

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E ALIANÇAS EMPRESARIAIS

Data de submissão: 24/09/2024

Data de aceite: 01/11/2024

Lúcia Cassimo

RESUMO: O artigo tem como tema “estratégias de cooperação e alianças empresariais, tendo como objectivo analisar as estratégias de cooperação e alianças empresariais, tendo como objectivos específicos: i) apresentar o conceito de alianças; ii) descrever os modelos de formação de alianças; iii) caracterizar as teorias de cooperação. Os resultados revelam que as alianças e cooperações servem de um acordo estabelecido entre diferentes empresas, buscando alcançar benefícios mútuos podem servir de combinação de competências e utilização do know-how de outras empresas, divisão do ónus de realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando e desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos, partilha de riscos e custos e exploração de novas oportunidades mediante a realização de experiências conjuntas, exercício da pressão maior do mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente, compartilhamento de recursos, fortalecimento do poder de compra e obtenção de forças para actuação

nos mercados internacionais. Apresenta-se como um tema pertinente pois da contribuição da importância que as alianças e estratégias podem desempenhar para o sucesso empresarial. A associação das empresas pode tornar estas mais dinâmicas no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias, cooperação, alianças empresariais

ABSTRACT: The article has as its theme “cooperation strategies and business alliances, with the objective of analyzing cooperation strategies and business alliances, having as specific objectives: i) to present the concept of alliances; ii) describe alliance formation models; iii) characterize the theories of cooperation. The results reveal that alliances and cooperation serve as an agreement established between different companies, seeking to achieve mutual benefits, they can serve as a combination of skills and use of the know-how of other companies, sharing the burden of carrying out technological research, sharing and developing acquired knowledge, sharing risks and costs and exploring new opportunities by carrying out joint experiences, exerting greater market pressure, increasing competitive strength for

the benefit of the customer, sharing resources, strengthening purchasing power and obtaining strength to operations in international markets. It is presented as a relevant topic because of the contribution of the importance that alliances and strategies can play for business success. The association of companies can make them more dynamic in the market.

KEYWORDS: Strategies, cooperation, business alliances

INTRODUÇÃO

As origens das reflexões sobre cooperação, das organizações parte de estudos da teoria económica ao longo do século XX, onde voltou a atenção para meios de cooperação empresarial, por meio de coalizões entre firmas, e sua influência no funcionamento do mercado (Cohen & Cybert, 1965).

Com a globalização e o avanço das tecnologias de informação as empresas, buscaram novas formas, de inserir-se no mercado.

Para Lastres e Ferraz (1999), as estratégias colaborativas, desaguando em redes empresariais de todo tipo, representam a mais importante inovação organizacional associada à difusão de um novo paradigma técnico-económico das tecnologias da informação e da economia da informação e do conhecimento.

Este artigo procura analisar as estratégias de cooperação e alianças empresariais, tendo como objectivos específicos: i) apresentar o conceito de alianças; ii) descrever os modelos de formação de alianças; iii) caracterizar as teorias de cooperação.

Este tema é de grande relevância pois apresenta a contribuição que as alianças e estratégias podem desempenhar para o sucesso empresarial. A associação das empresas pode tornar estas mais dinâmicas no mercado.

Relativamente a metodologia, foi optado por um estudo bibliográfico, no qual buscou-se apoiar em livros, artigos que explicam o tema.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

De acordo Hitt (2002), alianças estratégicas são parcerias entre organizações, em que seus recursos e competências são combinadas para conseguir interesses mútuos ao colocar um determinado bem ou serviço no mercado.

Na posição de Rubel (2002), a aliança seria uma relação bem determinada entre as empresas, como forma de obter vantagens competitivas

Lewis (1992) aponta que as alianças promovem oportunidades para o desenvolvimento de forças potencializando clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas.

As alianças permitem colaborações entre empresas de diversos segmentos, sendo que quando percebe-se que existe uma lacuna entre o que as empresas fazem e o que pretendem fazer, estas procuram somar forças e descobrir mecanismos de otimizar seus

recursos, conhecimentos, potencialidades, sendo assim optam pelas alianças.

