

**Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa
Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas**



**O Impacto do Ciclo de Vida das Empresas na
Decisão de uma Aliança Estratégica
O caso da empresa PontoPR**

Alianças Estratégicas 2013

Raquel Bacelar Ferreira

Professor Orientador: Ricardo Morais (PhD)

Setembro de 2013

Agradecimentos

Quero agradecer antes de mais ao meu irmão Vasco por todo o apoio, paciência e ajuda nos momentos mais difíceis deste processo. Pela sinceridade e sentido crítico e construtivo que me ajudaram nas escolhas e desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço ao meu orientador Prof. Ricardo Morais pela paciência perante a minha dificuldade em gerir o tempo e disponibilidades, revelando-se uma ajuda preciosa na definição do caminho a seguir. Partilhou comigo a sua experiência e conhecimento, muito relevantes na concretização de uma dissertação pertinente e com interesse científico.

A Vasco Eiriz agradeço a curiosidade e interesse no momento de discutir ideias e conceitos que me ajudaram a decidir o caminho mais pertinente.

Agradeço também ao Eng. Miguel Costa, que apesar do dia-a-dia atribulado, teve sempre disponibilidade para discutir ideias, facultar dados e toda a informação que eu pudesse precisar.

Agradeço à minha família e amigos, sem os quais nada disto seria possível, que estiveram ao meu lado em todos os momentos e deram o seu apoio incondicional.

Por fim, quero agradecer ao Igor, pelos incentivos, paciência e por ter estado ao meu lado em todos os momentos desta jornada.

Resumo

As grandes mudanças que se sentiram nos últimos anos a nível social, económico e tecnológico, tiveram um grande impacto no mundo empresarial, aumentando a competitividade e a formas de competir. As organizações foram obrigadas a adaptar-se e a procurar soluções, correndo o menor risco possível. O recurso às alianças estratégicas tem-se tornado um fenómeno cada vez mais comum, surgindo como uma possível solução para as empresas competirem sem correr grandes riscos.

Vários autores sugerem que o ciclo de vida das empresas é composto por mudanças que ocorrem nas empresas caracterizadas por certo padrão. A análise do ciclo de vida da empresa permite uma gestão que consegue antecipar as necessidades e mudanças, mostrando-se preparada com os procedimentos e modificações necessárias para garantir a sobrevivência do empreendimento.

O Modelo de Greiner define um conjunto de fases que as empresas tendem a seguir no curso do seu desenvolvimento, considerando que cada nova fase é precedida de uma crise na gestão e obriga a uma mudança na organização para que haja crescimento. Estas fases são sequenciais e ocorrem com evoluções na hierarquia, envolvendo um grande conjunto de atividades e estruturas diferentes.

O objetivo principal será perceber qual a relação entre a fase de crescimento em que a empresa se encontra e as alianças estratégicas que forma.

Para este efeito, recordam-se algumas teorias associadas ao surgimento das alianças estratégicas, definições dos vários autores, tipologias e motivos. Em seguida aborda-se o ciclo de vida das empresas, a perspetiva de alguns autores e definição das fases de crescimento.

Segue-se uma retrospectiva das metodologias mais aplicadas na investigação deste tema, a escolha do estudo de caso e os processos envolvidos que pretendem garantir a sua validade.

Foi utilizada a tipologia de alianças proposta por Vasco Eiriz (2001) e o modelo de ciclo de vida de Greiner (1998) para analisar o caso da empresa PontoPR – Publicidade e Robótica.

A empresa escolhida, apesar da sua dimensão reduzida, revela uma grande propensão para a criação de alianças desde a sua formação, possibilitando uma análise reveladora. É evidente neste caso que cada Fase proposta por Greiner, envolve mudanças na empresa que a tornam mais recetiva para alguns tipos de alianças.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas, Ciclo de Vida, Colaboração, Estudo de caso

