite às empresas um carácter de confiança no seu trabalho e um apoio imprescindível para a entrada em novos mercados.

A internacionalização das empresas é motivada pela vontade de crescer, pelo aproveitamento de novas oportunidades que são criadas em novos mercados, bem como para o acesso a novos e melhores recursos e competências (Dias, 2007).

Para Brito (1993), as empresas quando ponderam, de uma forma estratégica, a via da internacionalização, têm um conjunto de opções pelas quais podem optar. Assim uma empresa pode encarar a internacionalização de uma forma isolada e independente, através da criação de subsidiárias no estrangeiro ou através da colaboração com outras empresas.

A realização de alianças estratégicas internacionais têm um nível de concretização mais complexa, uma vez que as divergências entre as empresas são superiores, quer seja em relação aos objectivos, quer seja em relação à cultura da empresa e à cultura envolvente (Hyder e Abraha, 2003).

Harrison (2005), aponta como critérios mais importantes na selecção da estratégia a seguir para o crescimento internacional o custo, o risco financeiro, o potencial de lucro e o controle, referindo, também, a diversidade multinacional, quer a nível de ambiente organizacional, desenvolvimento de recursos e aptidões como de aprendizagem.

As formas mais comuns de internacionalização são (Harrison, 2005):

- Exportação – consiste na transferência de produtos para outros países e pode ser feita pela própria empresa ou por empresas terceiras.
- Acordos contratuais
 - Licenciamento – traduz-se na venda e/ou comercialização de uma marca para um país estrangeiro;
 - Franquia – é a compra feita por uma empresa estrangeira do direito a usar o nome e os métodos de uma empresa estrangeira no seu país;
- Investimento Directo no Estrangeiro
 - *Joint-venture* – é um acordo de cooperação entre duas ou mais empresas de forma a obterem objectivos estratégicos comuns.
 - Aquisição – compra de uma empresa estrangeira
 - Subsidiária Integral – é criada uma subsidiária no estrangeiro, de forma ao empreendimento ser iniciado com a criação da subsidiária.

A implementação de uma presença a nível internacional é uma tarefa, geralmente, bastante dispendiosa, de difícil acesso e demorada em termos de estabelecimento da organização. As alianças estratégicas permitem às empresas de uma forma mais rápida, menos dispendiosa e com potencial de sucesso superior para quem pretende iniciar uma expansão internacional (Contractor e Lorange, 1988, p. 15 *apud* Miguens, 2007).

“O desempenho de uma aliança é determinado, em parte, pelas características do parceiro seleccionado e pela combinação de competências e recursos que este traz para a

colaboração” (Miguens, 2005, p. 74). O sucesso das alianças estratégicas internacionais está, assim, relacionado com a selecção do respectivo parceiro.

7.3. Opções estratégicas das empresas nacionais

Perante a concorrência internacional, as empresas têm de tomar decisões estratégicas que valorizem a sua empresa de forma a fazer face à disputa de mercado que, inevitavelmente, surge com a entrada de novas empresas.

Para Kolenak (2006), o mercado actual pode ser apresentado como global e transparente do ponto de vista do preço, uma vez que, os clientes, devido ao avanço da tecnologia, conseguem ter acesso a informação relativa a qualquer produto em qualquer parte do mundo e em virtude do desenvolvimento da logística a distância geográfica desaparece. Perante isto, surge a procura, por parte das empresas, de novos e específicos métodos de inovação, que se traduzirão no aumento da vantagem competitiva da empresa.

A comercialização à escala global coloca problemas mais complexos às empresas do que os que são encontrados no mercado interno da empresa (Craig e Douglas, 2005). As empresas quando actuam no mercado nacional têm consciência de que a proximidade e conhecimento do seu cliente são imperativos para ultrapassarem a barreira da concorrência. Já quando actuam nos mercados externos, as empresas enfrentam custos substancialmente maiores, como por exemplo, custos fixos de investigação e desenvolvimento, marketing e distribuição (Ribeiro e Santos, 2005).

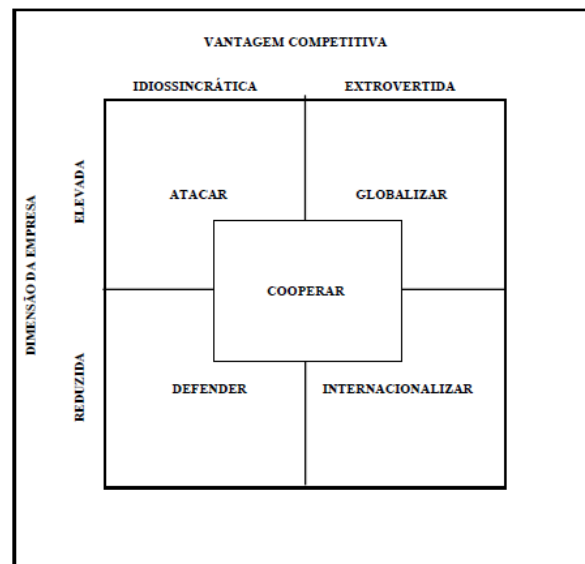
Para Kumlungua (2008) os obstáculos principais à internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos. Mas o termo internacionalização implica um compromisso superior às empresas, a exposição perante os mercados externos não está apenas relacionada com as habilidades e conhecimentos das empresas. A internacionalização proporciona novas oportunidades e é no desenvolvimento dos primeiros contactos que se criam as relações e se ganham as capacidades para criar ligações que permitem à empresa expandir o seu negócio.

No caso português, as empresas nacionais estão inseridas num ambiente económico, caracterizado pela singularidade das empresas que o compõem, o que transforma a cooperação entre empresas, nacionais e estrangeiras, numa forma de suprir carências que caracterizam a economia nacional. Exemplo disso é a dimensão das empresas,

maioritariamente pequenas empresas, a escassez de quadros médios e superiores, a insuficiência organizacional, a falta de cultura empresarial e a subcapitalização de alguns sectores (Brito, 1993).

A seguir é apresentado uma matriz estratégica, elaborada por Ribeiro e Santos (2005), onde estão relevados cinco tipos de estratégias que interferem com a competitividade das empresas nacionais. A matriz é o culminar das opções que as empresas nacionais têm para enfrentar os desafios da crescente concorrência. As opções das empresas resultam da verificação do comportamento das empresas relativamente à variável dimensão (reduzida/elevada) com a natureza da sua vantagem competitiva (idiossincrática/extrovertida).

Figura 20: Os dilemas competitivos das empresas nacionais



Fonte: Ribeiro e Santos, 2005, p. 5

As empresas, perante a arrojada concorrência e as mudanças verificadas a nível global das relações económicas, vêm-se obrigadas a encaminhar os seus esforços no sentido de melhorar as suas estratégias, para que continuem a competir no mercado e consigam alcançar os seus objectivos. À disposição das empresas estão vários caminhos para prosseguir com as suas estratégias. A forma como é definido o futuro desejado da empresa é essencial para leccionar o que é importante estar presente no plano de acção para alcançar o futuro perspectivado (Nogueira, 2010).

A diferença na actuação das empresas vai depender da sua capacidade perante o exterior, ou seja, da dimensão da empresa. De acordo com a matriz elaborada por Ribeiro e Santos (2005), verifica-se que as empresas com uma dimensão reduzida podem optar por defender ou internacionalizar, dependendo da sua posição relativamente à criação de vantagem competitiva. Se as empresas tiverem uma dimensão elevada, as empresas ponderam a estratégia: atacar ou globalizar. Em todos os quadrantes da matriz está presente a cooperação empresarial.

A estratégia de defesa é privilegiada por empresas que actuam num mercado local e a proximidade com os consumidores permite à empresa valorizar a sua actuação, uma vez que, neste tipo de mercados não existe grande exaltação da publicidade feita pelas empresas estrangeiras. Por sua vez, a estratégia de internacionalizar corresponde, para muitas empresas, ao primeiro contacto com novos mercados, daí que sejam utilizados planos de internacionalização de fácil acesso, sem avultados riscos e sem muitas exigências de gestão, como é o caso da exportação. Para as empresas que têm uma dimensão significativa e com capacidade de competir com as empresas estrangeiras, a estratégia passa pelo ataque à concorrência internacional. Isto é possível através da oferta e promoção de novos produtos com valor acrescentado e de colocação de barreiras à entrada das empresas estrangeiras, através, por exemplo, da fiabilização de canais de distribuição. Quando as empresas são detentoras de uma dimensão elevada e conseguem uma vantagem competitiva evidente, são capazes de incrementar a sua presença a nível internacional, globalizar é a opção ambicionada. As empresas que investem nos mercados externos iniciam, geralmente, este processo através do investimento directo que permite uma intensificação da expansão da presença internacional (Ribeiro e Santos, 2005).

A opção estratégica da cooperação assume uma posição central nas opções estratégicas das empresas, independentemente do caminho que as empresas escolhem para alcançarem os seus objectivos. As empresas combinam estratégias, de forma a obterem resultados mais satisfatórios para as empresas intervenientes. Assim, cooperar significa ajudarem-se mutuamente, o que para as empresas é positivo, pois ao colaborar no desenvolvimento da relação estabelecida, estão a garantir o desenvolvimento da sua actividade e por consequência a desenvolver a sua empresa.

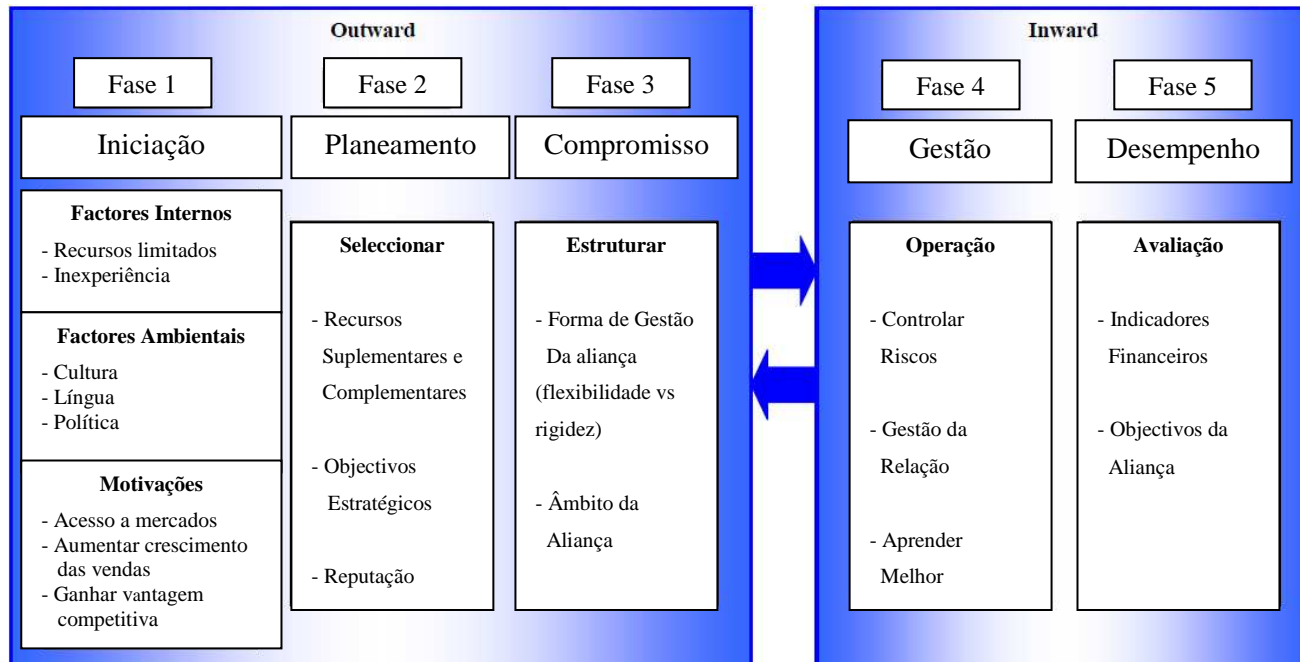
Existem várias formas de cooperação empresarial, que vai desde a cooperação financeira (por exemplo, participações de capital), passando pela cooperação produtiva (como é o caso da subcontratação), e pela cooperação tecnológica (geralmente, contraída numa *joint-*

venture) até à cooperação comercial (como é exemplo a franquia.). Estando o mercado, cada vez mais marcado pela competitividade, as empresas nacionais têm a necessidade de abordar outro tipo de estratégias e de se posicionarem de forma mais activa e inovadora nos mercados (Ribeiro e Santos, 2005).

As empresas deparam-se com uma multiplicidade de situações que implicam resoluções rápidas e eficazes. A opção pela internacionalização, nalgumas situações é a solução que permite à empresa melhores resultados. Os motivos para a internacionalização são vários, desde factores internos e externos às empresas, que podem estar associados à falta de conhecimento por parte das empresas até às influências dos mercados externos.

Kumlungua (2008) desenvolveu um cenário de internacionalização com base nas alianças estratégicas como opção para a expansão das pequenas e médias empresas. O processo é composto por cinco fases: iniciação, planeamento, compromisso, gestão e desempenho.

Figura 21 – Processo de Internacionalização para PME através de Alianças Estratégicas



Fonte: Kumlungua (2008)

O processo de internacionalização é caracterizado pela ligação entre as actividades internacionais (*Outward* - para fora) e avaliar o grau de internacionalização (*Inward* - para

dentro). O processo de internacionalização para as pequenas e médias empresas, através das alianças estratégicas, funciona como uma forma de poderem entrar em novos mercados (Kumlungsua, 2008).

No processo de internacionalização das pequenas e médias empresa, definido por Kumlungsua (2008), é possível constatar que as empresas quando pretendem desenvolver actividades de internacionalização, deparam-se, numa primeira fase, com um conjunto de dificuldades, entre as quais os recursos limitados, a inexperiência neste tipo de situações, as diferenças culturais e políticas. Contudo, a aspiração de aceder a novos mercados, de aumentar o crescimento das vendas e de ganhar vantagem competitiva constroem os motivos básicos para as empresas desenvolverem o processo de internacionalização. Planear a realização das actividades internacionais é fulcral, na medida em que se torna imprescindível seleccionar quais os objectivos estratégicos para este processo, quem tem os recursos que completam as necessidades da empresa e qual a sua reputação no mercado. Posto isto, eleva-se o processo a um entendimento quanto à gestão e âmbito da aliança.

