

As Alianças Estratégicas como Opção de Crescimento das Empresas: Implicações ao nível do “Corporate Governance”

Por: Luís Todo Bom

(e-mail: Angopartners@gmail.com)

Professor Associado Convidado do ISCTE
Membro do Conselho Geral do IPCG

Lisboa, IPCG, 10 de Novembro de 2016

Opções nas Estratégias de Crescimento

- Crescimento Orgânico vs Aquisições;
- Crescimento por Alianças;
- Crescimento no Mercado Nacional vs Internacional;
- Crescimento Simultâneo ou Diversificado por Unidade de Negócio.

Crescimento no Mercado nacional vs Internacional

- Forma de Crescimento: Orgânico, Aquisições, Alianças
- Risco, Rentabilidade, Diversificação
- Aprendizagem nos novos Mercados
- Afectação e Descoberta de Recursos-Financeiros e Humanos
- Gestão de Parceiros e Novas Cultura

Quadros de Decisão Produto-Mercado-Internacionalização

- Decisões sobre o desenvolvimento de Produtos:
 - Produtos Actuais;
 - Novos Produtos.
- Decisões sobre o desenvolvimento de Mercados:
 - Mercado Doméstico;
 - Mercado Internacional.
- Decisões sobre o modo e níveis de Investimento em Internacionalização:
 - Licenciamento;
 - Exportação;
 - “Joint Ventures”;
 - Investimento Directo Estrangeiro.

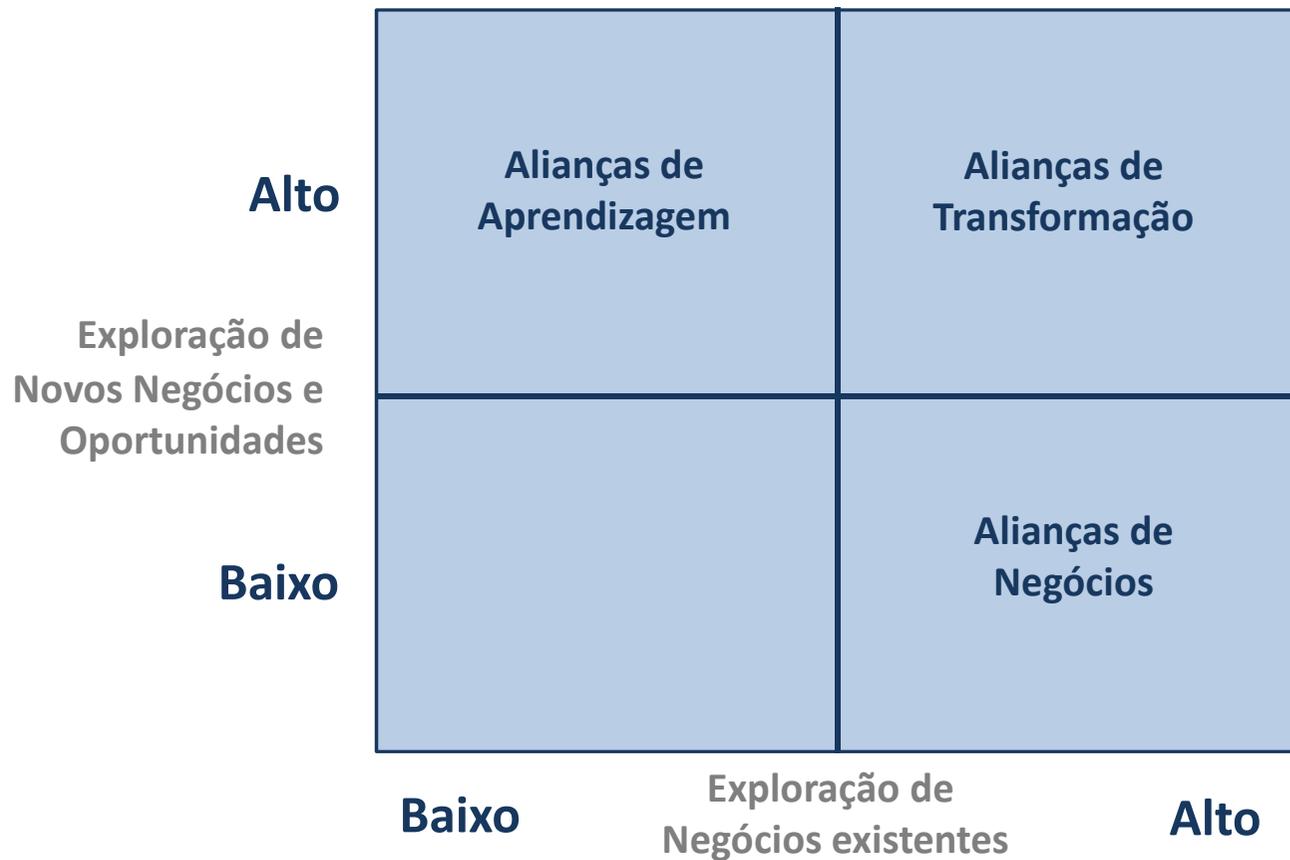
Tipos de Alianças

- Alianças Estratégicas Simples;
- Participação cruzada de Capital;
- Operações de Franchising;
- Joint-Ventures.