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

LISTA DE FIGURAS	1
1 INTRODUÇÃO	2
2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	3
2.1 Introdução	3
2.2 Estudos e teorias	3
2.2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	4
2.2.2 TEORIA DOS JOGOS	5
2.3 Definições de Alianças Estratégicas	7
2.4 Tipos de Alianças.....	9
2.5 Motivos das alianças estratégicas.....	13
2.6 Conclusão	14
3 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS	15
3.1 Modelo de Greiner	17
3.2 As Alianças Estratégicas no Modelo de Greiner	20
3.3 Conclusão	21
4 METODOLOGIA.....	23
5 O CASO DA EMPRESA PONTOPR – PUBLICIDADE E ROBÓTICA	28
5.1 A escolha do caso.....	28
5.2 Apresentação dos dados.....	29
5.3 Análise dos resultados	33
6 CONCLUSÃO.....	36
Referências e Bibliografia	37
APÊNDICE	40
ANEXO	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama da Rede de Valor (Bradenburger & Nalebuff, 1996)	6
Figura 2. Graus de integração e dependência das várias formas híbridas entre hierarquia e mercado. (Huang, Tzeng, Ong, 2005)	8
Figura 3. Quadro 1: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial (Eiriz, 2001)	11
Figura 4. Quadro 2: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção (Eiriz, 2001)	12
Figura 5. Quadro 3: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro (Eiriz, 2001)	13
Figura 6. As cinco fases de crescimento. (Greiner, 1972)	18
Figura 7. Proposta de Fase 6. (Greiner, 1998)	21
Figura 8. Etapas relevantes para a elaboração de um estudo de caso (adaptado de Yin, 1994)	27
Figura 9. Linha de tempo da evolução da empresa através das fases de crescimento, incluindo as atividades que demonstram esse crescimento e alianças realizadas	31
Figura 10. Evolução do volume de negócios da PontoPR de 2000 a 2012	31
Figura 11. Relação entre as fases de crescimento e a tipologia de Alianças criadas (referência ao volume de negócios na dimensão dos círculos)	34

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas sentiram-se mudanças a nível social, económico e tecnológico a um ritmo acelerado. A rápida difusão das tecnologias e um consumidor cada vez mais exigente levam a um aumento da competitividade do mundo empresarial, obrigando as organizações a adaptarem-se e a procurarem novas soluções. Numa fase em que vivemos uma crise financeira, política e de valores, onde domina o medo e a insegurança do futuro, as pequenas e médias empresas procuram sobreviver e tornar-se mais competitivas, correndo o menor risco possível. É neste contexto que as alianças estratégicas surgem como uma possível solução para as empresas competirem através da cooperação.

É considerado por vários autores que as mudanças que acontecem numa empresa seguem um padrão, podendo ser previstas e permitindo uma preparação prévia da gestão para estas situações. Segundo Greiner (1972) "o passado de uma empresa tem pistas para a gestão que são cruciais para o seu sucesso no futuro". Foi neste contexto que Larry Greiner definiu um conjunto de fases que as empresas tendem a seguir no curso do seu desenvolvimento, relacionadas com o tipo de gestão e estrutura da empresa. Para o autor estas fases são sequenciais e a sua duração está relacionada com a taxa de crescimento da indústria em que a empresa se insere. Cada nova fase é precedida de uma crise na gestão e obriga a uma mudança na organização para que possa haver crescimento. O conhecimento destas crises permite ao gestor estar preparado para as decisões que poderá vir a ter de tomar.

Neste sentido, considerou-se pertinente perceber a relação entre a fase de crescimento em que a empresa se encontra e as alianças estratégicas que forma.

Vasco Eiriz (2001) refere que "Com bastante interesse para futuras pesquisas é ainda a análise da forma como empresas portuguesas e brasileiras estão a utilizar *joint ventures* e outros tipos de alianças estratégicas nos seus processos de internacionalização." Ainda no artigo que desenvolveu com Ana Faria e Natália Barbosa (2013), sobre a relação entre o crescimento da empresa e a sua estratégia de inovação, o autor questiona "até que ponto cada estratégia é gerida e implementada de forma diferente nas várias fases de crescimento". Desta forma, pretende-se preencher uma lacuna no desenvolvimento de teoria, abrangendo os pontos assinalados por Vasco Eiriz como o papel das alianças nos processos de internacionalização e a definição de estratégias (no que se relaciona com as alianças) nas diferentes fases de crescimento da empresa.

2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

2.1 Introdução

Com o crescimento da internacionalização da economia e a evolução acelerada das tecnologias, o mercado torna-se cada vez mais competitivo.

Trata-se de um momento de transição, no qual se destacam:

- O intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos;
- As crescentes flutuações dos mercados;
- A diluição das suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes económicos;
- Crescentes tensões nas áreas políticas, do trabalho e da legislação.

A consolidação das novas tecnologias começa a esbater os limites entre as indústrias e a intensificar a concorrência, obrigando as empresas a adquirir novas capacidades para entrar nos mercados convergentes e alcançar o sucesso. Notam-se profundas mudanças na forma de comunicar, relacionar, vender, negociar e conseqüentemente um aumento da exigência dos consumidores que esperam sempre algo novo, diferente, de melhor qualidade e exatamente à sua medida.

Este ambiente exigente e em constante mudança surge como uma oportunidade para as empresas de alcançarem vantagem competitiva através da inovação contínua, foco no consumidor e flexibilidade de adaptação às necessidades e desafios que vão surgindo. Desta forma, vemos muitas empresas adotarem novas estratégias no sentido de garantirem a sua sobrevivência e competitividade. Alteram-se formas de produção, distribuição, administração, etc. criando novas relações entre empresas, empresas e trabalhadores e empresas e instituições (Olave & Neto, 2001).