Com vista a perceber qual o grau de internacionalização, dentro da empresa, a quarta fase implica conhecer quais as operações de controlo dos riscos, qual a relação da gestão e que conhecimentos estão a ser adquiridos. Para além disto, é imprescindível que todo este processo seja avaliado, quer através da constatação do alcance dos objectivos definidos, quer através de indicadores financeiros.

Capítulo II – Alianças Estratégicas no Sector Exportador de Produtos

1. Introdução

Lutar pela sobrevivência no mercado e sustentar o normal funcionamento das empresas perante as condições adversas existentes num ambiente em constante mutação, é actualmente a preocupação das empresas, que perante as emergentes incertezas do mercado se vêm obrigadas a conduzir processos que levam à reflexão, decisão e acção da formulação, implementação e controlo das estratégias.

A complexidade das relações económicas, agravadas pelos factores internos e externos às empresas, leva a que sejam tomadas medidas capazes de responder prontamente aos desafios inerentes do meio ambiente empresarial. As alianças estratégicas são uma possível resposta para enfrentar as mais diversas situações que ocorrem no meio empresarial. As alianças estratégicas vão desde a colaboração no sector comercial, passando pelo desenvolvimento técnico e de produção até ao domínio financeiro. A opção por esta via de actuação por parte das empresas prende-se com vários factores que as empresas querem ultrapassar para conseguirem competir e elevar o seu poder de actuação no mercado. A união entre empresas é, actualmente, visto como um meio eficaz de alcançar os objectivos pretendidos.

2. Objectivos da Análise

O meio empresarial caracteriza-se pela rede complexa de relações que pautam as transacções entre empresas. São estas relações que dinamizam o mercado e acabam por contribuir para a evolução das ligações entre as empresas. É com o intuito de prosperar que as empresas procedem à realização de alianças estratégicas. Perceber se esta situação é vista da mesma forma por todas as empresas é um dos objectivos do estudo realizado. Estarão as empresas dispostas a partilhar o que têm de melhor para alcançarem os seus objectivos? Existirá abertura suficiente, por parte, das empresas para a concretização das alianças estratégicas? As empresas precisam de recorrer a terceiros para sobreviverem no meio empresarial? Terão as empresas capacidade para se entenderem perante a outra parte? O que

leva as empresas a considerarem a constituição de alianças estratégicas? Serão esses motivos razão suficiente para avançar com uma proposta de cooperação empresarial? Existe uma maior preferência por determinado tipo de alianças estratégicas? Estas são algumas das questões abordadas na análise realizada ao sector exportador de produtos.

A realização do inquérito aplicado junto das empresas exportadoras de produtos tem como finalidade obter um conjunto de informações que permitam definir o perfil destas empresas quanto à concretização de alianças estratégicas. A análise pretende constatar a exactidão de um conjunto de situações relacionadas com o conceito de alianças estratégicas. Através do inquérito pretende-se conhecer qual o sector de actividade que tem mais propensão à realização deste tipo de ligação empresarial, uma vez que, dependendo do tipo de actividade, existe maior ou menor vulnerabilidade às constantes mudanças no meio empresarial. Esta situação é ainda complementada com a dimensão da empresa, perceber que padrão de empresas tem mais comodidade em aceder às alianças estratégicas é, também, um dos objectivos do estudo. Para além disto torna-se relevante verificar a quantidade de vezes que as empresas já optaram por esta via estratégica

Perante a concretização de parcerias, pretende verificar-se que tipo de alianças estratégicas é que as empresas preferem. Qual é o modelo de aliança estratégica que favorece a empresa, que motivos levam as empresas a optar por este caminho? Quais são os objectivos das empresas que desencadeiam a criação de relações de cooperação? Trará esta nova relação diferenças no normal funcionamento das empresas? Após a concretização da aliança estratégica o que se espera? Quais os factores que elevam o sucesso da formação de alianças estratégicas?

Com a elaboração deste inquérito por questionário é, também, tido em conta o impacto da aliança estratégica na empresa, impõe saber-se se esta ligação proporciona uma melhoria a nível da performance da empresa. Entender a relação que existe entre a concretização de alianças estratégicas e os resultados obtidos pela empresa é fundamental, uma vez que é através desta constatação que se preparam conclusões para análise do cumprimento dos objectivos delineados.

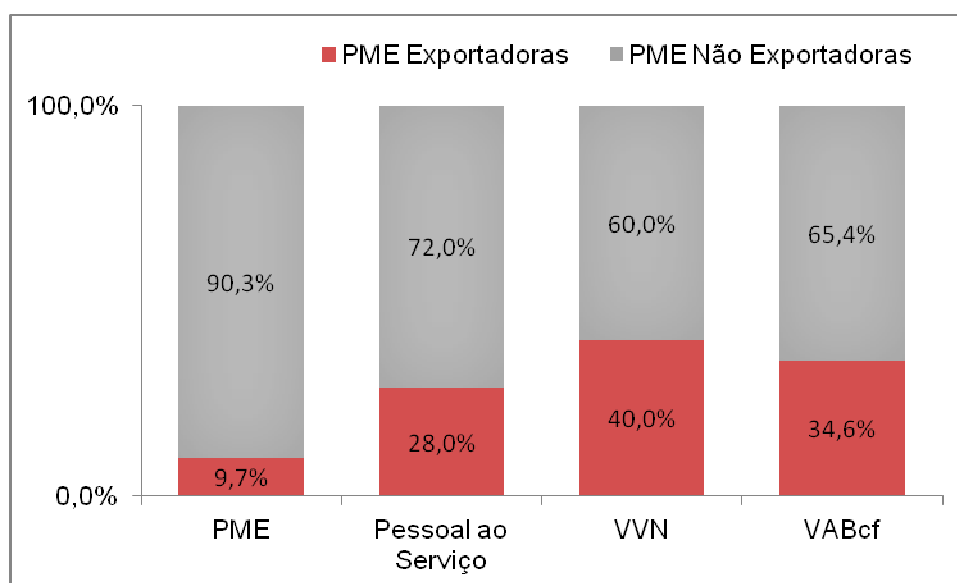
Em suma, pretende-se obter informações concretas sobre as empresas do sector exportador de produtos, de forma a poder compreender qual a capacidade e aptidão deste sector para a concretização de alianças estratégicas.

3. Caracterização do sector exportador de produtos português

Estando a economia a nível global marcada pela crise que se abateu sobre as transacções económicas, Portugal não ficou isento a esta conjuntura. O meio empresarial precisa de inovar e diferenciar as suas estratégias para poder ultrapassar tempos de dificuldades para todos os sectores. Torna-se preponderante que as empresas sejam capazes de competir e diferenciar a sua estratégia e forma de actuar. A escolha pelo sector exportador deveu-se sobretudo ao facto de que para se entrar em novos mercados é fundamental transformar a competitividade ponderada, realizada no mercado local, em competitividade ousada e diferenciadora para ser-se capaz de transpor fronteiras. Para ultrapassar as situações menos agradáveis e, por vezes, constringedoras pelas quais as empresas passam, torna-se imprescindível solucionar as questões de forma célere e eficaz. A competitividade imposta no meio empresarial funciona como alavanca para as empresas, assim como as empresas funcionam como motor da economia nacional. Sendo o crescimento do sector exportador português garante de emprego e desenvolvimento do país, torna-se importante destacar o sector dando enfoque às opções estratégicas que estão ao dispor das empresas.

Num estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), relativamente ao perfil exportador das Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal, para o período entre o ano de 2007 e 2009 é possível constatar que no ano de 2009 as PME representavam em Portugal 99,7 % do total das sociedades não financeiras. As PME exportadoras de bens representavam aproximadamente 10% do total das PME em actividade em 2009.

Figura 22 – Estrutura das PME em Portugal, 2009



Fonte: INE (2011b), p. 2

O ano de 2009 para as PME exportadoras foi marcado pela desaceleração dos principais indicadores económicos comparativamente com o ano de 2008, evidenciando-se o volume de negócios que sofreu uma quebra de aproximadamente 8%. Contudo, destaca-se a importância que o sector exportador teve na actividade económica em 2009, pese embora apenas 9,7 % em termos de unidades empresariais, criou 40% do volume de negócios e 35% do Valor Acrescentado Bruto a custo de factores (VAB_{cf}) do total das PME.

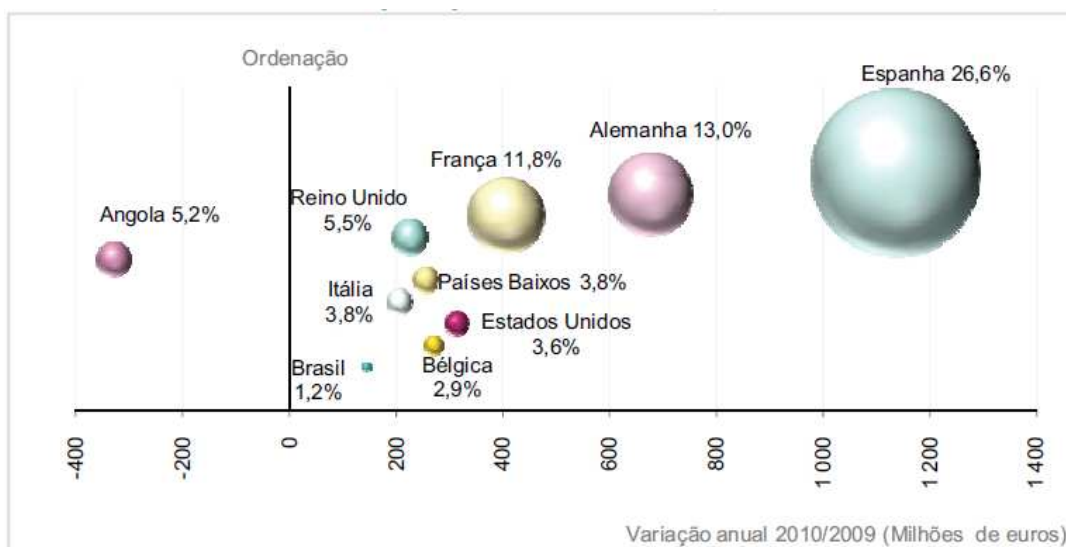
No ano de 2009 existiam 33 861 PME exportadoras de bens o que traduziam um decréscimo de 1,9 % face ao ano de 2008 onde tinha sido apurado um aumento de 5,3% relativamente ao ano transacto. Esta tendência de enfraquecimento foi também verificada no valor dos bens exportados, reflexo do cenário de crise que caracterizou a economia portuguesa no ano de 2009. Ainda de acordo com o estudo realizado pelo INE, e sendo estas mutações de valores condizentes com os valores registados no comércio internacional, as exportações das PME registaram um desempenho superior do que a totalidade das empresas, a contrastar -10,9% com -18,4% na globalidade das empresas exportadoras.

Num estudo realizado pelo INE intitulado “Estatísticas do Comércio Internacional 2010”, é possível verificar um conjunto de estatísticas sobre o comércio internacional para o período de 1993-2009. Assim como na generalidade do comércio internacional também em Portugal se verificou nas transacções uma tendência de crescimento até ao 2º trimestre de 2008, ao qual se seguiu um período menos favorável até ao fim 1º trimestre de 2009. A partir do 2º trimestre de 2009 começou a desenhar-se um período de recuperação no sector das exportações.

Após um período com menor saída dos produtos nacionais, em 2010 verifica-se uma agradável recuperação da expedição dos produtos nacionais para os principais países de destino, sendo registada uma diminuição apenas para o mercado angolano. No que diz respeito aos países com maior valor de crescimento quanto à transacção de bens, foram registados Espanha, Alemanha e França como os 3 maiores parceiros na expedição de bens, sendo registados outros aumentos significativos no sector da exportação, como é o caso dos Estados Unidos que, após um período de quebras excessivas iniciado em 2007, recuperou em 2010, aumentando significativamente o valor exportado, representando 6,2% da subida global.

Os principais mercados de destino dos bens portugueses, no ano de 2010, foram Espanha, Alemanha, França, Reino Unido, Angola, Países Baixos, Itália, Estados Unidos, Bélgica e Brasil.

Figura 23 – Comércio Internacional – Saída de Bens – Principais países de destino, 2010

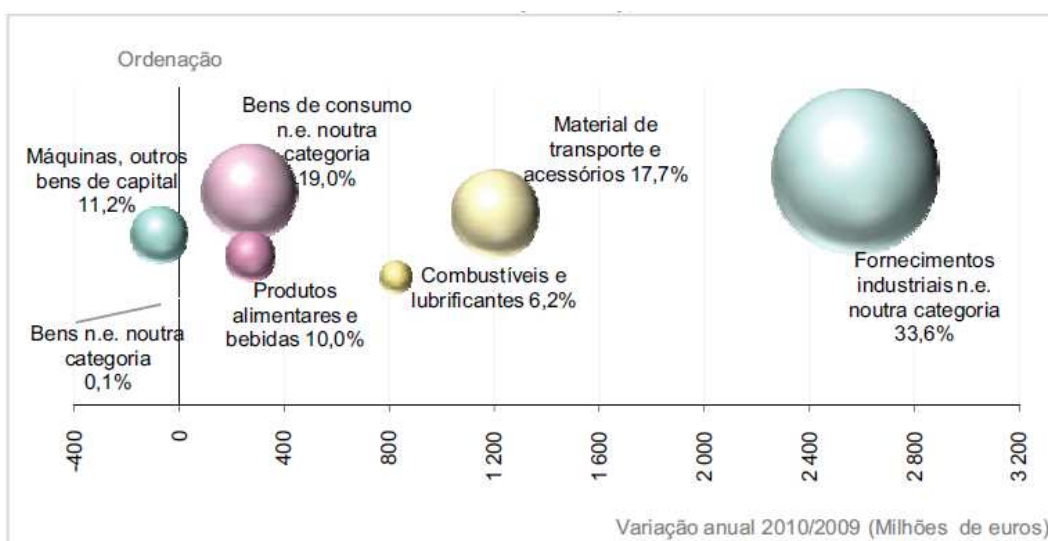


Nota: A dimensão dos globos representa o peso relativo de cada país no total da saída de bens em 2010.

