



Como Construir Alianças Estratégicas com Sucesso

Introdução

Nesta “business era”, as empresas precisam de ser mais competitivas. Para tal necessitam de operar grandes reestruturações internas que, em regra, são demasiado morosas e pouco compensadoras em termos financeiros. Solução: optar pelas alianças estratégicas.

Alianças correctamente aplicadas ajudam o seu negócio a crescer e a construir fortes relações com os seus clientes. Este artigo tem como objectivo ajudá-lo a desenvolver, avaliar e a criar as suas alianças para aumentar ainda mais o seu sucesso.

O que é uma Aliança Estratégica

Existem várias definições sobre Aliança Estratégica, mas no geral Aliança Estratégica é um contrato que, em regra, tem uma duração mínima de 10 anos. Trata-se de uma ligação baseada na igualdade e na partilha de competências e visa criar uma relação de confiança que obedece a uma estratégia comum. É uma estratégia de negócios especialmente adequada para as pequenas e médias empresas que têm de lutar contra os gigantes do mercado.

As alianças estratégicas devem ser feitas quando:

- ✦ Seus concorrentes estão unidos por alianças;
- ✦ Se está insatisfeito com os resultados da sua aliança estratégica actual;
- ✦ Quando para vencer os desafios do futuro precisa de mais parceiros;
- ✦ Quando precisa de novas competências e não tem recursos internos suficientes, etc.

Por meio de alianças estratégicas, uma organização pode superar os seus pontos fracos e preencher espaços importantes onde não é tão forte. Portanto, as organizações podem assim, desenvolver novas actividades, iniciar novos projectos, internacionalizar-se ou ter acesso a novos mercados regionais, fortalecer projectos em desenvolvimento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, ter acesso a novas tecnologias, ter acesso ao capital e aumentar a sua capacidade de intervenção.

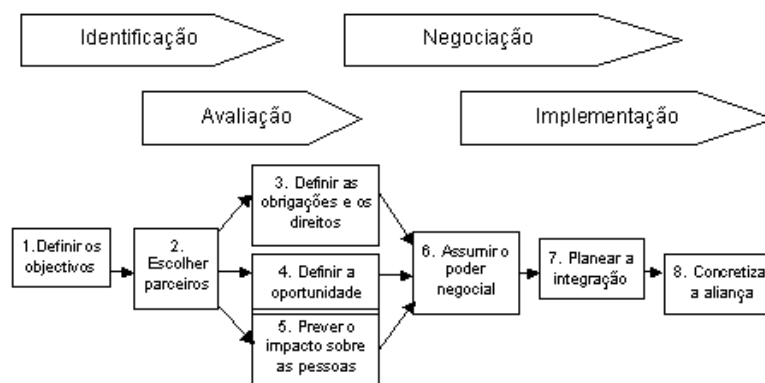
Como iniciar uma Aliança Estratégica

O processo de criação de aliança estratégica tem quatro etapas:

1. Identificação
2. Avaliação
3. Negociação
4. Implementação

Estas quatro etapas compreendem oito fases:

1. Definir os objectivos
2. Escolher os parceiros
3. Definir as obrigações e os direitos (Avaliar as possibilidades e o que oferecer em troca)
4. Definir a oportunidade
5. Prever o impacto sobre as pessoas
6. Assumir o poder negocial
7. Planear a integração
8. Concretizar a aliança



1. Definir os objectivos

Inicialmente, as empresas têm que definir o que pretendem com a aliança, ou seja, gerar mais valor para a empresa, ter acesso a novos recursos, preencher determinadas lacunas, etc. Nesta fase não é necessária uma avaliação muito rigorosa dos objectivos para construir uma aliança, pois os objectivos podem mudar, consoante a evolução da estratégia da empresa.

2. Escolher os parceiros

Nesta segunda fase, há que identificar, escolher e fazer o primeiro contacto com os potenciais parceiros. A empresa que procura parceiros tem que sondar quais os parceiros ideais, estudar os seus pontos fortes e fracos e as opções que cada um tem para oferecer.