2.2 Estudos e teorias

Alguns estudos sobre estratégia sugerem que a empresa deve procurar uma combinação estratégica entre as suas características internas (forças e fraquezas) e o meio onde se insere (oportunidades e as ameaças) (Das & Teng, 2000), de forma a saber como se defender e tirar proveito das mesmas, posicionando-se no mercado de forma competitiva. Este processo requer uma compreensão clara dos recursos e capacidades da empresa que lhe conferem valor e aqueles de que carece para atingir os objectivos traçados.

A formação de alianças estratégicas tem sido cada vez mais frequente (e.g., Harrigan 1988, Parkhe 1993, Powell 2003), derivando de economias de escala, economias de gama, aprendizagem, entre outros. Permitem que as empresas tirem partido dos seus principais recursos, partilhando riscos (e.g., Doz & Hamel, 1998), adquirindo novas competências e partilha de conhecimento. São também uma forma de entrar em novos mercados e tecnologias e abrindo portas para novos investimentos (Kogut 1991).

No entanto, as relações de cooperação entre empresas podem falhar na ausência de um planeamento e análise prévia na escolha dos parceiros certos e gestão estratégica de recursos. Uma noção clara da falha entre o que a empresa poderá alcançar internamente e aquilo de que necessita, é crucial para desenvolver o perfil do parceiro ideal e perceber se realmente é necessário.

As alianças podem inclusive trazer desvantagens, como o aumento do custo de transacção (e.g., Hennart 1991, Williamson 1995), redução das receitas quando as empresas são forçadas a partilhar os lucros, perda de informação, controlo e confiança, entre outras (Barringer & Harrison, 2000; Doz & Hamel, 1998).

Tem-se notado um crescente interesse académico por este tema, que vem a acompanhar o aumento da intensidade deste tipo de relações empresariais.

Vários autores desenvolvem teorias e modelos que, embora não tenham sido pensados especificamente para explicar as origens dos relacionamentos cooperativos e tenham diversas outras contribuições complementares, abordam questões pertinentes que ajudam a entender este fenómeno, como:

A Teoria dos Custos de Transacção (Williamson, 1973), a Teoria dos Jogos (Parkhe, 1993; Axelrod, 1984; Bradenburger & Nalebuff, 1996), a Análise do Comportamento Estratégico (Hagedoorn, 1993; Porter, 1985), a Tomada de Decisão Estratégica (Das & Teng, 2000), a Teoria de Troca Social (Axelrod, 1984), a da Dependência de Poder (Van de Ven & Walker, 1984), entre outras.

Desta forma, optou-se por uma abordagem um pouco mais aprofundada da Teoria dos Custos de Transacção, no sentido de introduzir as bases da decisão de entrar numa aliança estratégica em detrimento de outras opções e a Teoria dos Jogos, introduzindo o conceito de *coopetição*.

2.2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Esta teoria baseia-se na hipótese do alinhamento eficiente discriminante de que cada transacção apresenta uma estrutura de governação ótima, minimizando o total dos custos de transacção e os custos de produção (Williamson, 1973). Os custos de transacção referem-se à despesa em tempo ou dinheiro com os processos necessários para uma troca (burocracias, impostos, insegurança...), enquanto os custos de produção se referem à coordenação das atividades internas em termos de aprendizagem, organização e gestão de produção.

Esta teoria centra-se no estudo do comportamento organizacional nas interfaces existentes entre a hierarquia e o mercado. **Hierarquia** (onde uma empresa assume o controlo total sobre outra, transformando-se numa só) e **Mercado** (transacção pura, sem qualquer obrigação de cooperação entre as partes envolvidas) seriam os dois extremos da organização de uma atividade económica. Entre estes extremos situam-se as chamadas **Formas Híbridas**, que combinam vários graus de interação e integração e onde se inserem as parcerias empresariais (Williamson, 1973).

A esta decisão estratégica vulgarmente chamamos “Make, buy or ally”, onde as organizações devem decidir entre produzir internamente um bem ou produto (hierarquia - MAKE), comprar no mercado (mercado - BUY) ou optar por uma alternativa, desenvolvendo, por exemplo, parcerias com fornecedores ou compradores, competidores, etc. (formas híbridas de governança - ALLY).

Cada tarefa que surge numa organização, desde a investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços à limpeza do espaço, passa por uma fase de decisão de produção interna, *outsourcing* ou aliança.

A escolha da melhor solução está relacionada com as características e condições da transação em questão, que irá criar um impacto inevitável nos custos de transação. É importante ter em conta a frequência da transação, os riscos envolvidos - presentes e futuros - a racionalidade limitada (que se refere à incapacidade do tomador da decisão de prever desde o início tudo o que poderá acontecer durante a transação) e o comportamento interesseiro das partes envolvidas (jogo de informações para benefício próprio).

Podemos considerar que as principais razões para entrar numa aliança são a rapidez de entrada no mercado, a redução de riscos, ultrapassar a competição e customização para mercados específicos.