Fonte: INE (2011a), p. 14

Relativamente aos bens transaccionados, no ano de 2010, destaca-se os fornecimentos industriais que ocupam o lugar cimeiro, representando 33,6% do total das saídas, seguido dos bens de consumo com um peso de 19% e do material de transporte de acessórios que representa 17,7% do total das saídas. Ambos os sectores de actividade registaram aumentos significativos face ao ano de 2009.

Figura 24 – Comércio Internacional – Saída de Bens por categorias económicas



Nota: A dimensão dos globos representa o peso relativo de cada CGCE no total da saída de bens em 2010.

Fonte: INE (2011a), p. 17

4. Apresentação do Inquérito

O inquérito é composto por trinta questões, divididas em quatro partes (cfr. Anexo I). Na primeira parte as questões estão relacionadas, maioritariamente, com informações relativas à empresa (sector de actividade, área principal de actividade, CAE, dimensão da empresa, volume de negócios, número médio de funcionários). Nesta fase pretende-se obter informações que permitam enquadrar as empresas inquiridas, saber qual o sector de actividade da empresa (público, privado ou público/privado) em que estão inseridas, qual a sua área de actividade, a dimensão da empresa, bem como a opinião das empresas sobre a cooperação empresarial através da realização de alianças estratégicas e a respectiva concretização na empresa.

A segunda parte dirige-se às empresas que já executaram alianças estratégicas. As questões que foram colocadas, nesta fase, foram elaboradas a partir da parte teórica deste trabalho. Assim, para ser indicado o tipo de aliança estratégica pelo qual as empresas optaram foi disponibilizado o conjunto definido por Eiriz (2001) (cfr. Ponto 3 – Tipos de Alianças Estratégicas). Seguidamente, procurou-se aferir quais os objectivos ou motivações que influenciaram a criação da aliança. Os objectivos/motivações apontados nesta questão são uma selecção de características definidas por vários autores (Walters *et al*, 1996 e Bidault e Cummings, 1995 *apud* Santos, 2008 e Magriço, 2005) (cfr. Ponto 4.2 – Objectivos e motivações da constituição de alianças estratégicas), de forma a poder enquadrar quais os motivos causadores da criação desta nova tendência empresarial.

Atendendo à necessidade da criação deste tipo de cooperação empresarial, torna-se imprescindível saber quem são os parceiros que as empresas escolhem para celebrar acordos de cooperação. As empresas são questionadas sobre a selecção dos parceiros, se houve necessidade de recorrer à união com empresas do mesmo sector/empresas concorrentes, ou se a junção se fez através da agregação de actividades complementares, quer com fornecedores ou com distribuidores.

O processo de formação das alianças estratégicas é um processo complexo e que requer bastante organização e precaução nas atitudes de parte a parte. Foi solicitado às empresas inquiridas que, através de uma escala de 1 a 5 (em que 1 significa pouco importante e 5 muito importante) indicassem qual o nível de importância que os factores definidos por Isoraite (2009) tinham para o sucesso da implementação da aliança estratégica (cfr. Ponto 4.3 – Como se devem implementar as alianças estratégicas).

De forma a perceber qual o impacto que a concretização da aliança teve no seio das empresas, foi pedido que as empresas indicassem um conjunto de situações que permitissem verificar qual o nível de satisfação da empresa com a realização da aliança. Assim, as empresas foram questionadas sobre a necessidade e benefício que a aliança teve para a empresa. Se a aliança foi necessária e correspondeu às expectativas ou não, ou se pelo contrário a aliança não era necessária mas revelou-se benéfica. Foi, ainda, questionado se houve criação de valor para as empresas e se existiu partilha de conhecimentos entre os parceiros. Para além disto, tornou-se necessário perceber se as diferenças culturais entre as empresas se mostraram num obstáculo para a concretização da aliança, se houve alteração da cultura organizacional após a realização da aliança, se essa aliança foi bem aceite pelos colaboradores e se houve diferenças para os colaboradores depois do processo de implementação da aliança estratégica. Como forma de promover a comunicação entre os funcionários das empresas aliadas foi, ainda, questionada a eventual, realização de eventos entre as empresas.

Com o propósito de enquadrar o impacto que a realização da aliança estratégica teve nas várias áreas de actuação da empresa, foi pedido que as empresas seleccionassem a actividade onde houve maiores alterações. As alterações a nível financeiro também foram questionadas, permitindo às empresas manifestarem a sua opinião sobre o sector das vendas, sobre as variações no lucro, sobre o retorno do investimento e sobre o retorno dos activos.

Para terminar a parte relacionada com a realização de alianças estratégicas, as empresas foram questionadas sobre a concretização dos objectivos pretendidos e se o sucesso esperado foi ou não alcançado.

A terceira parte era dirigida às empresas que, à data, não tinham realizado qualquer tipo de aliança estratégica, sendo questionado o motivo para que tal não tenha sucedido.

Por último, a quarta parte questiona as empresas sobre a possibilidade de virem a constituir alianças estratégicas no futuro. E, em caso afirmativo, que tipo de aliança estratégica é que estariam dispostos a adoptar. Estando as empresas inseridas num ambiente económico versátil, as empresas foram questionadas sobre a possibilidade da situação económica actual impulsionar, ou não, a realização de alianças estratégicas. No final era solicitado às empresas que manifestassem a sua opinião sobre a realização de alianças estratégicas.

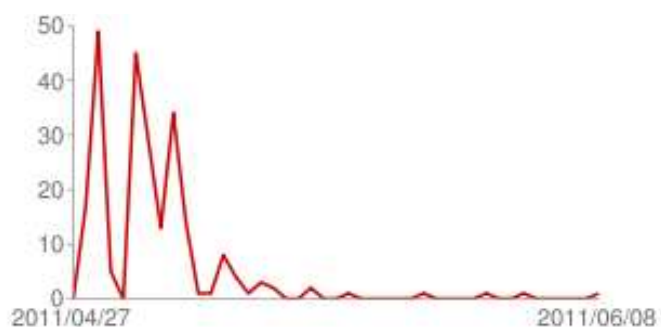
5. Apresentação dos Resultados

As empresas escolhidas para responder ao inquérito, como já foi referido, foram empresas exportadoras de produtos que, em Abril de 2011, tinham contacto registado na base de dados da AICEP – Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). A classificação da AICEP – Portugal Global engloba empresas dos vários sectores de actividades, tendo por isso representado o tecido empresarial português, no que àquela classificação diz respeito. São empresas que apresentam um carácter dinâmico e com interesse em investir, concorrendo para a competitividade e para a sustentabilidade do seu negócio.

5.1. Dados da População/Amostra do Inquérito

O inquérito foi enviado para 5128 endereços de correio electrónico no período entre 27 de Abril e 5 de Maio de 2011. Dos e-mails enviados 235 vieram devolvidos, totalizando 4893 empresas que receberam o inquérito. Do conjunto de inquéritos enviados as respostas foram registadas até inícios de Junho de 2011, período a partir do qual deixou de se obter respostas ao inquérito como comprova o gráfico seguinte.

Gráfico 1 – Número de respostas diárias



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Foram contabilizadas 233 respostas ao inquérito, e destas foram excluídas 3 respostas por não estarem completas, tendo-se obtido um total de 229 repostas válidas para tratamento de dados, o que corresponde a uma taxa de respostas de 4,76 %.

De acordo com Krejcie e Morgan (1970), a representatividade da amostra é um factor fundamental quando se pretende generalizar os resultados obtidos a partir da amostra para a população. Assim, de acordo com estes autores, a significância da amostra prende-se com o tamanho da amostra. Para que os resultados obtidos sejam representativos da população, é necessário que a amostra seja suficientemente grande para garantir a sua representatividade. Uma amostra representativa da população traduz as características dessa população.

A estimativa do tamanho da amostra é definida consoante o nível de confiança que se pretende que os dados tenham, optando-se geralmente por um nível de confiança de 95% ou 99% (Krejcie e Morgan, 1970).

Krejcie e Morgan (1970) identificaram uma estimativa de valor n da amostra, conhecido o N da população, para uma probabilidade de erro não superior a 5%.

Tabela 1 – Estimativa do n da amostra em função do N da população

+/- N População	+/- n Amostra	+/- N População	+/- n Amostra	+/- N População	+/- n Amostra
100	80	600	230	1500	320
200	130	700	245	2000	330
300	165	800	260	3000	350
400	190	900	270	5000	360
500	215	1000	280	10000	370

Fonte: Autora, adaptado de Krejcie e Morgan (1970)

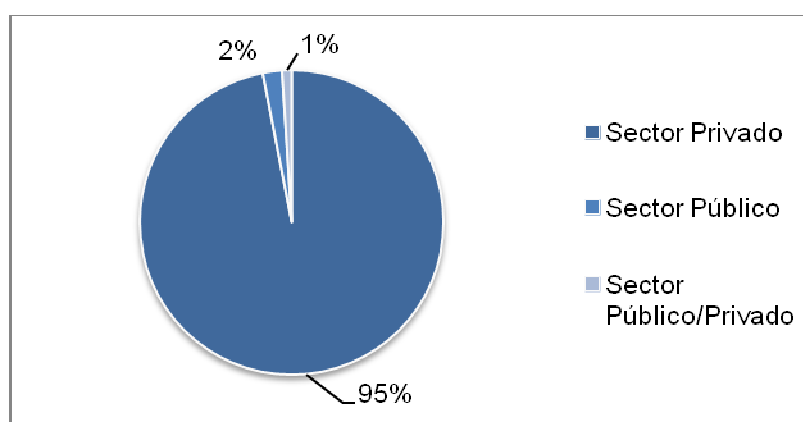
Segundo Krejcie e Morgan (1970) e, relativamente à amostra deste estudo, pode considerar-se a amostra adequada, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de cerca de 6%.

5.2. Caracterização geral das empresas e posição face às alianças estratégicas

Com o propósito de conhecer o perfil das empresas respondentes, numa primeira fase, é essencial analisar as questões relacionadas com a caracterização geral das empresas.

A maioria das empresas que responderam ao inquérito encontram-se a laborar no sector privado, tendo sido registado 95% das respostas nesse sector, sendo que responderam do sector público 2%, da parceria pública/privada obteve-se taxa de resposta de 1% e 2% do total das empresas que responderam optaram por não divulgar o sector de actividade.

Gráfico 2 – Sector de Actividade das Empresas



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Face a este panorama de respostas pode afirmar-se que o perfil das empresas respondentes identifica-se com as características das empresas privadas. As empresas do sector privado primam o lucro como objectivo principal. No exercício da actividade produtiva pretendem dar resposta às necessidades comuns de vários indivíduos. É na melhoria das actividades produtivas que encontram resposta para os novos desafios. A vivacidade do meio envolvente implica mudanças constantes nas empresas. Tendo em linha de conta a área de actividade das empresas a concorrência é inerente em todos os sectores e a opção pela melhor estratégia define a posição competitiva da empresa.

Relativamente à área de actividade das empresas inquiridas, a indústria é a área com maior representatividade, obtendo um total de 59%, sucedendo-se a área do comércio com 24% e depois a área da agricultura com 7%. Foram ainda obtidas respostas de outras áreas mas com menor representatividade, como é o caso da saúde, assistência técnica, energia, formação profissional e emprego, desporto, cultura e sociedade de informação.

Tabela 2 – Tabela de Frequências: Área principal de actividade

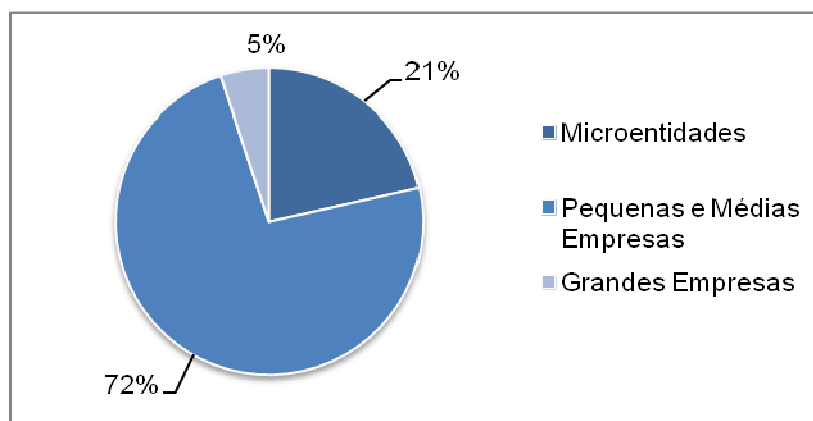
Área de Actividade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Agricultura	15	7 %
Ambiente - Abastecimento de Água	0	0 %
Ambiente - Águas Residuais	0	0 %
Ambiente - Protecção Ambiental	1	0 %
Ambiente - Resíduos Sólidos	1	0 %
Apoio ao desenvolvimento regional	0	0 %
Assistência Técnica	4	2 %
Ciência e Tecnologia	2	1 %
Comércio	55	24 %
Cultura	1	0 %
Desporto	1	0 %
Recreio e Lazer	0	0 %
Educação	0	0 %
Energia	3	1 %
Formação Profissional e Emprego	2	1 %
Indústria	136	59 %
Integração Social	0	0 %
Pescas	1	0 %
Qualidade da Administração Pública	0	0 %
Revitalização Urbana	0	0 %
Saúde	4	2 %
Sociedade de Informação	2	1 %
Telecomunicações	1	0 %
Transportes Aeroportuários	0	0 %
Transportes Ferroviários	0	0 %
Transportes Portuários	0	0 %
Transportes Rodoviários	0	0 %
Turismo	0	0 %
Total	229	100 %

Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Se estes resultados forem comparados com a saída de bens identificados pelo estudo do INE (cfr. Figura 24), pode verificar-se que a área principal de actividade das empresas exportadoras – Indústria – condiz com a categoria de bens transaccionáveis com mais representatividade nas exportações, fornecimentos industriais com 36,0%. A segunda área com maior número de empresas no sector exportador é o comércio e em termos de bens transaccionáveis, pode ser associado aos bens de consumo que também ocupam um lugar de destaque nas transacções, alcançando uma proporção de 19,0%.