Caracterização de uma Joint-Venture para entrada num Mercado Emergente



Tipos de Alianças em função dos Negócios e das Estratégias de Cooperação



Vantagens e Desvantagens das Alianças comparadas com Aquisições

Vantagens

- Constituição mais rápida;
- Operação mais flexível;
- Menor risco;
- Necessita de menos Recursos Financeiros;
- Drena menores recursos das partes;
- É relativamente mais fácil de formar;
- Permite a optimização dos Recursos Técnicos, Financeiros e de Gestão.

Desvantagens

- Requer novos métodos de controlo;
- Requer competências de gestão únicas;
- Requer o envolvimento exclusivo (empenhamento) dos recursos em causa.

Vantagens e Desvantagens das Alianças

Vantagens

- Acesso a Recursos;
- Economias de Escala;
- Partilha de Riscos e Custos;
- Acesso a Mercados Externos;
- Aprendizagem;
- Velocidade para o Mercado;
- Reputação;
- Neutralização ou Bloqueio de Concorrentes;
- Avaliação da Aquisição dum Parceiro;
- Flexibilidade.

Desvantagens

- Perda de Informação Proprietária;
- Complexidade de Gestão;
- Riscos Financeiros e Organizacionais;
- Risco de se Tornar Dependente;
- Perda de Autonomia de Decisão;
- Perda de Flexibilidade;
- Implicações *Antitrust*;
- Barreiras à Aprendizagem;
- Viabilidade a longo-prazo.

O Uso Inteligente das Alianças oferece Vantagens Críticas e Riscos

- Complementaridade das capacidades
- Oferta mais completa
- Velocidade
- Redução e partilha de risco
- Oportunidades de Aprendizagem
- Alavancagem dos recursos de capital
- Massa Crítica
- Dependência Mútua?
- Menos flexibilidade?
- Condicionada pelo parceiro?
- Adoptar a agenda do parceiro?
- Em ambos os sentidos?
- Compromisso conjunto?
- Reforço do compromisso?

Alianças Estratégicas, Fusões e Aquisições

Fases e Funções Principais no Processo

Fases	Funções
1. Antes Decisão Estratégica Procura dos Parceiros Seleccção Avaliação	<ul style="list-style-type: none">▪ Função Estratégia▪ Função Financeira
2. Durante Negociação Concretização Fluxos Financeiros	<ul style="list-style-type: none">▪ Função Jurídica▪ Função Financeira
3. Depois Organização Optimização das Sinergias Gestão Operacional	<ul style="list-style-type: none">▪ Função Pessoal▪ Função Operações▪ Função Marketing▪ Função SIG▪ Função Financeira

Preparação para a Parceria

▪ Temas Estratégicos

- A empresa tem uma visão e uma estratégia clara?
- A empresa sabe quando deve formar uma aliança e quando não deve?
- Os critérios de selecção dos parceiros são claros?
- Os potenciais parceiros estão a ser monitorados?
- As actividades das alianças dos concorrentes estão a ser comparadas?

▪ Temas Organizacionais

- A empresa tem uma cultura de cooperação?
- A empresa tem uma forte cultura de trabalho em equipa?
- A comunicação flui livremente?
- A responsabilidade está descentralizada na empresa?

▪ Questões de Gestão

- Os colaboradores estão confortáveis em situações de responsabilidade sem controle?
- Os colaboradores trabalham bem com elementos de culturas diferentes?
- Os trabalhadores possuem conhecimentos de gestão?
- Os gestores de topo envolvem-se em novas iniciativas?