Segundo Neto (2000), existem vários motivos que podem influenciar a realização de alianças estratégicas, dentre as quais:

- a) Combinação de competências e utilização do know-how de outras empresas;
- b) Divisão do ónus de realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando e desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos;
- c) Partilha de riscos e custos e exploração de novas oportunidades mediante a realização de experiências conjuntas;
- d) Exercício da pressão maior do mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- e) Compartilhamento de recursos;
- f) Fortalecimento do poder de compra;
- g) Obtenção de forças para actuação nos mercados internacionais

Mediante estes aspectos a aliança estratégica serve de um acordo estabelecido entre diferentes empresas, buscando alcançar benefícios mútuos.

MODELO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS

Mendel e Ferreira (2004), apresentam diferentes modelos para formação de alianças, das quais:

Definição das estratégias do negócio	Análise da competitividade de um negócio e como este pode ser reorganizado. A empresa procura identificar os motivos que condicionam o seu sucesso. Descrever os motivos pelos quais deveriam diminuir as fraquezas através de alianças. Avaliar a possibilidade de aumentar-se a competitividade da empresa por meio de alianças.
Modelagem da aliança desejada	Procura pelo delineamento e viabilidade da criação da aliança quando colocado em plano de negócios. Procura-se fazer selecção, identificação e aproximação de parceiros que podem compor uma parceria de sucesso. Culmina-se com o desenvolvimento de um plano estratégico para alianças. Garantindo um esforço combinado pelas partes integrantes.
Avaliação dos factores de negociáveis e alavancagem	Os parceiros procuram estabelecer o que tem a oferecer e o que tem de receber, por meio da avaliação de capacidades, quantificando da criação de valor e suas fontes. Avaliando o poder de barganha da empresa na relação por meio da definição da contribuição das capacidades e processos fundamentais. Reconhecimento das vantagens e desvantagens que podem advir da aliança e suas fontes, estabelecendo a vantagem potencial dos produtos sob a perspectiva dos clientes.
Planeamento e estruturação da aliança	Organização da aliança de modo a garantir a aliança e não a um dos parceiros, determinar gerentes competentes para aliança, ligando os objectivos estratégicos, orçamentos e recursos. Definir de forma clara os procedimentos de dissolução, penalidades e obrigações em caso de alguma renúncia de uma das partes. Busca ao comprometimento e entusiasmo das pessoas da organização com o novo negócio.

Implementação e avaliação da aliança	Colocar em prática a parceria dentro de princípios acordados, realização de programas e ferramentas de avaliação revisadas regularmente, manter a comunicação aberta para assegurar maior flexibilidade das decisões. Avaliação do atendimento das expectativas da aliança determinar as aprendizagens e repensar as estratégias baseadas na aliança de negócio.
--------------------------------------	--

Fonte: Mendel e Ferreira (2004)

Percebe-se que o quadro ilustra um conjunto de processos adoptados na construção da formação, partindo da definição dos objectivos, escolha dos parceiros, definição das obrigações e direitos, estudo dos impactos e planeamento da integração e culminando com a concretização.

TEORIAS DE ALIANÇA E COOPERAÇÃO

As teorias de aliança e cooperação, explicam diferentes mecanismos pelo qual as empresas podem desenvolver as suas colaborações.

São apresentadas a seguir seis teorias que abordam os referentes mecanismos de cooperação:

Base teórica	Processo estratégico	Cooperação e parceria	Visão do ambiente
1. Teorias Militares: heranças militares	Estratégia no contexto de necessidade de confrontos, coalizões para defesa de interesses individuais.	Busca de coalizão como forma de superação de limitações e garantia/ ampliação de recursos estratégicos	Ambiente hostil, composto por inimigos naturais e aliados circunstanciais
2. Teoria dos jogos: jogos evolucionários estratégicos	Interdependência nos comportamentos estratégicos de potenciais rivais	Parceria resultante de experimentação e aprendizado, evitando dilema dos prisioneiros e permitindo otimizar benefícios mútuos.	Ambiente competitivo onde atores racionais, capazes de aprender, buscam otimizar ganhos
3. Poder de mercado: posicionamento no mercado	Estratégia visando melhor posicionamento de uma empresa e maior poder de mercado	Parcerias, no contexto de uma cadeia produtiva, um grupo empresarial ou região, como forma de incrementar o poder de mercado de uma empresa	Ambiente competitivo onde empresa necessita posicionar-se de maneira diferenciada.
4. Teoria dos custos de transação: formas de governança e custos de transação	Estratégia derivada da preocupação com custos de transação em contexto de racionalidade limitada e comportamento interesseiro.	O recurso às parcerias como estratégia de redução dos custos de transação.	Ambiente instável e turbulento, onde empresas aliadas buscam reduzir riscos provenientes de incertezas e mudanças.