2.2.2 TEORIA DOS JOGOS

Esta abordagem matemática foi desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial no sentido de analisar estratégias através de jogos específicos. A lógica tradicional de negócio corresponde na teoria dos jogos, ao "jogo de soma-zero", onde existe um vencedor e um perdedor, o que um ganha o outro perde.

As estratégias de cooperação levam-nos a um "jogo de soma-não-zero", onde o resultado contempla ganhos mútuos, como exemplifica o jogo do "Dilema do Prisioneiro":

Dois cúmplices são interrogados separadamente pela polícia. Apesar de serem considerados culpados de um crime grave, a polícia não possui provas suficientes para indiciar qualquer dos dois. Têm, porém, provas para indiciá-los por um crime menor. Aos prisioneiros, que não podem comunicar entre si, são dadas as seguintes opções: se ambos confessarem, terão sentenças pesadas, mas redutíveis devido a confissão; se um deles acusar o colega, este terá sua pena agravada e o informante sairá em liberdade. Se nenhum confessar, ambos só poderão ser condenados pelo crime menor.

Fazendo uma analogia com o mundo económico, podem-se imaginar duas organizações que disputam o mesmo mercado onde, a partir dos mesmos ganhos, se poderia supor que a melhor alternativa é dividir o mercado. A opção das empresas pela estratégia de cooperação, baseada em lealdade, compromisso, preço justo ou outros motivos, reduz o risco. (Olave & Neto, 2001)

Axelrod (1984) defende que jogadores racionais, mesmo com objetivos contraditórios, podem aprender a colaborar entre si, para que ambos consigam ter benefícios. No entanto, o autor expõe um problema inicial básico "quando a busca do interesse individual gera maus resultados para todos os envolvidos". No geral, as empresas pretendem sempre aumentar o lucro, os trabalhadores querem salários mais elevados e os consumidores procuram preços mais competitivos.

Da teoria dos jogos surge o conceito de **Coopetição** (Bradenburger & Nalebuff, 1996), uma estratégia de negócio que pretende combinar a cooperação e a competição, defendendo que os competidores podem beneficiar do trabalho em colaboração. Os autores explicam que a cooperação é importante para aumentar os benefícios para todos os jogadores (crescimento de mercado) e a competição faz a

separação entre os benefícios já existentes entre os jogadores (quota de mercado). Este modelo pretende permitir às organizações a classificação dos atores relevantes na sua indústria e fora dela.

A teoria dos jogos criou as bases económicas que permitem determinar em que circunstâncias a cooperação poderá ser a melhor estratégia, revelando-se uma ferramenta útil para compreender e influenciar o comportamento destes jogadores e influenciar o comportamento destes jogadores.

Bradenburger & Nalebuff (1996) consideraram assim haver uma falha no modelo das 5 Forças de Porter (1985), uma vez que no seu modelo Porter vê todas as outras empresas, sejam fornecedores, compradores ou competidores, como ameaças à rentabilidade da empresa. Os autores defendem que a interação entre as empresas pode ser lucrativa para todas as partes envolvidas. Bradenburger & Nalebuff (1996) propõem um diagrama em forma de diamante: a Rede de Valor (fig.1), onde identificam os 4 tipos de jogadores que as empresas enfrentam. Este diagrama vem complementar as 5 Forças de Porter, permitindo uma análise mais completa das ameaças e oportunidades.

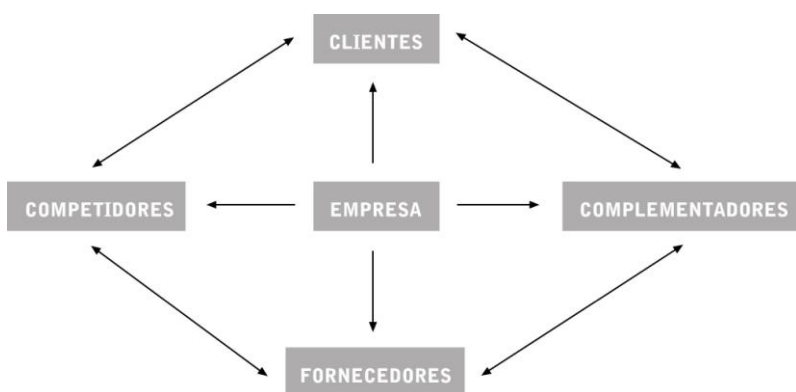


Figura 1. Diagrama da Rede de Valor (Bradenburger & Nalebuff, 1996)

Consideram-se 4 jogadores em torno da empresa: clientes, fornecedores, competidores (jogadores cujo produto retira valor ao da empresa) e *complementadores* (jogadores cujo produto acrescenta valor ao da empresa - ex.: empresas de software e hardware). Um jogador pode estar incluído em mais do que um tipo em simultâneo, pode ser por exemplo competidor e *complementador*.