Quanto à dimensão dos respondentes, verifica-se que 72 % das empresas indicam pertencer à classe das pequenas e médias empresas, 21% qualifica-se como microentidades e apenas 5% se rotularam como grandes empresas, como comprova o gráfico seguinte.

Gráfico 3 – Dimensão da Empresa



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Dos resultados obtidos pode-se concluir que o facto da caracterização em pequenas e médias empresas imperar nas empresas respondentes não é surpresa, uma vez que o tecido empresarial português tem essa mesma característica.

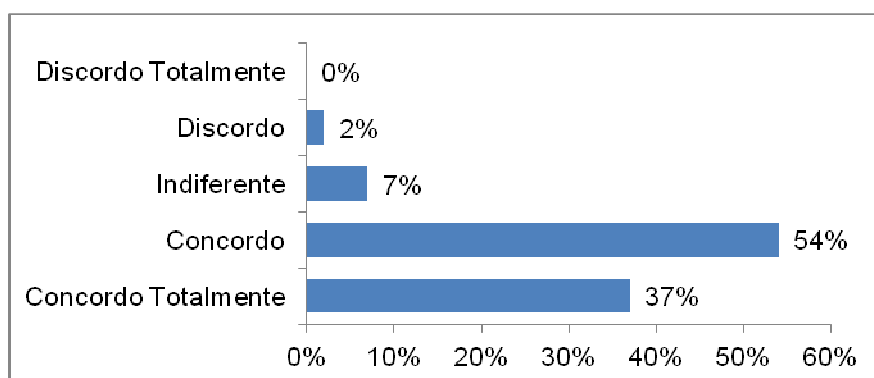
No âmbito das alianças estratégicas, primordialmente, procurou-se conhecer a importância que as empresas do sector exportador de produtos atribuem a esta forma de cooperação empresarial. Atendendo à questão colocada no inquérito:

“A evolução dos mercados proporciona uma mudança na postura e na forma de actuar das empresas que têm de reorganizar as suas estratégias para melhorar o desempenho competitivo. A cooperação empresarial é uma solução possível e a realização de alianças estratégicas é exemplo disso.”

Num padrão de respostas entre o discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e o concordo totalmente, 54% das empresas concorda com a afirmação acima referida, 37% concorda totalmente, 7 % regista que é indiferente e 2% discorda da afirmação.

Nesta decorrência, constata-se que os respondentes reconhecem a importância que a cooperação empresarial e, em particular, as alianças estratégicas podem desempenhar no desafio da melhoria da competitividade.

Gráfico 4 – Cooperação Empresarial – Alianças Estratégicas



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Procurou-se, igualmente, averiguar se existia a prática de alianças estratégicas entre os inquiridos. Os resultados obtidos evidenciam que a maioria das empresas respondentes (57%) já tinham realizado alianças estratégicas, enquanto 43% nunca tinham tido essa experiência. De entre os respondentes que indicaram já terem realizado alianças estratégicas, 55% optou por esta forma de cooperação quatro ou mais vezes, 8% por três vezes, 15% por duas vezes, e 22% indicaram que tinham realizado apenas uma aliança estratégica.

Tabela 3 – Tabela de Frequências: Realização de Alianças Estratégicas

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Não	99	43%
Sim, uma vez	29	13%
Sim, duas vezes	19	8%
Sim, três vezes	11	5%
Sim, quatro ou mais vezes	71	31%
Total	229	100

Fonte: Inquérito dirigido às empresas

5.3. Alianças Estratégicas no sector exportador de produtos

A primeira questão da segunda parte do inquérito diz respeito ao tipo de aliança estratégica que a empresa realizou, sendo pedido em caso de ter sido realizado mais do que uma aliança estratégica seja tida em consideração a mais recente. A classificação das alianças estratégicas sugerida foi a de Eiriz (2001), como já foi referido anteriormente, e os resultados obtidos constam da tabela seguinte.

Tabela 4 – Tabela de Frequência: Tipos de Aliança Estratégica do sector exportador

Tipos de Alianças Estratégicas		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Domínio comercial	Grupo de Exportadores	44	34%
	Acordo de Distribuição	23	18%
	Acordo de Representação	15	12%
	Central de Compras	3	2%
	Franquia	0	0%
	Assistência Comercial	10	8%
Domínio Técnico/ Produção	Consórcio	4	3%
	Formação e/ou Assistência Técnica	1	1%
	Subcontratação	8	6%
	Acordo de Produção Conjunta	12	9%
	Acordo de I&D	2	2%
	Licenciamento de Patentes	0	0%
Domínio Financeiro	Aquisição de Empresas	3	2%
	Participação Minoritária em Empresa	1	1%
	<i>Joint- Venture</i>	3	2%
	Fusão	1	1%
Total		130	100%

Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Das empresas que afirmaram já ter realizado alianças estratégicas, 34% indicaram a aliança estratégica do domínio comercial – grupo de exportadores como a opção realizada. Segue-se os acordos de distribuição com 18% das respostas e os acordos de representação com 12% das respostas, também no domínio comercial. Foram ainda registadas outras preferências, como alianças estratégicas no domínio técnico/produção – acordo de produção conjunta com 9% das opções, alianças estratégicas no domínio comercial – assistência

comercial com 8% de escolhas, no domínio técnico/produção foi, ainda, registado com 6% das preferências a subcontratação, seguida do consórcio com 3%, depois com 2% surge a central de compras no domínio comercial e os acordos de I&D no domínio técnico/produção e com um 1% encontra-se a formação e/ou assistência técnica. As alianças estratégicas no domínio financeiro, quer a aquisição de empresas, quer a *joint-venture*, foram mencionadas por 2% das empresas. A modalidade de participação minoritária em empresa e a fusão foi referenciada por 1 % das empresas. De referir que o licenciamento de patentes e a franquia não foram seleccionados por nenhuma empresa.

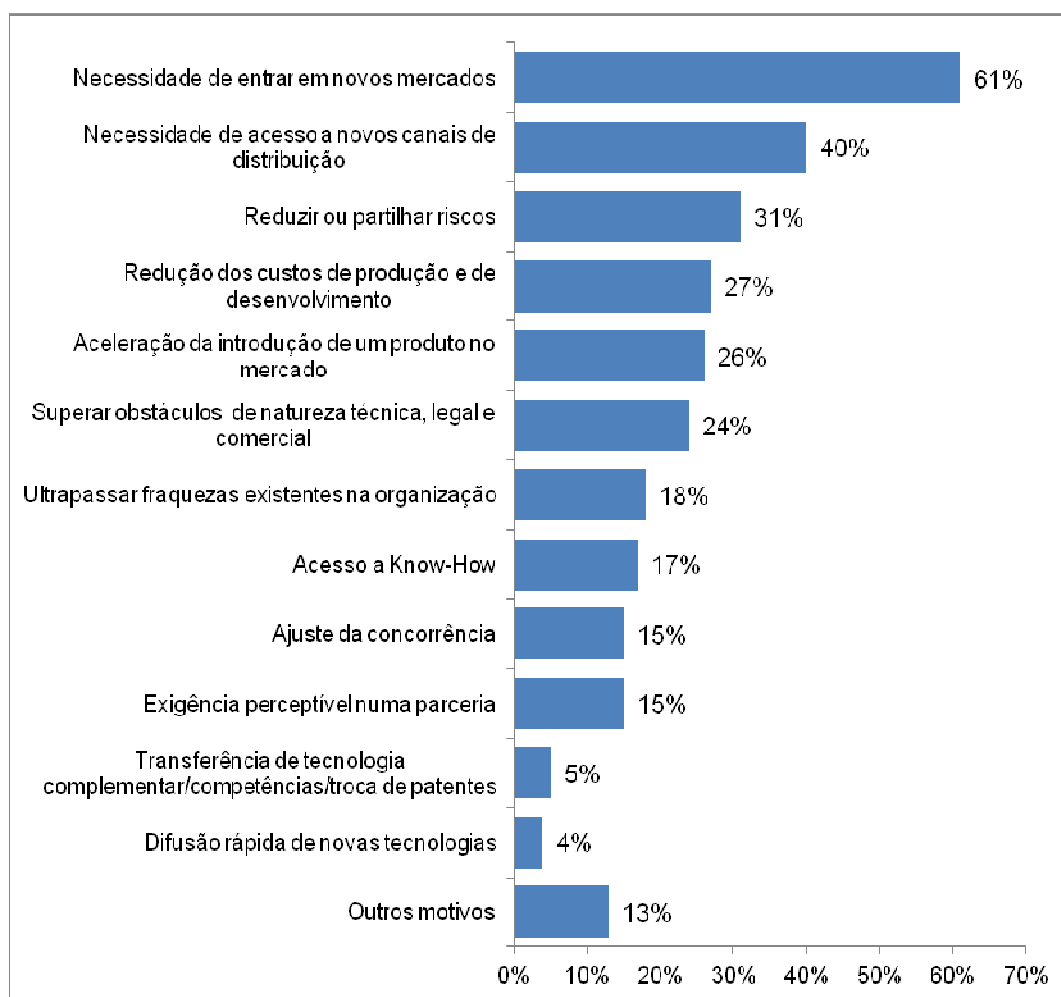
Assim, seguindo os três domínios de cooperação propostos por Eiriz (2001), as alianças estratégicas predominam ao nível comercial (74% dos respondentes) e, em menor grau, ao nível técnico/produção (21%) e financeiro (6%).

Quanto aos objectivos e motivações que deram origem à criação da aliança estratégica, as empresas foram unânimes em seleccionar a necessidade de entrar em novos mercados (61% entre as várias opções) como o principal objectivo, seguida pela necessidade de acesso a novos canais de distribuição com 40% das escolhas. Estes resultados vão de encontro à opinião já manifestada pelos respondentes da importância das alianças estratégicas como forma de melhorar o seu desempenho competitivo. É através da cooperação empresarial que as empresas pretendem alcançar vantagem competitiva. A necessidade de entrar em novos mercados e a necessidade de ter acesso a novos canais de distribuição releva o interesse das empresas em evoluir no desenvolvimento das suas actividades.

Contudo, as empresas também atribuem importância a outros factores, como é o caso da redução e partilha de riscos que foi apontada como um motivo de relevância com 31% das indicações, seguidas pela redução de custos de produção e de desenvolvimento, pelo *timing* de entrada no mercado e pelos motivos em superar obstáculos de diversa ordem (barreiras de natureza técnica, legal e comercial) que foram apontadas como razões de importância significativa. É, assim, visível a preocupação das empresas com questões relacionadas com os riscos incorridos na evolução da actividade e nas barreiras que podem comprometer o desenvolvimento dos objectivos delineados.

Num nível de relevância inferior foram indicadas as fraquezas existentes na organização, o acesso a *know-how*, o ajuste da concorrência e as exigências existentes numa parceria. A transferência de tecnologia e a difusão rápida de novas tecnologias foi referido pelas empresas com nível de significância inferior aos mencionados

Gráfico 5 – Objectivos/motivações das Alianças Estratégicas



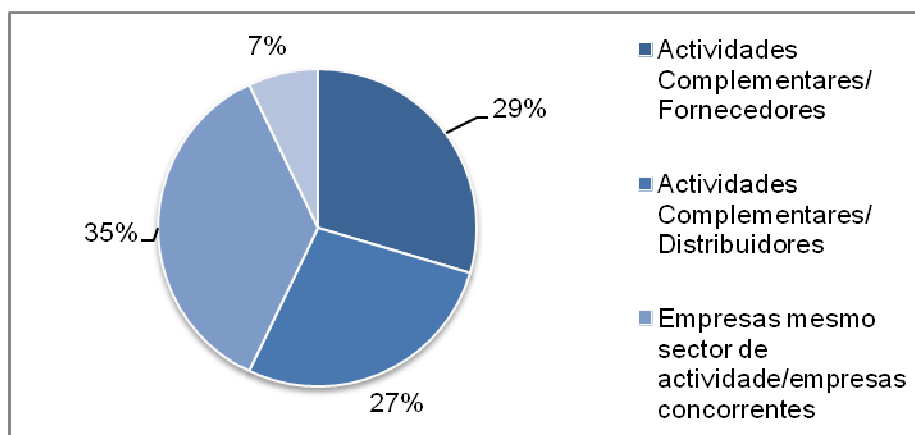
Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Tendo em consideração o estudo realizado por Hoffmann e Schlosser (2001) (cfr. Ponto 4.2 – Objectivos e motivações da constituição de alianças estratégicas) pode-se concluir que os resultados obtidos, para as empresas, seguem a mesma ambição definida por estes autores, uma vez que, também, foi indicado pelas pequenas e médias empresas austríacas como motivo primeiro para criar alianças estratégicas, a possibilidade de entrar no mercado, seguido da redução de custos e do acesso a novas tecnologias. No estudo efectuado por Magriço (2005) (cfr. Figura11), a opção “acesso a mercados” adquire uma taxa de resposta significativa, ocupando um dos lugares cimeiros nas motivações que levam à formação de alianças estratégicas.

A selecção dos parceiros é uma fase fundamental do processo de realização de uma aliança estratégica. Entre os respondentes, verifica-se que optaram por empresas que laboram

no mesmo sector de actividades/empresas concorrentes 35% das empresas. Também, uma percentagem significativa optou por empresas que desenvolvem actividades complementares, quer com fornecedores, quer com distribuidores (29% e 27%, respectivamente). Já 7% das empresas refere que optam por outro tipo de parcerias.