5. Teoria das redes sociais: as dimensões sociais das iniciativas empresariais	Estratégia resultante de interações entre relações sociais e interesses empresariais	O lado invisível das alianças e estratégias empresariais, condicionadas e influenciadas pela lógica das redes sociais	Ambiente formado por proliferação de redes sociais e empresariais interconectadas, que condicionam oportunidades individuais e coletivas .
6. Teoria baseada em recursos: especificidade dos recursos estratégicos	Estratégia enfocando utilização/ desenvolvimento de recursos, habilidades e capacidades internas .	O papel das interações e a visão das alianças entre as capacidades dinâmicas, capazes de permitir a renovação de outros recursos empresariais.	Ambiente com alto grau de diferenciação, vislumbrado como plataforma de oportunidades p/ criação e desenvolvimento de novos recursos e capacidades
7. Teorias do aprendizado: ênfase no aprendizado interativo	Associação entre estratégias, competências organizacionais e capacidade de aprendizado	A importância da interação e do compartilhamento de conhecimentos entre empresas na competitividade empresarial	Ambiente competitivo e dinâmico, exigindo compartilhamento de informações/ conhecimentos entre empresas

Fonte: Mendel e Ferreira (2004)

O quadro faz uma sistematização das principais teorias que explicam as estratégias de aliança e cooperação, destaca-se que nas teorias militares partes do contexto histórico em que os países buscavam fazer coalizões de forma a fazer frente aos seus adversários em comum, assim no contexto empresarial as empresas passam a buscar aliados de forma a agregar maior valor dos seus negócios no mercado.

Gambson (1961), destaca que ao elaborar a sua teoria de formação de coalização, menciona como exemplo de coalização, o caso de Hitler e Stalin, dois adversários mortais que assinaram, às vésperas da Segunda Guerra Mundial, um pacto de não agressão (Pacto Ribbentrop-Molotov) pretendendo, cada um deles, ganhar tempo antes do inevitável confronto final.

No contexto dos estudos organizacionais, as empresas buscam garantir maior visibilidade associando-se a outras empresas que podem ou não ser do mesmo ramo.

Nesta coalizão, os actores envolvidos são capazes de atingir objectivos mutuamente excludentes no futuro, por meio de alianças no presente, capazes de garantir, a cada parte, o atendimento a determinados objectivos.

Nos negócios duas ou mais empresas podem se associar, de forma temporária, com o propósito, de superar um determinado competidor superior ou uma situação que se vive no mercado, assim estas procuram enfraquecer o concorrente ou o fenómeno em causa.

Mintzberg (2006), fazendo analogias com estratégias militares, enfatiza as possibilidades de fixação de preços ou de formação de cartéis, entre as possíveis estratégias

de colaboração envolvendo rivais. Dentro dessa perspectiva de análise, o ambiente é vislumbrado como um espaço povoado por ciladas e empecilhos a serem contornados ou superados, por mediação de acordos e parcerias circunstanciais, até mesmo com rivais potenciais ou reais. O estrategista é visto como um ser racional, capaz de identificar as ameaças do ambiente e as manobras de inimigos (rivais) e de forjar alianças e parcerias momentâneas, que poderão ser rompidas no momento oportuno.

Na teoria de jogos pode-se reter que o objectivo é avaliar de forma constante as acções dos concorrentes, a fim de criar alianças que podem responder antecipadamente.