Tipo de Acerto dos Parceiros

	Descrição	Implicações
Complementaridade de Recursos	O alinhamento dos recursos produz um resultado superior à soma dos recursos	<ul style="list-style-type: none">▪ Complementaridade de recursos positiva para a construção da aliança▪ Ameaça da utilização exclusiva e o custo de recursos que não cumprem objetivos
Acerto Estratégico	Compatibilidade com a orientação e visão estratégica dos parceiros	<ul style="list-style-type: none">▪ Assinala o compromisso de longo-prazo▪ Desacerto cria conflitos estratégicos que prejudicam a aliança
Acerto Organizacional	Compatibilidade com a estrutura organizacional e rotinas dos parceiros	<ul style="list-style-type: none">▪ Permite a integração dos parceiros nas actividades da aliança▪ Desacerto aumenta o risco de conflitos na tomada de decisão
Acerto Operacional	Compatibilidade entre os sistemas operacionais dos parceiros	<ul style="list-style-type: none">▪ Permite a integração dos parceiros nas actividades da aliança▪ Desacerto impede a execução das operações diárias da aliança
Acerto Cultural	Compatibilidade entre as culturas organizacionais dos parceiros	<ul style="list-style-type: none">▪ Estimula o sentimento de colaboração conjunta▪ Desacerto altera a qualidade de trabalho aos diferentes níveis da aliança
Acerto Humano	Compatibilidade entre a experiência e a formação dos quadros dos parceiros	<ul style="list-style-type: none">▪ Estimula a construção da confiança na aprendizagem entre os parceiros▪ Desacerto incrementa conflitos interpessoais e impede comunicação e partilha de informação

Bases de Confiança nas Alianças

- Contratual** – honrando os parâmetros legais aceites
- Boa Fé** – expectativas e compromissos mútuos para além do âmbito contratual
- Institucional** – baseado em estruturas formais
- Rede** – ligações pessoais, familiares ou religiosas
- Competência** – reputação das capacidades específicas e conhecimento
- Compromisso** – interesse mútuo, compromisso para os mesmos objectivos

Alianças, Estratégicas – Critérios – Base de Sucesso das “Joint Ventures”

▪ “O Acerto Tridimensional”

– O Acerto Estratégico

- O Grupo Estrangeiro e o Grupo Nacional partilham da mesma Visão e Objectivos Estratégicos para a Joint Venture.

– O Acerto Químico

- Existe empatia, confiança recíproca e valores comuns no Grupo Estrangeiro e no Grupo Nacional.

– O Acerto Operacional

- O Grupo Estrangeiro e o Grupo Nacional adaptam os seus modelos operacionais no sentido convergente para optimização da eficiência operacional da Joint Venture”

Razões comuns para o falhanço das Alianças (por ordem decrescente de importância)

- Estratégia/Divergência sobre Objectivos
- Problemas ente os parceiros
- Relação forte/fraca
- Desacerto cultural
- Confiança insuficiente
- Sobreposição geográfica ou operacional
- Choques pessoais
- Falta de comprometimento
- Expectativas irrealistas no tempo
- Incentivos assimétricos

Gestão do Risco nas Alianças Estratégicas

- Risco do mercado;
- Risco da competição tecnológica;
- Risco técnico e de conclusão do processo de aliança;
- Risco do ambiente cooperativo;
- Risco da gestão;
- Risco político;
- Risco da afectação e utilização dos recursos;
- Risco do capital envolvido;
- Risco das diferentes perspectivas dos parceiros;
- Risco composto - sistémico integrado em rede.

Crise na Cooperação: As Questões Difíceis

1. “O que é que aconteceu?”

- O Convencimento da Verdade – Diferente para cada parceiro.
- A Invenção da intenção – Assimetria da informação entre parceiros.
- O Quadro da Culpa – Contribuição para a culpa. Julgamento apressado.

2. Como gerir as nossas emoções

- Ignorar sentimentos e emoções – Impede o diálogo.
- Sentimentos reprimidos – Degradam a relação na Aliança.

3. Como gerir os desafios à nossa identidade

- Crise entre parceiros pode ameaçar sentido de identidade.
- Sou incompetente?
- Causo problemas ao meu parceiro?

Quebrar o Ciclo Vicioso do Declínio da Cooperação (1)

- Separar o impacto da intenção. Avaliar:
 - Acções – o que é que o parceiro faz ou diz.
 - Impacto – Qual é o impacto destas acções em nós?
 - Intenção – Baseada no impacto qual é a intenção mais provável, (mas não a divulgar ao parceiro).
- Nas conversações entre os parceiros
 - Dizer o que é que o parceiro fez ou disse.
 - Explicar qual o impacto que tem em nós.
 - Explicar a nossa interpretação do sucedido como hipótese a testar.
- Esperar e estar pronto para uma reacção defensiva do parceiro.

Quebrar o Ciclo Vicioso do Declínio da Cooperação (2)

- Abandonar a culpa e o julgamento. Evolua para “como é que cada um de nós contribuiu para a criação deste problema
- Tentar encontrar, honestamente, a sua própria contribuição para o problema.
- Reconhecer a sua contribuição para o problema.
- Ajudar o seu parceiro a encontrar a contribuição dele para o problema.