Gráfico 6 – Selecção de parceiros



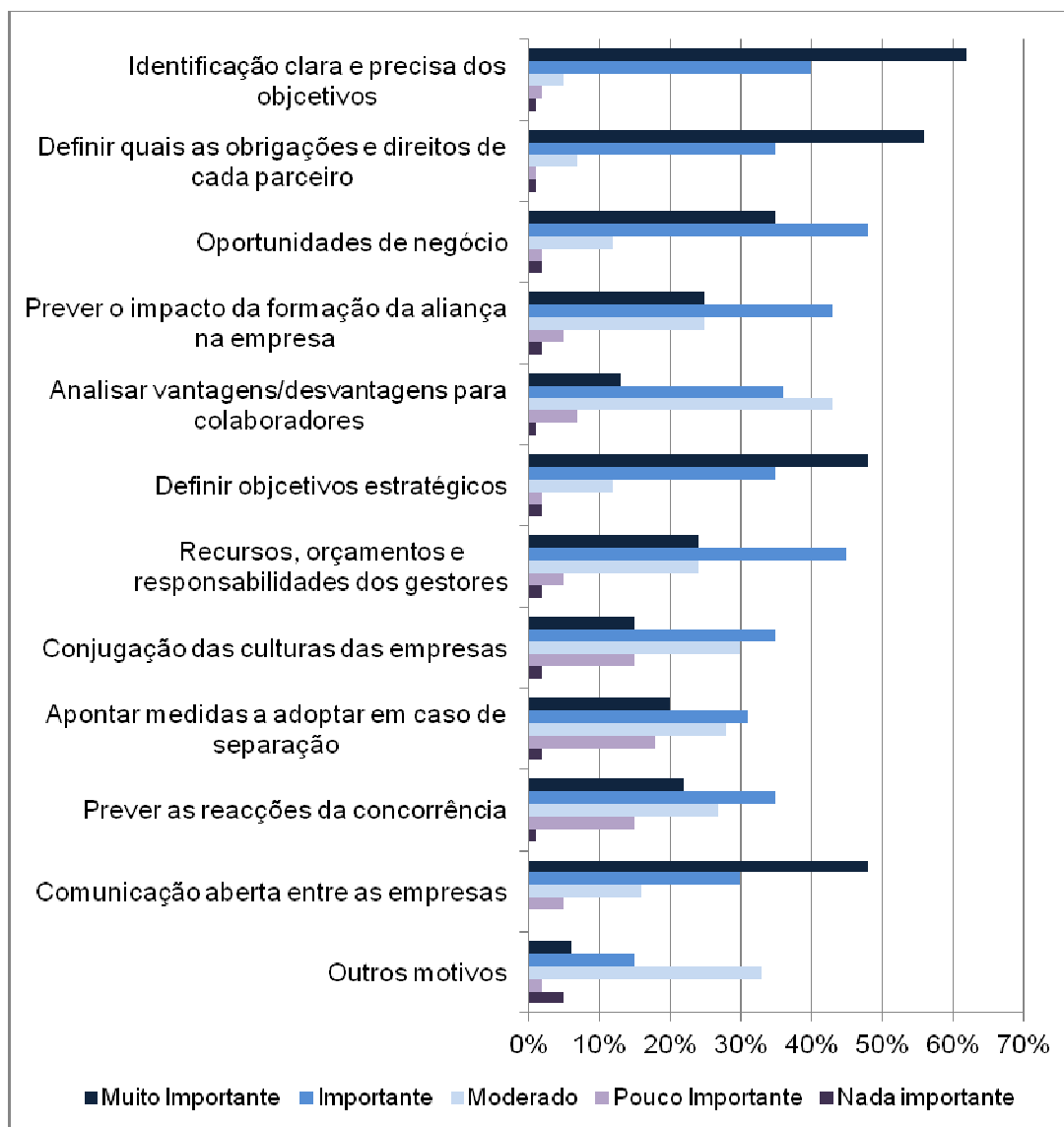
Fonte: Inquérito dirigido às empresas

A opção pelos parceiros que desenvolvem actividades complementares é notória (56% das empresas respondentes). Esta opção pelos parceiros que têm recursos e competências complementares é, também, confirmada pelo estudo levado a cabo por Loke *et al* (2009) (cfr. Ponto 4.2 – Objectivos e motivações da constituição de alianças estratégicas).

De forma a verificar os factores que contribuem para o sucesso das alianças estratégicas, foram apontados indicadores que podem de alguma forma ajudar no processo de implementação das alianças estratégicas. Para a escolha dos factores, foi utilizado uma escala de 1 a 5, entre o menos importante e mais importante. O factor indicado como o mais importante (nível 5), foi a identificação clara e precisa dos objectivos da aliança, seguido pela definição das obrigações e direitos de cada parceiro e com a mesma percentagem foram indicados a definição dos objectivos estratégicos e a comunicação aberta entre as empresas. Os factores indicados com importância de nível 4 foram as oportunidades de negócio, seguida pelos recursos, orçamentos e responsabilidades dos gestores e pelo diagnóstico em prever o impacto da formação da aliança na empresa. Foram ainda distinguidos neste nível a conjugação das culturas das empresas, prever as reacções da concorrência e medidas a adoptar

em caso de separação. De notar, ainda, que foram apontados com uma classificação de importância de nível 3 a percepção das vantagens/desvantagens para os colaboradores.

Gráfico 7 – Factores que contribuem para sucesso das alianças na fase de implementação



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Os resultados das alianças estratégicas podem, ou não, ir de encontro às expectativas criadas. Entre os respondentes, a maioria das empresas foi unânime em referir que a aliança era necessária para a empresa e que correspondeu às expectativas que tinham sido depositadas na realização da aliança estratégica (55% das empresas). Das respostas obtidas, 15% refere que a aliança trouxe benefícios acima das expectativas geradas, 13% refere que a aliança era

necessária mas que não correspondeu às expectativas e, de forma igualitária, foi também mencionada a opção de que a aliança não era fundamental para a empresa, mas que se revelou benéfica. Uma reduzida percentagem de empresas, 3% como constatamos na tabela 5, mencionou que a aliança não era necessária para a empresa e que não trouxe benefícios para a empresa.

Tabela 5 – Tabela de Frequências: Expectativas Iniciais com a Aliança Estratégica

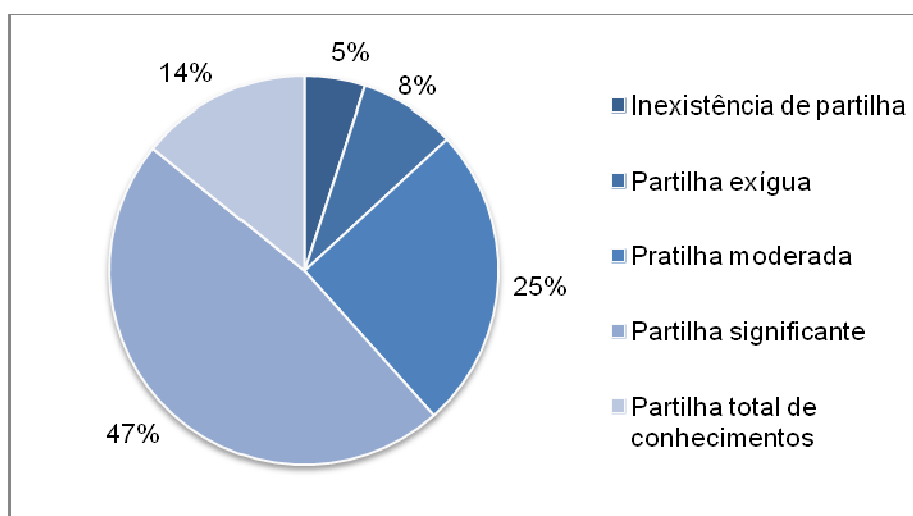
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
A aliança era necessária, mas não correspondeu às expectativas	17	13%
A aliança era necessária e correspondeu às expectativas	72	55%
A aliança era necessária e trouxe benefícios acima dos esperados	20	15%
A aliança não era necessária (fundamental) mas revelou-se benéfica para a empresa	17	13%
A aliança não era necessária (fundamental) e não trouxe benefícios para empresa	4	3%
Total	130	100%

Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Relativamente à criação de valor para a empresa com a realização da aliança estratégica, 85% das empresas mostraram que a aliança estratégica conduziu à criação de valor. Nas conclusões retidas do estudo efectuado por Loke *et al* (2009) (cfr. Ponto 4.2 – Objectivos e motivações da constituição de alianças estratégicas) é indicado que a partilha de informação proporcionada pelas alianças estratégicas favorece o desenvolvimento global das empresas e promove a criação de valor.

No que à partilha do conhecimento diz respeito, as empresas, numa escala de 1 a 5 entre a inexistência de partilha e a partilha total de conhecimentos, indicaram o nível 1 com 5% das indicações, o nível 2 com 8%, o nível 3 com 25%, o nível 4 com 47% e o nível 5 com 14%.

Gráfico 8 – Partilha dos conhecimentos



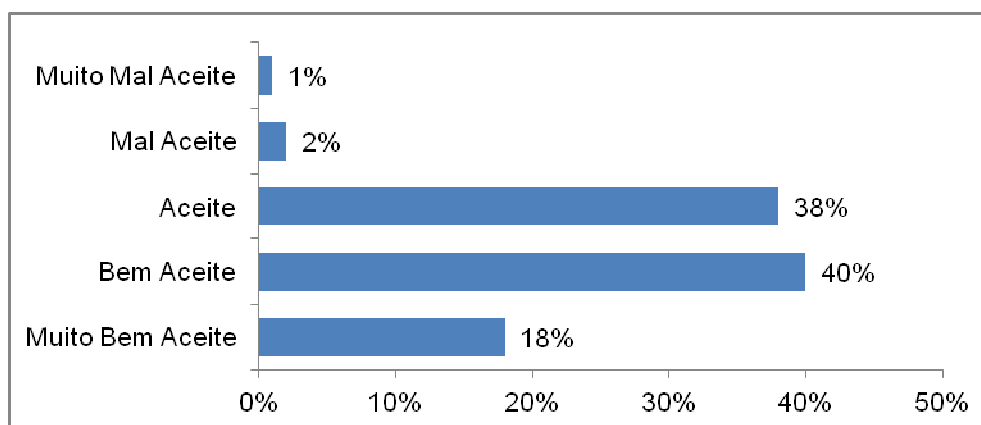
Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Constata-se que existe, ainda, por parte das empresas uma certa restrição quanto à divulgação dos seus conhecimentos com os parceiros. Contudo é visível que a informação relevante para o bom funcionamento da aliança é partilhada.

Em relação à possibilidade das diferenças culturais serem um obstáculo à realização das alianças estratégicas, as empresas registaram com 34% das opiniões que discordavam desta situação. Para 28% das empresas as diferenças culturais foram indiferentes, já 21% das empresas diz que concorda com a afirmação. Por outro lado, 15% das empresas discorda totalmente e 2% diz concordar totalmente com a declaração referida. Colocada a questão das alterações na cultura organizacional após a concretização da aliança estratégica, 56% das empresas refere que não houve qualquer tipo de alteração no normal funcionamento da empresa, 42% indica que existiram modificações apenas em determinadas áreas da empresa e 1% das empresas refere que a cultura organizacional foi totalmente alterada.

Nas questões direccionadas para a reacção dos colaboradores, foi referenciado que relativamente à aceitação da aliança por parte dos colaboradores, em 40% das empresas a aliança foi bem aceite, em 38% houve uma aceitação razoável, em 18% das empresas a aliança estratégica foi muito bem aceite e apenas numa minoria se verificou que a alteração não foi bem aceite.

Gráfico 9 – Aceitação da Aliança por parte dos colaboradores



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Quanto à existência de alterações concretas para os colaboradores, 85% das empresas refere que não houve qualquer tipo de transtorno para os mesmos, havendo apenas 15% das empresas que refere que existiram mudanças para os colaboradores. Das empresas onde se verificaram alterações foram apontadas modificações para os colaboradores, que vão desde o desenvolvimento de conhecimentos e das qualificações, passando por novas regras de trabalho, adaptação à comercialização de novos produtos e ao ajustamento à maior produtividade devido ao conhecimento do sistema de trabalho de fornecedores, bem como maior sensibilidade e atenção para a complementaridade de outros produtos fornecidos por outras empresas, criação de nova dinâmica empresarial e, nalgumas situações, extinção de postos de trabalho.

Sendo a comunicação uma parte essencial das empresas, a promoção do convívio entre as empresas parceiras é essencial para o bom relacionamento das partes envolvidas. Em relação à criação de eventos entre as empresas, 40% referiu que não são realizados quaisquer tipos de eventos entre as empresas, 21% indicou que são realizados encontros anuais, 8% mencionou que são feitos encontros bianuais e 30% expôs que são realizados outros tipos de eventos. Verifica-se que a maioria das empresas afectas a uma aliança estratégica (59 % das empresas) realiza encontros de forma a promover o bem-estar dentro das parcerias.

Perante a concretização de uma aliança estratégica, impõe-se conhecer em que área da empresa houve maior impacto. Das respostas obtidas houve duas áreas que se distinguiram: a área de marketing e vendas com 37% das opções e a área de produção com 28% das opções.

Num segundo nível existem três áreas com situações semelhantes: a área da investigação e desenvolvimento, a área da direcção e a área da logística com 10%, 9% e 8%, respectivamente. Com uma indicação inferior foi referida a área administrativa com 5% das opções e a área de recursos humanos com 1%.