Esta teoria foi concebida por Neumann e Morgenster, partindo do princípio de que existem interdependências estratégicas colectivas que resultam de acções individuais, assim um actor (seja empresa ou individuo) é dependente das acções e decisões de outros actores com os quais interage directa ou indirectamente (Wagner, 1958).

Assim as interacções podem ser modeladas em jogo, onde cada acção ou iniciativa, se encontra condicionada à reacção que ela vai iniciar.

A teoria de jogos busca regras de garantir vantagens por meio de comportamento social em situações onde os jogadores (empresas rivais) não dominam o conjunto de variáveis que influenciam no resultado da decisão.

Para as empresas conseguirem manipular os seus concorrentes e ter vantagem no mercado procuram alianças com potenciais empresas ou organizações que iram lhes favorecer.

Com relação a teoria de poder de mercado, as empresas buscam parcerias e alianças estratégicas com o propósito de ampliar a competitividade, obtendo melhores posições no mercado.

A título de exemplo assistiu-se recentemente que as panificadoras em Lichinga unificaram-se com o objectivo de aumentar o preço do pão.

Porter (2003), apresenta o modelo de análise estrutural, mediante um modelo de cinco forças competitivas que modelam a estrutura do sector/indústria. Assim a empresa irá depender destas forças para melhor posicionamento e poder de mercado.

Desta forma, percebe-se a importância da cadeia produtiva, a relação entre a empresa e o fornecedor, assim pode-se desenvolver uma cooperação mediante a associação das empresas a um determinado grupo.

Para o autor Porter (1999, p.100), “as vantagens competitivas são duradouras em uma económica globalizada depende de factores locais”.

Assim destaca-se o conhecimento, infra-estrutura, motivação, coisas que os concorrentes que estão distantes podem não usufruir. Assim surge a colaboração com as organizações locais com o estratégia de melhor posicionar a empresa no mercado, olhando a estrutura do sector.

O poder de mercado pode advir de decisões empresariais, envolvendo, por exemplo, a parceria entre diferentes empresas situadas em posições distintas da cadeia

produtiva, a afiliação a certos grupos empresariais ou a inserção em certas aglomerações produtivas regionais. Caberia ao estrategista estar atento ao ambiente de negócios, calibrar a capacidade de competição de sua empresa com as possibilidades de colaboração, adotando estratégias que permitiriam diferenciar sua empresa das demais.

Na teoria dos custos de transacção, segundo Simon (1965), dedica-se ao estudo do comportamento organizacional nas interfaces existentes da hierarquia e o mercado. Hierarquia e mercado representam casos polares de organização da actividade económica.

Nesta teoria as empresas buscam estratégias que possam facilitar a redução dos custos de transacção, estes que estão associados a gestão de sistemas produtivos.

Em condições em que os custos de transacção, seja presente ou no futuro, podem ser realizadas parcerias por meio de associação com um ou mais fornecedores, por exemplo na cadeia de suprimentos (King, 2007).

Nesse contexto, as empresas são vislumbradas como atores zelosos de seus auto-interesses, mas dotados de racionalidade limitada, com dificuldades de processar todas as informações necessárias e de assumir, sozinhas, riscos associados a eventuais mudanças no ambiente. Em certos contextos são, então, obrigadas a buscar alianças e parcerias externas.

A estratégia adoptada é resultante da influência e dos condicionantes gerados pelas estruturas sociais. Prevalece a noção de que o ambiente é composto por uma multiplicidade de redes, onde actuam e interagem atores (individuais e/ou colectivos) que se encontram imersos em diferentes estruturas sociais que, por sua vez, influenciam a natureza das estratégias que são capazes de conceber e implementar. Nesse contexto, as possibilidades estratégicas surgem como resultantes de uma interacção dinâmica das redes sociais com os interesses pessoais e empresariais.

Teoria baseada nos recursos, de acordo com Haugstad (1999), reuni-se vários tópicos associados distintos: visão baseada em recursos, competências, capacidades dinâmicas.

Nesta teoria a parceira é vislumbrada como um recursos estratégico fundamental para sobrevivência e crescimento das empresas, num ambiente de disputa e diferenciação.