Corporate Governance em Alianças Estratégicas (1)

Acções Prévias

- Selecção de Mercados – Opção pela estratégia de crescimento suportada numa aliança estratégica.
- Capacidade de Gestão em Cooperação – Alteração do sistema de gestão em competição.
- Selecção do Parceiro – Cultura, dimensão, estratégia, objectivos, modelo e capacidade de gestão, ...
- Negociação da Aliança – Detalhe, focus, planeamento, gestão do tempo, ...
- Equipas de Gestão – Fases de preparação, negociação e gestão da aliança.

Corporate Governance em Alianças Estratégicas (2)

Sistemas e Processos Organizativos (1)

- Acordo Parassocial – Instrumento-base que define competências, processos de decisão, equilíbrio nos órgãos de gestão, afectação de recursos, distribuição de dividendos, instrumentos financeiros, ...
- Acompanhamento do Acordo Parassocial – Equipa de acompanhamento, processo de resolução de conflitos, reuniões periódicas, ...
- Modelo de Planeamento e Controlo de Gestão – Informação detalhada para ambos os parceiros.

Corporate Governance em Alianças Estratégicas (2)

Sistemas e Processos Organizativos (2)

- Mapas financeiros – Demonstração de Resultados trimestral, Balanços semestrais, Mapa de Tesouraria mensal, Planeamento Financeiro semestral.
- Mapas Operacionais – Produção, Compras, Vendas, ..., mensais.
- Reuniões dos Órgãos de Gestão – Comissão Executiva (semanal ou quinzenal), Conselho de Administração (mensal ou bimestral), dependendo da dimensão e complexidade da aliança.

Corporate Governance em Alianças Estratégicas (3)

Acções de Controlo dos Riscos das Alianças (1)

- Risco do Mercado – Selecção do parceiro – Designação do CMO.
- Risco da Competição Tecnológica – Afectação de quadros – Processo de aprendizagem. Designação do CTO.
- Risco do Ambiente Cooperativo – Distribuição entre os parceiros dos cargos de administração executiva: CEO, CFO, COO, CMO, CTO, CIO.
- Risco da Gestão – Selecção e implementação do sistema de informação de gestão. Características. Gestão do sistema. Responsabilidades. Consequências.
- Risco Político – Modelo de relacionamento com as Entidades Públicas e com o poder político. Administradores Não-Executivos. Relações Públicas.

Corporate Governance em Alianças Estratégicas (3)

Acções de Controlo dos Riscos das Alianças (2)

- Risco de Afectação e Utilização dos Recursos – Gestão dos recursos humanos, tecnológicos, físicos e financeiros. Normas. Responsabilidades. Processos.
- Risco do Capital Envolvido – Gestão dos contratos de investimento. Função financeira. Repatriamento de dividendos. Gestão Cambial.
- Risco das Diferentes Perspectivas dos Parceiros – Perspectivas financeiras, tecnológicas, de mercado e de posicionamento estratégico. Gestão dos contratos e do acordo parassocial. Periodicidade e formas de acompanhamento.
- Risco Composto Sistémico – Gestores da parceria. Metodologia de resolução de conflitos.

Corporate Governance em Alianças Estratégicas (4)

O Papel dos Administradores Não-Executivos

- Visão externa. Experiência em outras actividades empresariais. Complementaridade de conhecimentos.
- Capacidade e valor acrescentado na negociação associada ao processo de cooperação entre os parceiros.
- Utilização potencial na resolução de conflitos. Aproveitamento da experiência e senioridade dos Administradores Não-Executivos.
- Distribuição equilibrada na coordenação das Comissões Especializadas do Conselho de Administração: Auditoria, Remunerações, ...

Notas Finais

- As Alianças Estratégicas são um processo formal entre empresas. Não deve ser confundido com negócios conjunturais, envolvendo ou não uma unidade empresarial.
- O sucesso das Alianças Estratégicas depende de uma preparação rigorosa na sua constituição, com a definição das regras a seguir pelos parceiros.
- A gestão de uma Aliança Estratégica é um processo permanente e deve ser assegurado por uma equipa dedicada a este processo.
- A adopção dos melhores princípios de Corporate Governance constitui uma condição necessária para o sucesso da Aliança.
- Face às características específicas deste modelo de organização empresarial, os métodos de Corporate Governance devem ser adaptados para garantir a eficiência da sua gestão.
- Quando um dos parceiros é um Grupo Familiar, o processo de gestão da aliança assume uma complexidade adicional, tendo de tomar em consideração aspectos ligados à cultura da Família e intervenção da Família nos negócios.