Gráfico 10 – Impacto da Aliança Estratégica nas diversas áreas empresariais

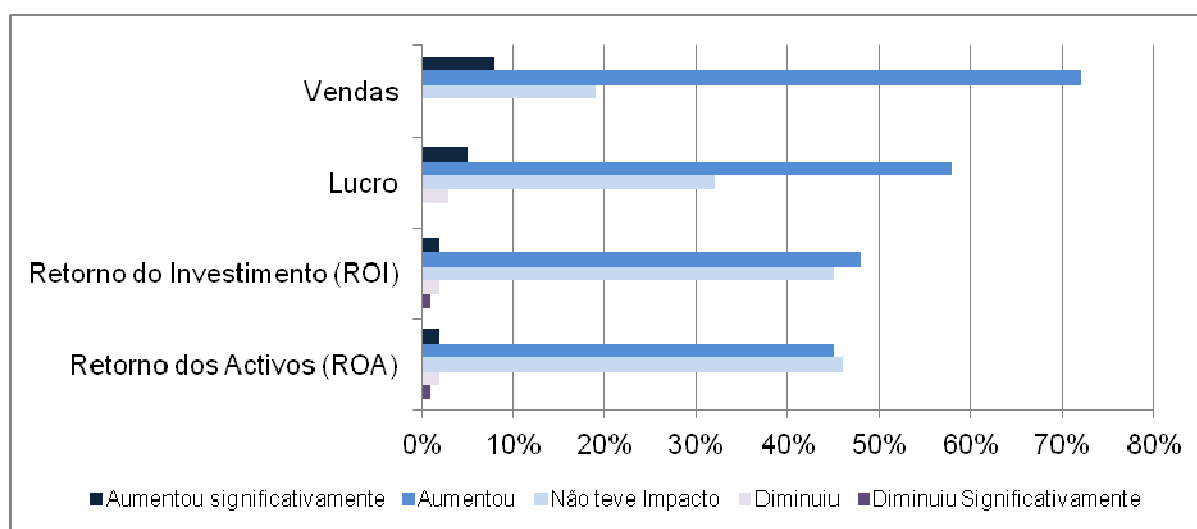


Fonte: Inquérito dirigido às empresas

A secção financeira de uma empresa tem uma importância preponderante em toda a actividade da empresa. As alterações que se podem verificar a este nível devem ser previstas e cuidadosamente estudadas. Relativamente às alterações a nível financeiro das empresas respondentes, temos que, em relação às vendas, a maioria das empresas (72% das respondentes) indicaram que as vendas aumentaram com a realização da aliança estratégica. Das respondentes, 19% referiu que não houve alterações a este nível e 8% das empresas indicou que as vendas aumentaram significativamente. Quanto às alterações verificadas no lucro, 58% das empresas apontou que este tinha aumentado, 32% referiu que não houve impacto, 5% considerou que o lucro aumentou significativamente e 3% mencionou que o lucro diminuiu. Relativamente ao Retorno de Investimento (ROI), 48% das empresas indicaram que este aumentou, 45% referiu que não teve qualquer impacto, 2% das empresas disseram que tiveram um aumento significativo e da mesma forma, 2% mencionou que o ROI diminuiu. Das empresas respondentes 1% indicou que o ROI diminuiu significativamente. No

que diz respeito ao Retorno dos Activos (ROA), temos que 46% das empresas refere que não houve alterações e 45% diz que o ROA aumentou. De forma igualitária, 2% das empresas refere que o ROA aumentou significativamente e outros 2% indicam que diminuiu. Assim como no tratamento do ROI, também o ROA foi identificado por 1% das empresas em como este diminuiu significativamente.

Gráfico 11 – Alterações a nível financeiro



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

A análise destes indicadores financeiros prende-se com o facto de se querer conhecer a viabilidade e estabilidade que a aliança estratégica proporcionou às empresas. Assim, uma evolução positiva destes indicadores proporciona às empresas a obtenção do progresso desejado. Se uma aliança estratégica fomenta o desenvolvimento da actividade das empresas, após a sua concretização anseia-se pelo alcance de resultados positivos e favoráveis às empresas. Através do desenvolvimento das actividades as empresas aperfeiçoam a sua produção e por consequência respondem melhor às exigências do mercado. As alianças estratégicas contribuem para converter os conhecimentos em novos produtos, processos ou serviços e servir novos mercados ou novas exigências dos consumidores o que se traduz num aumento dos indicadores financeiros. O aumento das vendas proporciona à empresa melhores resultados. A obtenção de bons resultados permite o retorno de investimento desejado e a constatação do valor que a empresa consegue gerir através dos activos que lhe estão afectos.

De forma a perceber se as alianças estratégicas influenciam o alcance dos objectivos, as empresas foram questionadas sobre o sucesso da parceria. Nesta parte as empresas indicaram se os objectivos com a realização da aliança estratégica foram ou não atingidos. Os objectivos foram alcançados de forma parcial por 44% das empresas respondentes e 38% das empresas conseguiu alcançar os objectivos na totalidade. Foi, ainda, referido por 9% das empresas que os objectivos ficaram aquém das expectativas e 8 % das empresas refere que os objectivos não foram atingidos. De forma positiva, 2% das empresas indicou que os objectivos excederam as expectativas.

Tabela 6 – Tabela de Frequências: Sucesso da aliança realizada

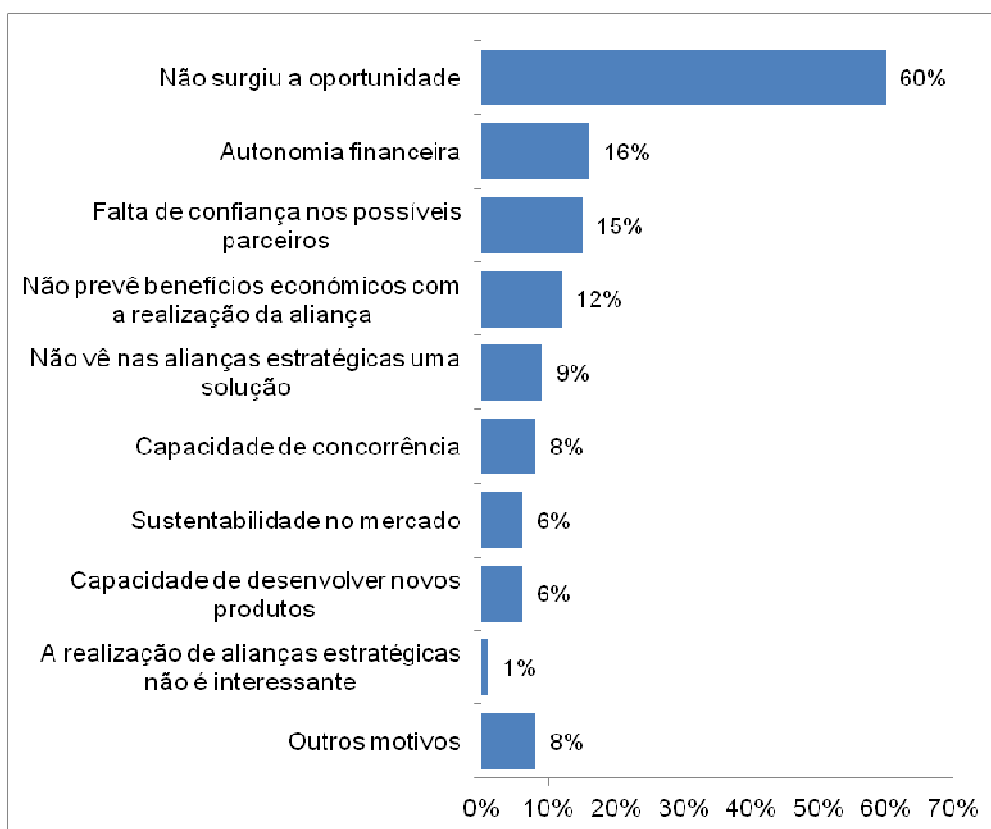
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Não foram atingidos os objectivos	10	8%
Ficaram aquém das expectativas	12	9%
Parcialmente alcançados	57	44%
Alcançados na totalidade	49	38%
Superaram as expectativas	2	2%
Total	130	100%

Fonte: Inquérito dirigido às empresas

5.4. Motivos das empresas não terem realizado alianças estratégicas

A terceira parte do inquérito era dirigida às empresas que nunca tinham realizado alianças estratégicas. Como motivos para esse facto as empresas indicaram, com 60% das preferências: não surgiu a oportunidade. Com 16% das indicações, as empresas seleccionaram a autonomia financeira, seguida da falta de confiança nos possíveis parceiros com 15%, e com 12% das escolhas surge a situação das empresas não preverem benefícios económicos com a realização da aliança estratégica. O facto de as empresas não verem nas alianças estratégicas uma solução aparece com 9% das preferências, seguida da capacidade de concorrência com 8% e da sustentabilidade no mercado e da capacidade de desenvolver novos produtos com 6% das opções cada. O caso de as alianças estratégicas não serem interessantes para a empresa é referido por apenas 1% das empresas.

Gráfico 12 – Motivos da empresa nunca ter realizado alianças estratégicas

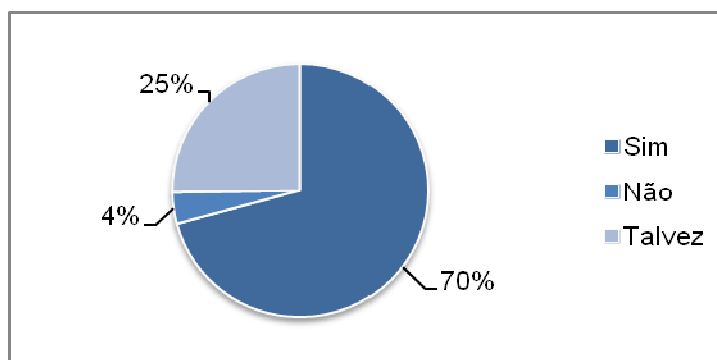


Fonte: Inquérito dirigido às empresas

5.5. Visão das empresas sobre Alianças Estratégicas

Na última parte do inquérito as empresas foram questionadas sobre a possibilidade de criarem alianças estratégicas. 70% das empresas respondeu afirmativamente, 25% pondera a questão e 4% respondeu negativamente.

Gráfico 13 – Possível realização de Alianças Estratégicas



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Perante a possibilidade em vir a realizar alianças estratégicas as empresas optariam em primeiro lugar pela criação de grupos de exportadores (57%), seguindo os acordos de distribuição e de representação (10% cada um). A subcontratação surge como quarta opção, com 6%, seguida pela central de compras, assistência comercial, consórcio e acordo de produção conjunta, com 3%. De referir, ainda, a indicação de outros tipos de alianças estratégicas referidos, como a aquisição de empresas, com 2%, e a formação e/ou assistência técnica, acordo de investigação e desenvolvimento e joint-venture com 1% cada.

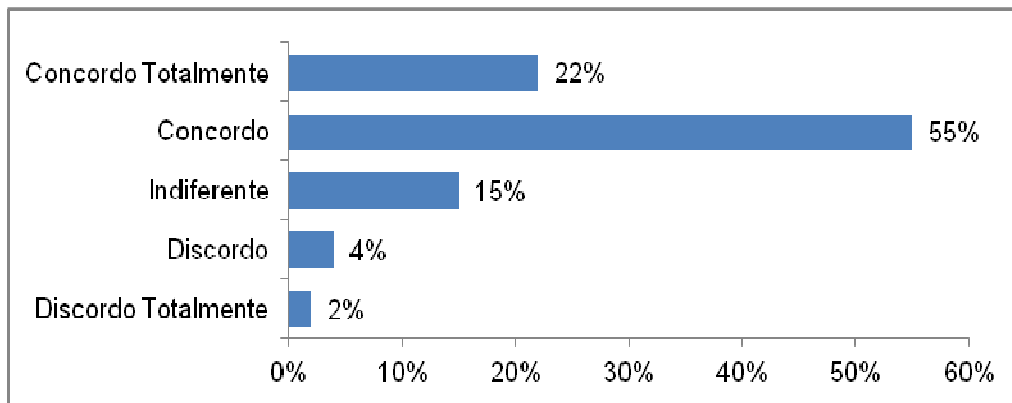
Tabela 7 - Possível realização de Alianças Estratégicas por tipo

Tipos de Alianças Estratégicas		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Domínio comercial	Grupo de Exportadores	130	57%
	Acordo de Distribuição	23	10%
	Acordo de Representação	22	10%
	Central de Compras	6	3%
	Franquia	0	0%
	Assistência Comercial	6	3%
Domínio Técnico/ Produção	Consórcio	8	3%
	Formação e/ou Assistência Técnica	2	1%
	Subcontratação	14	6%
	Acordo de Produção Conjunta	8	3%
	Acordo de I&D	2	1%
	Licenciamento de Patentes	0	0%
Domínio Financeiro	Aquisição de Empresas	4	2%
	Participação Minoritária em Empresa	0	0%
	<i>Joint- Venture</i>	3	1%
	Fusão	1	0%
Total		229	100%

Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Relativamente à influência da situação económica actual na capacidade de influenciar a criação de alianças estratégicas, as empresas concordaram com a afirmação em 55% das respostas, sendo que 22% diz concordar totalmente, para 15% das empresas a situação económica actual é indiferente, 4% discorda da afirmação e 2% discorda totalmente.

Gráfico 14 – Situação Económica Actual



Fonte: Inquérito dirigido às empresas

Na opinião geral das empresas sobre a realização de alianças estratégicas entre empresas, constata-se que as empresas demonstram desconfiança relativamente à selecção de parceiros. Contudo é referido que as alianças estratégicas são uma opção viável, sobretudo em tempos de crise, e que contribuem para partilhar e desenvolver aptidões/conhecimentos, recursos e reduzir custos de produção e distribuição. As alianças permitem complementar os serviços realizados, mas têm de ser pensadas e bem estruturadas, de forma a permitir ganhos mútuos. A concorrência dos mercados emergentes e a sua agressividade foram apontadas como factores que potenciam a criação de alianças estratégicas, uma vez que se torna necessário proceder à concertação dos mercados e à difusão dos produtos ao menor custo possível.