Temos um cenário em que as empresas procuram-se fortalecer olhando a carência de um dado recurso, assim busca apoio de uma outra empresa para suprir a determinada necessidade.

Relativamente a teoria de aprendizado, destaca a importância de buscar-se apoio de uma empresa de melhor destaque no mercado, par melhor visibilidade.

Diferentes autores, como Kogut e Zander (1992), enfatizam a importância da complementaridade de conhecimentos no processo de mudança tecnológica.

Busca-se através da cooperação uma aliança que possa garantir transferência de conhecimento para melhor destaque.

A riqueza e a variedade de reflexões e proposições podem ser consideradas uma

das características dessa vertente teórica que, em sua essência, destaca o papel das interações e parcerias dos diferentes atores/empresas, como fonte de geração de novos conhecimentos, fundamental para a competitividade. A cooperação permite deflagrar um processo de troca, adaptação e evolução das empresas no mundo caracterizado por crescente complexidade e rápida mudança tecnológica.

Em todas as abordagens, existe uma grande preocupação com relação a dimensão do ambiente. Na teoria militar prevalece a hostilidade ambiental identificando inimigos naturais e aliados circunstanciais.

Relativamente a teoria dos jogos a presença de ambiente competitivo, povoado de actores interconectados, com capacidade de otimizar os ganhos. Nas teorias sobre poder de mercado prevalece a ideia de ambiente competitivo, em que a empresa precisa articular para melhor posicionar-se devido as forças competitivas. A teoria de custos de transacção, destaca a presença de ambiente, em que as empresas aliadas procuram reduzir custos e riscos que vem de mudanças e incertezas.

Relativamente a teoria de redes sociais e o ambiente é representado por meio da proliferação e a sobreposição de redes, que constroem as estruturas sociais e criam oportunidades individuais e colectivas.

Na teoria de recursos o ambiente é visto como uma plataforma de oportunidades para criar e desenvolver o colectivo de novos recursos e capacidades. E culmina-se com a teoria de aprendizado, onde busca-se compartilhar informações e conhecimentos entre as empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAS

Este artigo, buscou analisar as estratégias de cooperações e aliança que podem ser adoptadas pelas organizações.

Ao longo da trajectória da pesquisa, pode-se destacar que as empresas buscam mecanismos de cooperação como mecanismo de melhor se posicionarem no mercado.

Existem diferentes teorias que buscam explicar a criação de cooperação e aliança pelas empresas. Assim torna-se oportuno as organizações tirarem aprendizagens por meio deste estudo para buscarem novas alternativas.

As estratégias de cooperação são fundamentais para gerar uma boa imagem da empresa no mercado, fortalecer seus recursos ou garantir a provisão de matéria-prima, através dos fornecedores.

A uma necessidade das empresas em Moçambique passarem a ver a cooperação como parte da estratégia de negócio, e não como uma vulnerabilidade, assim poderão suprir parte das suas necessidades.

REFERÊNCIAS

- Cohen, J. & Cybert, T. (1965). *Teoria da firma*. New Jersey: Prentice-Hall
- Gambson, J. (1961). *Teoria da formação de estratégia*. London: Elsevier
- Haugstad, K. (1999). *Gestão empresarial*. Rio de Janeiro: Pacto Editora
- Hitt, O. (2002). *Aliança empresarial*. São Paulo: Atlas
- King, F. (2007). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar.
- Kogut, U. & Zander, H. (1992). *Cooperação estratégica*. São Paulo: Atlas
- Lastres, J. & Ferraz, H. (1999). *Alianças e cooperação*. Lisboa: Pacto
- Lewis, J. (1992). *Alianças estratégicas*. Rio de Janeiro: Atlas
- Mendel, P. & Ferreira, G. (2004). *Formação da estratégia: caso de uma parceria internacional*. São Paulo: Cladea
- Mintzberg, H. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos seleccionados*. Porto Alegre: Bookman
- Neto, J. (2000). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas
- Porter, M. (1999). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus
- Porter, M. (2003). *Estratégia competitiva: técnica para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rubel, M. (2002). *Parcerias e alianças estratégicas*. São Paulo: Global
- Wagner, M, (1958). *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson Learning