Este modelo descreve também as partes de uma estratégia de negócio, divididas em 5 dimensões que a empresa pode utilizar em seu favor para identificar estratégias que alteram o jogo:

JOGADORES - A rede de valor permite-nos identificar e categorizar os atores em jogo. A introdução de mais jogadores pode beneficiar a empresa como o aumento de fornecedores que pode diminuir custos ou *complementadores* que adicionam valor ao produto.

VALOR ACRESCENTADO - Quando a empresa tem percepção da perspetiva dos outros jogadores sobre aquilo que lhe confere valor, pode agir no sentido de aumentar este valor, aumentando o lucro.

REGRAS - Apesar de grande parte das regras estarem estabelecidas, é possível elaborar contratos, contemplando regras (numa escala mais pequena) que alteram o jogo.

TÁTICAS - “Ações dos jogadores que moldam a percepção dos outros jogadores”. A empresa pode influenciar a percepção e ações dos outros jogadores, enviando deliberadamente certos sinais.

ÂMBITO - Envolve a criação de ligações entre jogos diferentes, analisando de que forma a *coopetição* pode beneficiar ambas as partes. Estas ligações ou cortes de ligação podem resultar do reconhecimento de mercados complementares.

Contrastando com as primeiras teorias, fortemente influenciadas pela transação de custos (Williamson, 1973), surgem novas teorias e ferramentas para explicar este fenómeno (Barringer & Harrison, 2000). Com o avançar do tempo e o esbatimento dos limites entre as indústrias, as alianças estratégicas começam a parecer a forma ideal para responder a esta nova realidade na competição global. Nesta altura, os estudos sobre este tema começam a tornar-se mais específicos, segundo Barringer & Harrison (2000), podem ser organizados sob 4 características principais:

1. A fase de decisão de criação de uma aliança;
2. O tipo de aliança;
3. O objetivo da aliança;
4. A área funcional na qual a aliança irá assentar.

2.3 Definições de Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas podem ser definidas como acordos voluntários entre empresas que envolvem troca, partilha, ou *co-desenvolvimento* de produtos, tecnologias ou serviços. Podem surgir a partir de vários motivos e objetivos, assumir variadas formas e atravessar limites verticais e horizontais (Gulati, 1998).

De uma forma abrangente, as alianças estratégicas referem-se a relações de cooperação entre empresas no sentido de alcançar objetivos estratégicos comuns. Entre as formas comuns de alianças reconhecem-se as *joint ventures*, investimentos diretos de capital, consórcios de pesquisa, acordos de investigação e desenvolvimento (I&D) e marketing conjuntos, entre outros (Gulati & Singh, 1998).

Uma das teorias mais específicas que surgem além das mencionadas anteriormente poderá ser a Teoria Baseada em Recursos (Das & Teng, 2000), neste caso focada na área funcional na qual a aliança está assente. Na perspetiva desta teoria, como o próprio nome indica, uma aliança estratégica é definida como um acordo de cooperação entre duas empresas que trocam ou partilham recursos para atingir vantagem competitiva. Para estes autores, os recursos que as empresas não possuem e consideram valiosos, são o principal motivo da criação das alianças. Estes recursos podem ser de uma forma geral classificados como tangíveis (financeiros e tecnológicos por exemplo) e intangíveis (como conhecimento e gestão).

Segundo o *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)*, existe um conjunto de competências específicas que o gestor e/ou a empresa devem possuir para facilitar o sucesso da aliança. No entanto esta lista de competências ou capacidades e a sua importância ainda não estão bem definidas. (Gray, 2004)

Apesar dos evidentes benefícios, as alianças podem também trazer desvantagens como a perda de informação, complexidades ao nível da gestão, riscos financeiros e organizacionais, risco de

dependência de um parceiro, perda de autonomia de decisão, falta de encaixe cultural e implicações ao nível da confiança (Barringer & Harrison, 2000; Doz & Hamel, 1998). É importante haver uma gestão corporativa que marque o rumo da aliança no sentido de garantir que os benefícios ultrapassam as desvantagens para todas as partes envolvidas.

Não menos importante, será ter conhecimento das leis *Anti-trust* que pretendem garantir que as empresas que entram em alianças não vão exercer práticas anti-competitivas que eliminam a concorrência como preços abaixo dos seus custos de forma a dominar o mercado. No caso das empresas já dominantes, esta lei vai proteger o consumidor e potenciais concorrentes das empresas que usam o poder de mercado para aumentar os preços ou restringir a produção no sentido de aumentar as suas margens.

