

“Corporate governance” em alianças estratégicas



LUÍS TODO BOM
Professor Associado
Convidado do ISCTE

Apresentei, recentemente, no IPCG – Instituto Português de Corporate Governance, uma conferência intitulada “As Alianças Estratégicas como Opção de Crescimento das Empresas: Implicações ao nível do Corporate Governance”.

Nas situações de restrições de capital, como acontece na grande maioria das empresas portuguesas, as alianças estratégicas surgem como a melhor opção para o seu crescimento, nomeadamente, nos mercados externos, em particular, para os países da CPLP – Comunidade de Países de Língua Portuguesa.

A bibliografia refere que o grau de sucesso das alianças estratégicas, em que duas empresas se associam para constituir uma terceira, que actuará num mercado específico, é muito reduzida, basicamente porque o modelo de gestão, neste caso, é um modelo de gestão em cooperação e não em competição, base tradicional de funcionamento das empresas, em mercado aberto.

A bibliografia também refere, e a minha experiência pessoal confirma, que, na base dos insucessos, estão, invariavelmente, erros no âmbito do processo de “corporate governance” da aliança.

As questões essenciais não se colocam, normalmente, nas fases de preparação e negociação da aliança, mas sim nas fases de execução e operacionalização.

Alianças constituídas entre parceiros, com culturas empresariais distintas e modelos de organização empresarial diferentes, revelam, sempre, grandes dificuldades de ajustamento, que conduzem, em regra, à sua dissolução.

As precauções a tomar no âmbito do governo da aliança, para obviar a estas situações de possível ruptura, passam por:

– Uma formulação jurídica clara, em termos contratuais, com a inclusão dum acordo parassocial, que de-

fine, dum modo justo e equilibrado, os direitos e deveres de cada parceiro e o modo de funcionamento da aliança;

– Um sistema de planeamento e controlo de gestão rigoroso e detalhado, que permita a completa partilha de informação sobre a aliança, e a tomada das melhores decisões de gestão corrente, para a vida da aliança.

– Mapas financeiros, com periodicidade adequada, e reuniões frequentes dos órgãos de gestão da aliança, para que as decisões possam ser tomadas, antecipadamente.

Além destes processos de gestão, rigorosos e detalhados, a gestão de uma aliança estratégica exige a constituição de um órgão de acompanhamento e de resolução de conflitos, englobando dirigentes de ambos os parceiros, com níveis de decisão, senioridade e capacidade de gestão elevados.

Esta comissão de acompanhamento deve velar pelo cumprimento equilibrado do acordo parassocial, propor as medidas de ajustamento ao funcionamento da aliança, em função das alterações de mercado ou dos objectivos estratégicos de um dos parceiros, de modo a manter o alinhamento interno dos parceiros, na aliança.

A partir dum determinado nível de conflito, torna-se impossível recluir e a aliança dissolve-se, com uma grande perda de valor para ambos os parceiros.

No caso de empresas portuguesas, que partiram para este processo, com fragilidades de recurso de capital, o fracasso da aliança que integram pode representar a sua própria destruição. ■

*Com um abraço amigo,
Luís T. B.*