Conclusões gerais, limitações e desenvolvimentos futuros

1. Conclusão geral

O meio empresarial encontra-se envolto de relações económicas caracterizadas pela sua complexidade e exigência. Perante um panorama de transacções de cariz cada vez mais selectivo, as empresas encontram-se obrigadas a progredir na sua actividade e na forma de se relacionarem com os seus *stakeholders*. Os requisitos impostos pela sociedade do consumo estão cada vez mais minuciosos. A necessidade de aperfeiçoar o formato das relações económicas é um factor indispensável para as empresas que pensam em elevar a sua posição no mercado. As alterações verificadas nas últimas décadas no meio empresarial contribuíram para a evolução das relações económicas, permitindo às empresas crescer e dinamizar o seu trabalho. A criação de relações de cooperação entre as empresas permitiu implementar novas estratégias que levaram ao alcance dos objectivos desejados.

A rápida evolução das relações económicas e a agressiva concorrência proporcionada pela entrada de novas empresas nos mercados locais levou as empresas a alargarem os seus conceitos de actuação. Inovar é a palavra de ordem presente no mundo empresarial actual. A concepção de novas formas de organização, advêm da necessidade das empresas quererem fazer mais e melhor pela sua actividade e terem dificuldades, quer seja pelas insuficiências na área dos recursos ou das competências ou, ainda, pela falta de conhecimentos ou meios financeiros. A cooperação tornou-se um caminho viável para as empresas, quer se traduza na sobrevivência para muitas ou se torne num caminho de engrandecimento para outras.

Do estudo realizado é possível constatar, pelos motivos indicados para a realização de alianças estratégicas, que as empresas sentem necessidade de colaborar para poder competir em novos mercados. As empresas precisam de conciliar esforços para alcançar objectivos. Recorrer a terceiros para distribuir produtos ou para partilhar riscos, possibilita o crescimento das empresas que de outra forma não seria possível. Isto sucede-se devido ao dinamismo empresarial existente a nível global.

A cooperação empresarial é, assim, vista como uma solução pela maioria das empresas, que possibilita ultrapassar barreiras de natureza comercial, técnica e legal. Contudo, existe, ainda, bastante desconfiança por parte das empresas no que se refere à selecção dos

parceiros. Apesar disso, as empresas acreditam que a descrição clara e precisa dos objectivos, obrigações e direitos inerentes às parcerias conduzem ao sucesso da criação das alianças. Prosseguir na busca de novas oportunidades é, para muitas empresas, um sonho concretizável através da conjugação de vontades com o mesmo espírito de sacrifício. Para que a mudança desejável pelas partes seja compreendida e percebida por todos da mesma forma é indispensável que os objectivos sejam claramente definidos a todos os colaboradores. Assim sendo, as alianças estratégicas funcionam como um suporte que permite às empresas suprir lacunas existentes de maneira a contribuir para a evolução dos mecanismos individuais, através da partilha de conhecimentos e técnicas.

Posto isto, a adesão das empresas à criação de alianças estratégicas é, cada vez mais, uma realidade inevitável e nalguns casos imprescindível. Contudo esta constatação deve ser acompanhada de várias preocupações relacionadas com o desenvolvimento da aliança. Só com um entendimento seguro e fiável entre as empresas parceiras é que a aliança terá sucesso. A necessária e incontestável comunicação feita de uma forma clara e precisa entre as empresas define, na nossa opinião, o sucesso da aliança estratégica. Para que seja possível alcançar a desejada vantagem competitiva através da parceria é necessário que os objectivos e a ambição de quem realiza a estratégia sejam estendidos a toda a organização, para que sejam sentidos por todos da mesma forma. Só assim é possível existir equilíbrio dentro da organização que se manifestará em bons resultados e, por conseguinte, no alcance dos propósitos definidos.

As alterações a nível financeiro são um dos factores com maior relevância para a sobrevivência das empresas. O aumento das vendas e do lucro são aspectos desejados pela maioria das empresas. É o resultado final, na maioria dos casos, que dita o sucesso da concretização da aliança estratégica. Sendo uma empresa uma organização que tem em vista o lucro, o objectivo primordial, com as acções tomadas, é maximizar as suas receitas. A maioria das empresas inquiridas tomou a decisão certa quando optou por avançar com a realização das alianças estratégicas, uma vez que enunciaram que os objectivos foram atingidos.

Conscientes da evolução das relações económicas, as empresas começam a ter cada vez mais presente a ideia de que partilhar significa avançar com a realização dos objectivos que são comuns às empresas, onde ambos conseguem tirar partido dessa influência. Contudo existe ainda um sentimento de desconfiança bastante presente na sociedade portuguesa no que diz respeito à partilha de conhecimentos.

Do estudo realizado e relativamente às empresas que não realizaram, até ao momento, alianças estratégicas é visível que isso não aconteceu porque não surgiu a oportunidade.

Os tipos de alianças estratégicas mais realizados surgem no domínio comercial e, no seio deste, os grupos de exportadores são a opção mais implantada pelas empresas respondentes, bem como a opção a realizar no futuro, acompanhada pelos acordos de distribuição e representação. Esta conclusão pode ser justificada pelo facto das empresas inquiridas estarem voltadas para a exportação, o que torna necessário a colaboração com outras empresas relacionadas com a distribuição e divulgação do produto noutros mercados. Isto permite às empresas uma melhor certificação, uma vez que, o acesso a novos mercados fica facilitado por empresas que cooperam em diferentes actividades para o desenvolvimento dos mercados externos. Os resultados obtidos para os objectivos e as motivações para a criação de alianças estratégicas mostram que as empresas criaram relações de colaboração entre si com vista a conseguirem entrar em novos mercados ou aceder a canais de distribuição, o que justifica o tipo de alianças estratégicas realizadas pela maioria das empresas.

Em suma, as empresas consideram a concretização das alianças estratégicas uma forma de competir em novos mercados permitindo-lhes partilhar conhecimentos, técnicas e riscos. As alianças estratégicas são importantes pois ajudam a superar barreiras para as quais as empresas isoladamente não teriam tanta facilidade em ultrapassar. A constante evolução dos mercados transforma a concretização de alianças estratégicas numa saída apetecível, para quem pretende optimizar os seus recursos. Para algumas empresas as alianças estratégicas estão a tornar-se inevitáveis e é útil para as empresas colaborarem para futuramente poderem competir. A sociedade empresarial deve remodelar os seus pensamentos estratégicos e envolver a cooperação e a competição como factores determinantes para alcançar os objectivos pretendidos. Cooperar para melhor competir, deve ser o pensamento das novas organizações

2. Limitações e sugestões para desenvolvimentos futuros

Este trabalho baseou-se na análise dos resultados obtidos no inquérito por questionário dirigido a empresas exportadoras de produtos. Faltou conhecer a realização de alianças estratégicas noutros sectores de actividade, nomeadamente, no sector dos serviços, bem como enquadrar sectorialmente os resultados, nomeadamente ao nível da importância do número de alianças, da tipologia utilizada e dos resultados obtidos.

Sendo o tema das alianças estratégicas um assunto com interesse para a sociedade empresarial devido às constantes alterações do mercado e das estratégias empresariais, é de registar a possibilidade de realização de vários outros estudos que contribuam para esclarecer questões relacionadas com o tema. Sugestões para eventuais pesquisas futuras: estudo de um caso concreto, onde seja verificado a concretização dos objectivos através de análises de indicadores económicos; estudo por sectores de actividade, de forma a perceber em que sector existe mais sensibilidade para a concretização deste tipo de colaboração entre empresas. Para além disto, tornar-se-ia interessante verificar a susceptibilidade das empresas portuguesas para a concretização de alianças estratégicas, perceber se as empresas aderem a esta estratégia em qualquer fase do seu ciclo de vida ou se existem certos ciclos particulares que influenciam o aparecimento das alianças estratégicas.

Bibliografia

- Aaker, D. A. (2001). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Azevedo, A. L. (2000). A Emergência da Empresa Virtual e os Requisitos para os Sistemas de Informação. *Gestão & Produção*, 7 (3), 208-225.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 203-227.
- Barata, A. S. (2002). *Concentração de Empresas e Consolidação de Contas*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Barbosa, C. A., Zilber, M. A., & Toledo, L. A. (2009). A Aliança Estratégica como factor de vantagens competitivas em empresas de TI - Um Estudo Exploratório. *Revista de Administração e Inovação*, 6 (1), 30-49.
- Barbosa, D. H., Musetti, M. A., & Consoli, M. A. (2007). Alianças Estratégicas na Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso. *XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- Beamish, P. W. (1998). *Strategic Alliances: The Globalization of the World Economy*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing Inc.
- Besanko, D., Dranove, D., Schanley, M., & Schaefer, S. (2004). *A Economia da Estratégia*. São Paulo: Artmed Editora.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1994). *Collaborating to Compete*. Philadelphia: Directors and Boards.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14 (2), 234-249.
- Brito, C. M. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Working Paper, Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *The Journal of Marketing*, 57 (2), 32-46.
- Carreira, M. (1992). *Concentração de Empresas e Grupos de Sociedades: Aspectos Históricos, Económicos e Jurídicos*. Porto: Edições ASA.

- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílado.
- Ciribelli, M. C. (2003). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: 7Letras.
- Corso, J. M., Silva, W. V., & Sandrini, G. (2005). Alianças Estratégicas e Vantagem Competitiva: Uma Visão Analítica da Cadeia de Fornecedores. *Revista de Gestão USP*, 12 (4), 17-31.
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International Marketing Research* (3ª ed.). England: Johnwiley & Sons.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*. Mason, USA: Cengage Learning.
- Cunha, L. M. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências, Departamento de Estatística e Investigação Operacional.
- Daniels, N. C. (1997). *Estratégias Empresariais e Tecnologias da Informação*. (M. L. Santos, Trad.) Lisboa: Caminho.
- Das, T. K. (2010). *Researching Strategic Alliances: emerging perspectives*. USA: Information Age Publishing Inc.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*, 24 (1), 21-42.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251-283.
- Deresk, H. (2002). *Administração Global Estratégica e Interpessoal*. São Paulo: Artmed Editora.
- Dias, M. C. (2007). *A Internacionalização e os factores da competitividade: O caso ADIRA*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Ciências Empresariais, Porto.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1995). *Global marketing strategy*. New York: McGraw-Hill.

- Douma, M. U. (1997). *Strategic Alliances: fit or failure*. Ph.D. Thesis, University of Twente, The Netherlands.
- Doz, Y. L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage - The Art of Creating Value through Partnering*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Eiriz, V. (2001). Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2), 65-90.
- Faggion, G. A., Balestrin, A., & Weyh, C. (2002). Geração de Conhecimento e Inteligência Estratégica no Universo das Redes Interorganizacionais. *Revista Inteligência Empresarial*, 12, 57-65.
- Faulkner, D. (1995). *International Strategic Alliances: Cooperating to Compete*. McGraw-Hill Book Company.
- Fensterseifer, J. E. (2000). Internacionalização e Cooperação: Dois Imperativos para a Empresa do Terceiro Milênio. *Revista Eletrônica de Administração*, 6 (3).
- Figueiredo, M. J. (2008). *As alianças estratégicas e a sua influência na renovação das competências nucleares das empresas. Os casos OGMA/Lockeed e OGMA/Embraer*. Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Franco, A., & Lombarde, P. (2000). *Las empresas multinacionales latinoamericanas: el caso de la inversión colombiana directa em Ecuador, México Perú y Venezuela*. Santaféce Bogotá - Colombia: TM Editores.
- Franco, M. J., & Barbeira, M. R. (2009). Um sistema de gestão do conhecimento como fomentador de redes estratégicas interorganizacionais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8 (2), 05-29.
- Gerhardt, P. L. (2002). *Strategic Market Management Approach for Leadership Consulting Component One*. Federal Way, WA, USA.
- Glaister, K., & Buckley, P. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33 (3), 301-332.

- Grade, P., & Raviola, E. (2009). Integration of the news and the news of integration: a structural perspective on news media changes. *Journal of Media Business Studies*, 6 (1), 87-111.
- Grebner, L. A. (2009). *Ethics Case Studies for Health Information Management*. New York: Delmar Cengage Learning.
- Harrison, J. S. (2005). *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. (L. d. Rocha, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Hassan, S. S., Craft, S., & Kortam, W. (2003). Understanding the new bases for global market segmentation. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (5), 446-462.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18 (3), 99-109.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 357-381.
- Huang, J.-J., Tzeng, G.-H., & Ong, C.-S. (2005). Motivation and Resource-Allocation for Strategic Alliances through the De Novo Perspective. *Mathematical and Computer Modelling*, 41, 711-721.
- Hyder, A. S., & Abraha, D. (2003). *Strategic Alliances in Eastern and Central Europe*. Oxford: Elsevier Science.
- Hynes, N., & Mollenkopf, D. A. (1998). *Strategic Alliance Formation: Developing a Framework for Research*. Lincoln, USA.
- INE (2010). *Estatísticas do Comércio Internacional 1993-2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE (2011a). *Estatísticas do Comércio Internacional 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE (2011b). *O perfil exportador das PME em Portugal - 2007/2009*. Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009.
- Inkpen, A. C. (1996). Creating Knowledge Through Collaboration. *California Management Review*, 39 (1), 123-140.
- Isoraite, M. (2009). Importance of Strategic Alliances in Company's Activity. *Intellectual Economics*, 1 (5), 39-46.

- Iyer, K. N. (2002). Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 11-29.
- Jiang, L. (2007). *Strategic Alliance: Case Study of Lenovo and IBM*. Dissertação de Mestrado, University of Nottingham Business School.
- Jiang, X., & Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firms financial performance in strategic alliances: A contingency approach. *Journal of World Business*, 43 (3), 365-379.
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The Stability of Strategic Alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14, 173-189.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Wittington, R. (2005). *Explorando a Estratégia Corporativa: Texto e Casos* (5 ed.). (P. E. Limited, Trad.) São Paulo: Artmed Editora.
- Johnson, G., Scholes, K., & Wittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases* (8 ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Junior, A. B. (2006). *Alianças Estratégicas e Inovação de Valor: Estudo de Caso dos Jatos Regionais 170/190 da Embraer*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value Creation and Success in Strategic Alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, 19 (5), 463-471.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary assets in Strategic Alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Klotzle, M. C. (2002). Alianças Estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (1), 85-104.
- Kolenak, J. (2006). Reinforcement of Success of Strategic Alliance of Small and Medium Enterprises in the Czech Republic. *VADYBA/Management*, 3 (4), 43-57.
- Krakauer, P. V., Vasconcellos, E. P., & Jussani, A. C. (2010). *A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação*. XIII Seminários em Administração, São Paulo.