“O artigo 101.º do Tratado proíbe acordos entre duas ou mais empresas que restrinjam a concorrência. É o caso dos cartéis entre empresas concorrentes para controlar os preços e repartir os mercados que limitam a concorrência.” (Política da concorrência da EU, 2011)

“Alguns acordos podem ser autorizados se contribuírem, por exemplo, para o progresso técnico ou para melhorar os circuitos de distribuição. Existem até isenções por categoria, nomeadamente para acordos de investigação e desenvolvimento e acordos de transferência de tecnologia. Estes acordos devem respeitar determinadas condições para serem compatíveis com as regras de concorrência da UE.” (Política da concorrência da EU, 2011)

Desta forma, o conhecimento prévio do Anti-trust permite aos futuros aliados estruturarem a aliança de forma a não correr o risco de violar estas leis.

No entanto, segundo o *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)* estas políticas atuais parecem estar focadas nos problemas de eficiência e competição de preços num mercado estático e parecem ignorar questões relacionadas com eficiência num mercado dinâmico. A eficiência do mercado dinâmico está relacionada com o desenvolvimento e evolução de novos tipos de mercados, empresas e indústrias que criam valor para os consumidores. Michael Porter (2002) insistiu bastante para que estas leis se focassem em valor em vez de apenas preços e custos, e no dinamismo em vez de eficiência estática.

Através da **Teoria dos Custos de Transação**, vemos que a organização da atividade económica entre empresas se posiciona entre a hierarquia e o mercado. Desta forma, consideramos numa reta os vários graus de integração das alianças estratégicas entre estes dois pólos e a sua relação com o grau de dependência entre os parceiros (fig.2)



Figura 2. Graus de integração e dependência das várias formas híbridas entre hierarquia e mercado. (Huang, Tzeng, Ong, 2005)

Vemos que, por exemplo as *joint ventures*, mais perto das transações puras de mercado, envolvem um grau de integração mais baixo. É considerada uma forma eficaz de reduzir os custos de transação que surgem na aquisição de outra empresa (Hennart & Reddy, 1997), partilhando bens, riscos, lucros e projetos de investimento (Harrigan, 1985).

As fusões e aquisições são um extremo das alianças onde o grau de integração é muito alto. Representa as situações em que duas ou mais empresas se transformam numa só, possibilitando a utilização dos recursos de todos os parceiros em prol dos objetivos estratégicos da organização (Whitelock & Rees, 1993).

Alguns autores consideram que as alianças estratégicas devem estar mais próximas do extremo da hierarquia, envolvendo um maior grau de integração e diferenciando-as das relações de cooperação não-estratégicas (Eiriz, 2001).

Coloca-se desta forma a questão daquilo que diferencia uma aliança estratégica de uma aliança não estratégica ou operacional. Segundo Vasco Eiriz (2001) existem algumas características que diferenciam uma decisão com carácter estratégico, são elas:

1. Uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões;
2. É um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
3. Tem um impacto organizacional de longo prazo;
4. É um meio para responder a oportunidades e ameaças externas;
5. É baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
6. Afeta decisões operacionais;
7. Envolve todos os níveis hierárquicos da organização;
8. É influenciada pelo seu contexto cultural e político;
9. Envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização.

No entanto esta distinção não é linear, por exemplo, uma aliança pode começar por não ter um carácter estratégico mas com o tempo adquirir uma dimensão diferente e o mesmo pode acontecer com uma aliança estratégica que perde este carácter com o tempo. Pode inclusive acontecer de os dois parceiros terem objetivos diferentes tendo para um esta cooperação uma dimensão estratégica e para o outro uma meramente operacional.

2.4 Tipos de Alianças

Podemos encontrar na literatura diferentes abordagens para definir os tipos de alianças estratégicas que existem. Segundo Vasco Eiriz (2001), estas abordagens baseiam-se principalmente em critérios jurídicos e económicos. “Aqueles que utilizam critérios jurídicos recorrem geralmente às seguintes dimensões de classificação: grau de formalização dos acordos, tipos de acordos relativamente à sua forma jurídica (tipo de contratos), e constituição ou não de uma entidade juridicamente autónoma. Por seu lado, as tipologias que envolvem critérios essencialmente económicos referem-se, por norma, às atividades objeto de cooperação, envolvimento de capital, objetivos da aliança, tipo de administração dos ativos, e contexto da aliança (nacional, internacional ou outro).”

Contractor & Lorange (2002) apresentam as opções de alianças baseadas no grau de interdependência entre as empresas (à semelhança do quadro apresentado na Figura 2). Autores como Yoshino & Rangan (1995) optam por fazer esta distinção em função do tipo de contratos (tradicionais e não tradicionais) e do grau de envolvimento de capital (fusões e aquisições, e criação ou não de uma nova entidade). Surgem também tipologias baseadas nos objetivos estabelecidos e no tempo de duração das colaborações (Lorange & Roos, 1996), ao mesmo tempo que existem propostas para classificar estas colaborações em função das fases da cadeia de valor dos intervenientes: investigação e desenvolvimento de novos produtos; produção e logística; marketing e distribuição (Douglas & Craig, 1995).

