

## OS RISCOS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

É sabido que tendemos a rejeitar o risco quando a opção nos é colocada em termos de ganhos; e a procurar aceitá-lo quando a opção nos aparece em termos de perdas. Tal acontece pela humana propensão de procurarmos informações que sustentem o nosso ponto de vista, instinto ou preferência e evitar as que o contrariem.

Os caminhos tradicionais de crescimento que se apresentam às empresas, relativamente às formas de crescimento (orgânico, alianças estratégicas e fusões & aquisições), caem claramente nesta armadilha para que estar atento não é suficiente.

Tenho escrito serem a Ordem e a Previsibilidade os dois pilares de qualquer organização.

A estrutura orgânica é condição e indicador de ordem na medida em que provê o contexto (a rede de comunicação) para a formação e tomada de decisões e para as acções consequentes para a produção de resultados, implicando estes o pilar da previsibilidade.

Mas há que estar atento para que estas acções decorram de estratégia (que decorre de causas – que carecem de identificação). Porque se assim não for, as acções decorrerão de razões inspiradas, ditadas por interesses individuais ou de grupo.

Por isto é tão frequente não existir compatibilidade entre a causa que deveria dirigir a decisão (acção) e as razões que acabam por a ditar. Todavia, as empresas dispõem de ambiente favorável para assegurarem a probabilidade dessa compatibilidade. Para o que têm de trabalhar estabelecendo as condições processuais adequadas, recordando-se que processos, neste particular, não são mais do que conjuntos de actividades estruturadas para que, partindo de informação, que tem uma origem, produzam um resultado previamente estabelecido, que tem um destino.

Assim, poderão as empresas assegurar que as suas decisões de crescimento por algumas das formas acima referidas sejam compatíveis com a sua estratégia global, condição determinante da sua posição competitiva a longo prazo.

Porquê? Porque ao decidirem dar o braço a concorrentes – directos ou indirectos, actuais ou futuros – por aliança ou por fusão (fazendo-o normalmente por razões operacionais, conducentes ao estabelecimento de estratégias operacionais) as empresas expõem-se a riscos acrescidos na medida em que terão de partilhar as decisões com aqueles a quem se associam e não aos riscos diminuídos que esperam. Vejamos alguns destes riscos a partir da nossa observação.

Existe uma preferência do mercado, creio que consequência da massificação (via globalização) da Procura que tende, necessariamente, a conduzir à uniformização da Oferta com apetência por soluções fáceis que o comércio-e potencia. Estas soluções fáceis consubstanciam-se, por exemplo, no fenómeno da substituição holística de produtos: o todo em vez da substituição parcial de peças (reparação). Do lado da Oferta tal é particularmente

observável na indústria automóvel pela substituição, no desenho e na montagem, do aço pelas resinas plásticas, bem como nas telecomunicações. A crescente dificuldade de disponibilização de soluções à medida, designadamente pela escassez de profissões técnicas tradicionais, ajuda.

É, assim, que a competição de âmbito global se torna cada vez mais especializada – inserindo-se as tecnologias de informação com importância crescente – especialização que alimenta a complexidade das relações comerciais. Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico permanece concentrado conduzindo as empresas que operam neste âmbito a deslocalizar as operações para centros especializados. O que conduz, frequentemente, à difícil coordenação de recursos tecnológicos dispersos para produção de soluções adequadas a necessidades regionais ou locais enfrentando novas ameaças, nomeadamente no âmbito logístico e de comunicações para as quais as alianças estratégicas aparecem como resposta apetecível.

Esta apetência para a convergência competitiva é um passo que porá em risco potenciais lucros das actividades de algum dos parceiros. Porque, reduzindo as alianças a intensidade da competição não deixarão de produzir efeitos não desejáveis em alguns dos interesses em presença, levando a efeitos desejáveis noutros interesses. Porque a desejável concretização de sinergias na mesma empresa dotando-a da capacidade de gerar maior valor através do trabalho em conjunto de duas ou mais das suas unidades, dificilmente (ou nunca) se verifica entre empresas distintas.