3. Definir as obrigações e direitos

Depois de escolher os seus potenciais parceiros, há que definir tudo o que cada um dos potenciais parceiros tem a ganhar ou oferecer. Portanto, os passos a seguir serão:

- ✦ Apurar as qualificações de cada um dos parceiros;
- ✦ Definir o que cada parceiro poderá oferecer, quer em termos de capital, quer em termos de participação operacional;
- ✦ Efectuar uma previsão das vantagens potenciais da aliança sobre os produtos e/ou serviços existentes. (Perspectiva dos clientes).
- ✦ Realizar uma previsão relativamente ao valor que a aliança poderá gerar e qual será a contribuição de cada uma das partes.
- ✦ Identificação das possíveis desvantagens das alianças.

4. Definir a oportunidade

É essencial qualificar e quantificar a oportunidade de negócio que a aliança poderá criar. O mais importante nesta fase é que os parceiros assumam o compromisso de contribuírem para o sucesso da aliança.

5. Prever o impacto sobre as pessoas

É importante definir as vantagens e desvantagens que as alianças estratégicas poderão trazer às pessoas. Também se revela importante determinar a cultura da nova aliança, pois cada parceiro tem a sua própria cultura de trabalho.

Por exemplo, duas empresas com competitivos produtos e/ou serviços terão que enfrentar desafios de comunicação com os seus clientes quando formarem a aliança, pois os seus clientes ficarão confusos quanto a quem e onde comprar os produtos.

Um outro exemplo diz respeito à cultura, pois as alianças envolvem trabalhadores de ambas as empresas que representam a aliança. Por exemplo, a presença de trabalhadores da empresa A na equipa da empresa B constrói sinergias. É também importante haver partilha de espaço nos escritórios, reuniões regulares e manter linhas claras de comunicação.

Como se costuma dizer “um optimista e um pessimista fazem a melhor parceria porque um vê o lucro enquanto o outro vê os riscos”.

Portanto, uma das chaves para uma aliança com sucesso é ter a certeza que representantes de várias partes de cada empresa estão envolvidos na construção da solução.

6. Assumir o poder negocial

Nesta fase terá que:

- ✦ Definir quanto às capacidades e aos recursos envolvidos por parte de cada potencial parceiro.
- ✦ Proteger os principais recursos da empresa que tomou a iniciativa, deixando claro para os parceiros quais os recursos e o porquê de serem protegidos.
- ✦ Analisar outras alianças estratégicas que o potencial parceiro tenha efectuado (Estudar o percurso histórico do potencial parceiro).
- ✦ Identificar qual o motivo que leva o potencial parceiro a negociações.
- ✦ Assimilar que tipo de recursos que o potencial parceiro trará à aliança.

7. Planear a integração

Ao planear a integração há que seguir certos pontos:

- ✦ Estruturar a aliança de forma a que satisfaça as necessidades da própria aliança.
- ✦ Eleger gestores de topo com créditos firmados para negociar a aliança, definindo quais as responsabilidades e a autoridade dos gestores envolvidos.
- ✦ Definir quais as medidas a adoptar em caso de separação.

8. Concretizar a aliança

A aliança deverá ser estruturada com base nos desafios que ambas as empresas esperam enfrentar no futuro. Assim há que:

- ✦ Criar uma estrutura organizacional flexível e confiar numa comunicação aberta.
- ✦ Antever as reacções da concorrência
- ✦ Prever o desenvolvimento da aliança.

Por último, o mais vital aspecto de uma aliança estratégica com sucesso é saber quando se deve anunciar a nova aliança aos nossos clientes. Um bom exemplo do “right time” para anunciar a aliança poderá ser durante o dia chave de uma exposição.

Para melhorar a sua aliança estratégica, tenha a certeza que apresenta boas respostas a estas sete questões:

1. É claro o benefício para ambas as empresas (financeiramente, produtos/serviços, relações)?
2. A relação é claramente definida para os clientes perceberem?
3. As empresas trabalham em rede?
4. Que resultados prometeram atingir?
5. Desenvolveu um SLA completo (Service Level Agreement) para alcançar os resultados? Desenvolveu um plano para obter êxito na aliança?
6. Tem uma clara e honesta comunicação com os seus parceiros?
7. A imagem e o sucesso do programa existente são promovidos por ambos os parceiros?

Lembre-se sempre de que a chave para o sucesso nestas relações consiste num contínuo exame da sociedade, numa contínua melhoria das suas habilidades de gestão da aliança e num trabalho em equipa tanto dentro da sua organização como com o seu parceiro.