Em 2001, Vasco Eiriz procura desenvolver uma tipologia que reúna todas estas abordagens e faça uma distinção mais completa dos tipos de alianças. O autor utiliza como critério principal o tipo de atividades desenvolvidas, separando em três grandes domínios: **Comercial** - grupo de exportadores, acordo de distribuição, acordo de representação, central de compras, franquia e assistência comercial; **Técnico/Produção** - consórcio, formação e/ou assistência técnica, subcontratação, acordo de produção conjunta, acordo de produção e desenvolvimento e licenciamento de patentes; **Financeiro** - aquisição de empresa, participação minoritária em empresa, *joint venture* e fusão.

Eiriz relembra ainda que, apesar de este modelo destacar algumas atividades em particular, estas alianças só se podem considerar estratégicas quando afetam todas as atividades da empresa, diferenciando assim as alianças estratégicas das alianças não estratégicas ou operacionais.

Encontram-se muitas divergências nestas delimitações entre os autores. Vasco Eiriz (2001, p.74) refere que “a inclusão das fusões e aquisições é uma opção questionável pois, nestes casos, a autonomia de um dos parceiros desaparece e, em certa medida, deixa de haver uma aliança”. O autor optou no entanto por incluir esta opção na sua proposta de tipologia de alianças estratégicas no sentido de conseguir uma análise mais completa. Outros autores ainda, como Yoshino & Rangan (1996), consideram que as fusões e aquisições já saem do âmbito das alianças estratégicas, apesar de haver semelhanças ao nível da gestão da formação e administração, sobretudo em casos onde os colaboradores se mantêm nos cargos ocupados anteriormente. Da mesma forma, estes autores não consideram ser alianças estratégicas as relações entre multinacionais e subsidiárias, uma vez que a maioria das ações e controlo das atividades estão do lado da multinacional. Ainda, “os acordos de licenciamento e franquia, por não exigirem transferência contínua de tecnologia, produtos ou qualificações entre os parceiros, não são alianças estratégicas, assim como os acordos de licenciamento cruzados que envolvem o intercâmbio contínuo de tecnologia, mas não o controlo partilhado das tarefas ligadas à tecnologia” (Yoshino & Rangan, 1996, p. 6). Por fim, estes autores também consideram que quando não existe uma dependência mútua a longo prazo, gestão partilhada ou contribuição contínua com tecnologia/produtos, nas estruturas dos acordos de compra e venda de produtos ou matérias-primas, estes não devem ser considerados alianças estratégicas.

TIPOLOGIA CRIADA POR VASCO EIRIZ

Para análise no contexto do ciclo de vida das empresas iremos considerar a tipologia proposta por Vasco Eiriz em 2001 apresentada a seguir.

Quadro 1: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial

GRUPO DE EXPORTADORES	Conjunto de empresas do mesmo sector que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes actividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, uma das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma gama de produtos mais larga.
ACORDO DE DISTRIBUIÇÃO	Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor acede ao produto do produtor e este acede a um ou vários canais de distribuição.
ACORDO DE REPRESENTAÇÃO	Verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ou seja, ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e, por outro lado, pode incluir ou não a distribuição do produto.
CENTRAL DE COMPRAS	A aliança estratégica estabelece-se por forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus inputs fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo sector e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.
FRANQUIA	Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais. Estas condições envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.
ASSISTÊNCIA COMERCIAL	Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. Deste modo, a empresa concentra as suas competências noutras actividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.

Figura 3. Quadro 1: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial (Eiriz, 2001)

Quadro 2: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção

CONSÓRCIO	Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projecto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projecto. Muitas vezes, o sucesso de um projecto motiva os parceiros para novos projectos e aprofundamento da relação.
FORMAÇÃO E/OU ASSISTÊNCIA TÉCNICA	Ocorrem com maior frequência em sectores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação da mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.
SUBCONTRATAÇÃO	É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.
ACORDO DE PRODUÇÃO CONJUNTA	Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da subcontratação pelo facto das empresas desenvolverem as mesmas actividades e, por isso, estarem presente na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.
ACORDO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Verifica-se particularmente em sectores onde a actividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais que são afectos à actividade de investigação e desenvolvimento. Esses custos são sobretudo custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de alianças para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos.
LICENCIAMENTO DE PATENTES	Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.

Figura 4. Quadro 2: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção (Eiriz, 2001)

Quadro 3: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro

AQUISIÇÃO DE EMPRESA	Ocorre quando uma empresa adquire uma posição maioritária no capital de outra empresa.
PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA EM EMPRESA	Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
JOINT VENTURE	Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As joint ventures são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afectação de capital para a sua estrutura accionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objectivos comerciais ou de produção/técnicos.
FUSÃO	Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Figura 5. Quadro 3: Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro (Eiriz, 2001)

2.5 Motivos das alianças estratégicas

Conforme verificamos anteriormente, as empresas optam pelas alianças por variados motivos, como a criação de valor através da combinação de recursos, partilha de conhecimento, maior capacidade de resposta ao mercado, economias de escala, economias de gama, partilha de riscos e custos, flexibilidade, neutralização da competição e acesso a novos mercados (Barringer & Harrison, 2000; Doz & Hamel, 1998).