- Krejcie, R. V., Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kumlungsua, N. (2008). *SMEs Internationalization Process via Strategic Alliances (A case study of Anoto Group AB)*. Dissertação de Mestrado, Halmstad University.
- Lee, C.-W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60, 731-741.
- Liu, H. (2001). *Foreign Direct Investment and Strategic Alliances in Europe*. New York: International Business Press.
- Liu, H. (2001). *Foreign Direct Investment and Strategic Alliances in Europe*. New York: International Business Press.
- Loke, S.-P., Basivan, M. S., & Downe, A. G. (2009). Strategic Alliances Outcomes in Supply Chain Environments: Malaysian Case Studies. *European Journal of Social Sciences*, 9 (3), 371-386.
- Magriço, V. (2005). Globalização e alianças estratégicas entre empresas. Disponível em: http://www.janusonline.pt/2005/2005_2_13.html.
- Marques, W. A. (2010). Evolução Recente das Exportações Portuguesas. *Boletim Mensal de Economia Portuguesa - BMEP*, 08 .
- Mattana, L., Noro, G. d., & Estrada, R. (2008). Caracterização do Processo de Formação de Alianças Estratégicas. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 3 (2), 181-198.
- Mesquita, A. C., & Ribeiro, T. B. (2010). Globalização e Internacionalização Empresarial: o caso Efacec. *Actas do 1º Encontro de Educação Corporativa Brasil/Europa* (pp. 141-151). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Miguens, C. I. (2007). *Alianças Estratégicas e Investimento Directo como Instrumentos de Internacionalização: O caso EPOLI*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Nassimbeni, G. (1998). Network structures and co-ordination mechanisms - a taxonomy. *International Journal of Operations e Production Management*, 18 (6), 538-554.

- Nogueira, F. M. (2010). *Desenvolvimento local: estratégias e competitividade*. Dissertação, Universidade de Aveiro, Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas.
- Olave, M. E., & Neto, J. A. (2001). Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 8 (3), 289-303.
- Oliveira, L. A. (2005). Obtenção de Vantagem Competitiva e Criação de Valor através de Alianças Estratégicas. *Revista de Administração e Contabilidade*, 2 (1).
- Ovídio, L. M. (2005). *O Contributo das Alianças Estratégicas para o sucesso das transportadoras aéreas europeias*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Ozorhon, B. (2007). *Modeling the Performance of International Construction Joint-Ventures*. Tese de Doutoramento, Middle East Technical University.
- Pádua, E. M. (2004). *Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática* (13^o ed.). Campinas, SP: Papyrus Editora.
- Pereira, J. d. (2009). *Estudo de uma Estratégia Colaborativa no Sector do Vinho do Porto*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro.
- Pito, A. F. (2002). *Reestruturação de Empresas*. Lisboa: Universidade Aberta.
- PMELink.pt. (s.d.). *Como negociar uma parceria estratégica*. Obtido em 18 de 01 de 2011, de Planeamento e Estratégia:
http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5027-3_41097--View_429,00.html
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition - Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Review Book.

Preece, S. B. (1995). Why Create Alliances - Incorporating International Strategic Alliances into Overall Firm Strategic. *The International Executive*, 37 (3) , 261-277. (H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, & S. Ghoshal, Compiladores)

Reur, J. J. (2004). *Strategic Alliances - Theory and Evidence*. New York: Oxford University Press.

Ribeiro, J. C., & Santos, J. F. (2005). *Dilemas competitivos da empresa nacional algumas reflexões*. Working Paper Series, Universidade do Minho, Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, Braga.

Rossi, G., & Póvoa, A. (2008). Alianças Estratégicas e empresas de médio porte: um estudo no sector de automação industrial automobilística no Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade da Unininos*, 5 (3), 198-212.

Ruthes, S. (2007). *Inteligência competitiva para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Editora Peirópolis.

Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Porto: Escolar Editora.

Santos, B. d. (2001). *Globalização: Fatalidade ou Utopia*. Porto: Edições Afrontamento.

Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2008). *Decisões de Investimento - Análise Financeira de Projectos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGRAW-HILL.

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances & Models of Collaboration. *Management Decision*, 43 (1), 123-148.

Townsend, J. (2003). Understanding Alliances: a review of international aspects in strategic marketing. *Marketing Intelligence an Planning*, 21 (3), 143-155.

Tsang, E. (1999). A Preliminary Typology of Learning in Internationaal Strategic Alliances. *Journal of World Business*, 34 (3), 211-229.

Turban, E., Mclean, E., & Wetherbe, J. (2002). *Tecnologia da Informação para Gestão – Transformando os Negócios na Economia Digital* (3 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Ul-Haq, R. (2004). *Do strategic alliances add value? An Empirical Examination at Industry and Firm Levels in European Banking*. Doctoral Thesis, Loughborough University, Philosophy, UK.

- Vale, G. M., & Lopes, H. E. (2010). Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (4), 722-737.
- Varadarajan, R. P., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic Alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 282-296.
- Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *The Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87 (3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 233-261.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zapata, A. B. (2004). *Case Study Analysis of Strategic Alliances for the U.S. Beef Industry*. Dissertação de Mestrado, Louisiana State University, Economia Agrícola e Agronegócios.

Anexo I – Inquérito por Questionário

Inquérito – Alianças Estratégicas

Sector de Actividade da Empresa

- Público
- Privado
- Público/Privado

Área Principal de Actividade

Seleccione a área de actividade principal da sua empresa

Agricultura
Ambiente – Abastecimento de Água
Ambiente – Águas Residuais
Ambiente – Protecção Ambiental
Ambiente – Resíduos Sólidos
Apoio ao desenvolvimento regional
Assistência Técnica
Ciência e Tecnologia
Comércio
Cultura
Desporto
Recreio e Lazer
Educação
Energia
Formação Profissional e Emprego
Indústria
Integração Social
Pescas
Qualidade da Administração Pública
Revitalização Urbana
Saúde
Sociedade de Informação
Telecomunicações
Transportes Aeroportuários
Transportes Ferroviários
Transportes Portuários
Transportes Rodoviários
Turismo

Código de Actividade Económica – CAE

Indique qual o código de actividade económica – CAE da sua empresa

Função que desenvolve na empresa

Indique qual a actividade que desempenha actualmente na empresa

Tipo de Empresa

Indique qual a dimensão da sua empresa

- Grande Empresa
- Pequena/Média Empresa
- Microentidade

Volume de negócios da empresa

Indique qual o volume de negócios da sua empresa

Número médio de funcionários

Indique o número médio de funcionários

Cooperação Empresarial – Alianças Estratégicas

A evolução dos mercados proporciona uma mudança na postura e na forma de actuar das empresas que têm de reorganizar as suas estratégias para melhorar o desempenho competitivo. A cooperação empresarial é uma solução possível e a realização de alianças estratégicas é exemplo disso.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo Totalmente

Alianças Estratégicas

A sua empresa já realizou algum tipo de alianças estratégicas?

- Não
- Sim, uma vez
- Sim, duas vezes
- Sim, três vezes
- Sim, quatro ou mais vezes

Tipo de Aliança Estratégica

Indique que tipo de aliança estratégica a sua empresa realizou. No caso de ter realizado mais do que uma tenha em atenção a mais recente.

Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Grupo de Exportadores
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Acordo de Distribuição
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Acordo de Representação
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Central de Compras
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Franquia
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Assistência Comercial
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Consórcio
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Formação e/ou Assistência Técnica
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Subcontratação
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Acordo de Produção Conjunta
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Acordo de I&D
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Licenciamento de Patentes
Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Aquisição de Empresas
Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Participação Minoritária em Empresa
Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – <i>Joint- Venture</i>
Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Fusão

Objectivos/motivações Aliança Estratégica

Que objectivos/motivações estiveram na origem da criação da aliança estratégica?

- Necessidade de entrar em novos mercados
- Necessidade de acesso a novos canais de distribuição
- Transferência de tecnologia complementar/competências/troca de patentes

- Redução dos custos de produção e de desenvolvimento
- Difusão rápida de novas tecnologias
- Aceleração da introdução de um produto no mercado (timing de entrada no mercado)
- Superar obstáculos de diversa ordem, tais como barreiras de natureza técnica, legal e comercial
- Reduzir ou partilhar riscos
- Ajuste da concorrência
- Acesso a Know-How
- Ultrapassar fraquezas existentes na organização
- Exigência perceptível numa parceria
- Outros motivos

Seleção de Parceiros

De que forma foram escolhidos/seleccionados os parceiros da Aliança Estratégica?

- Mesmo sector de actividade/Empresas concorrentes
- Actividades Complementares/Fornecedores
- Actividades Complementares/Distribuidores
- Outros

Factores que contribuem para o sucesso das alianças

O processo de formação das alianças estratégicas é um processo complexo e que requer bastante organização e precaução nas atitudes de parte a parte. Utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa pouco importante e 5 muito importante indique qual o nível de importância que cada factor tem para que se verifique o sucesso na fase de implementação das alianças estratégicas.

	1	2	3	4	5
Identificação clara e precisa dos objectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir quais as obrigações e direitos de cada parceiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prever o impacto da formação na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisar vantagens/desvantagens para colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir objectivos estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos, orçamentos e responsabilidades dos gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conjugação das culturas das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apontar medidas a adoptar em caso de separação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prever as reacções da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação aberta entre as empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros motivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aliança Estratégica necessária/benéfica

Indique em que aspecto se enquadra a aliança estratégica realizada no que respeita as expectativas iniciais.

- A aliança era necessária, mas não correspondeu às expectativas.
- A aliança era necessária e correspondeu às expectativas.
- A aliança era necessária e trouxe benefícios acima dos esperados.
- A aliança não era necessária (fundamental) mas revelou-se benéfica para empresa.
- A aliança não era necessária (fundamental) e não trouxe benefícios para empresa.

Criação de Valor

Indique se a realização da aliança estratégica permitiu à empresa criação de valor

- Sim
- Não

Partilha dos conhecimentos

Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa que não houve partilha e 5 que houve partilha total, indique se com a parceria foi possível adquirir novos conhecimentos, ou seja, os conhecimentos/técnicas dos parceiros foram partilhados?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diferenças culturais

Na aliança estratégica realizada, as diferenças culturais entre as empresas foram um obstáculo?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Alterações na cultura organizacional

A cultura organizacional seguida pela empresa foi alterada aquando da realização da aliança estratégica?

- Totalmente modificada
- Apenas em determinadas áreas da empresa
- Não afectou o normal funcionamento da empresa

Aceitação da aliança por parte dos colaboradores

A mudança foi bem aceite pelos funcionários das empresas?

- Muito mal aceite
- Mal aceite
- Aceite
- Bem aceite
- Muito bem aceite

Alterações para os colaboradores

Houve diferenças para os colaboradores depois do processo de implementação da aliança estratégica?

- Sim
- Não

Alterações para os colaboradores

Se respondeu sim à questão anterior, indique que alterações se verificaram.

Realização de eventos entre empresas

São realizados eventos para promover a comunicação entre os funcionários das empresas?

- Não são realizados encontros
- Encontros bianuais
- Encontros anuais
- Outros

Impacto da Aliança Estratégica

Em que área da empresa a realização de alianças estratégicas teve maior impacto?

- Direcção
- Área Administrativa
- Área Produção

- Área da Logística
- Área de Marketing e Vendas
- Área de Recursos Humanos
- Área Investigação e Desenvolvimento

Alterações a nível financeiro

Desde a altura em que foi criada a aliança estratégica é possível verificar alterações nos seguintes itens.

	Diminuiu Significativamente	Diminuiu	Não teve Impacto	Aumentou	Aumentou Significativamente
Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno do Investimento (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retorno dos Activos (ROA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sucesso da aliança realizada

Os objectivos com a realização da aliança estratégica foram atingidos?

- Não foram atingidos os objectivos
- Ficaram aquém das expectativas
- Parcialmente alcançados
- Alcançados na totalidade
- Superaram as expectativas

Motivos da empresa nunca ter realizado alianças estratégicas

Se respondeu não à pergunta: “ A sua empresa já realizou algum tipo de aliança estratégica”, indique quais as razões da sua empresa.

- Sustentabilidade no mercado
- Capacidade de concorrência
- Capacidade de desenvolver novos produtos

- Autonomia financeira
- Não vê nas alianças estratégicas uma solução
- A realização de alianças estratégicas não é interessante para a empresa
- Não prevê benefícios económicos com a realização da aliança estratégica
- Não surgiu a oportunidade
- Falta de confiança nos possíveis parceiros
- Outros motivos

Possível realização de Alianças Estratégicas

Estaria disposto a realizar algum tipo de aliança estratégica no futuro?

- Sim
- Não
- Talvez

Possível realização de Alianças Estratégicas

Se respondeu sim à questão anterior indique por que tipo de aliança estratégica optaria.

Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Grupo de Exportadores
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Acordo de Distribuição
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Acordo de Representação
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Central de Compras
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Franquia
Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Assistência Comercial
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Consórcio
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Formação e/ou Assistência Técnica
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Subcontratação
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Acordo de Produção Conjunta
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Acordo de I&D
Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Licenciamento de Patentes
Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Aquisição de Empresas
Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Participação Minoritária em Empresa
Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – <i>Joint- Venture</i>
Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Fusão

Situação económica actual

Considera que a situação económica actual impulsiona a realização de alianças estratégicas entre empresas?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

Opinião

Qual a sua opinião relativamente à realização de alianças estratégicas entre empresas?