Os parceiros optam por uma forma específica de aliança, no sentido de conseguir um maior controlo, mais flexibilidade e alcance do potencial do mercado. Esperam ter acesso a novas capacidades, conhecimento e mercados, partilhando riscos de investimento. Os motivos estratégicos que levam a estas decisões variam conforme as características e objetivos de cada empresa, assim como os fatores do meio em que se inserem.

Todeva & Knoke (2005) dividem os principais motivos para entrar numa aliança estratégica em quatro categorias:

1. ORGANIZACIONAL - Aprendizagem / Construção de competências
Vários tipos de aprendizagem e internalização de habilidades tácitas, coletivas e competências; reestruturação; melhoria do desempenho; aquisição de meios de distribuição; recriar e desenvolver ligações de fornecimento a fim de se ajustar às mudanças ambientais; complementaridade de bens e serviços para mercados; legitimação
2. ECONÓMICO - Relacionado com Custo e Risco de Mercado
Procura de mercado; partilha de custos e recursos; diversificação e redução de riscos; a obtenção de economias de escala; co-especialização
3. ESTRATÉGICO - Modelação da Competição / relacionado com o Produto & Tecnologia

Alcançar a integração vertical; obtenção de vantagem competitiva; diversificar para novos negócios; aceder a novas tecnologias; tecnologia convergente; I&D; desenvolvimento de novos produtos e tecnologias; cooperação com potenciais rivais ou afastamento de concorrentes; e seguimento das tendências da indústria

4. POLÍTICO - Desenvolvimento de Mercado

Desenvolvimento de normas técnicas; superar as barreiras legais / regulamentares

2.6 Conclusão

Numa fase em que Portugal se encontra em recessão, muitas empresas abrem falência e perdem poder de investimento, as alianças estratégicas poderão ser uma forma de negócio que permite às empresas envolvidas otimizar a eficiência das suas estratégias, criar uma oferta mais competitiva, acrescentando valor ao seu produto/serviço ao mesmo tempo que dividem riscos e custos.

A criação de alianças parece ser um caminho possível para o desenvolvimento das empresas numa economia globalizada e competitiva.

Vasco Eiriz (2001), quando desenvolveu a “Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas”, concluiu através do questionário a que responderam 133 empresas industriais portuguesas participantes no programa *Europarteneriat* da União Europeia:

- “As empresas estudadas apresentam indicadores de cooperação muito positivos”;
- “A intensidade de alianças estratégicas está associada à dimensão das empresas”;
- “A intensidade global de alianças estratégicas e a importância de cada tipo de aliança varia consoante o sector de atividade e o tipo de parceiros envolvidos”;

Ainda, no artigo que desenvolveu com Ana Faria e Natália Barbosa (2013) sobre a relação entre o crescimento da empresa e a sua estratégia de inovação, o autor questiona “até que ponto cada estratégia é gerida e implementada de forma diferente nas várias fases de crescimento”. Desta forma percebe-se que seria pertinente fazer uma análise do ciclo de vida de uma empresa, as fases de crescimento que ultrapassa e a sua relação com a realização de alianças estratégicas.

3 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS

Vários autores sugerem que as mudanças que ocorrem nas empresas seguem um certo padrão que pode ser caracterizado por fases de desenvolvimento da organização. Estas fases são sequenciais, ocorrem com evoluções na hierarquia (dificilmente reversíveis) e envolvem um grande conjunto de atividades e estruturas diferentes (Quinn & Cameron, 1983).

Segundo Robert E. Quinn & Kim Cameron (1983), surgiram algumas teorias sobre o ciclo de vida das organizações, mas com focos diferentes: identificar os diferentes tipos de organizações que existem (Filley, A. & Aldag, R., 1978), identificar as características estáticas ou organizações que existem em diferentes fases (Kimberly, J. R., 1980). Autores como Greiner (1972), Kimberly (1980), Van de Ven (1995) e outros defendem que uma análise da forma como a empresa inicialmente se desenvolve permite prever aquilo em que se tornará. Apesar de uma percentagem considerável das novas empresas não conseguirem sobreviver ao primeiro ano (dados do Instituto Nacional de Estatística), os diferentes modelos propostos focam-se no nascimento e crescimento da empresa, ignorando a fase de declínio e morte, possivelmente porque estas situações são mais difíceis de padronizar e prever.

Ainda assim, todos estes modelos contêm uma fase de empreendedorismo (inovação, formação do nicho, criatividade...), uma fase de coletividade (união e compromisso), uma fase de formalização e controlo (estabilidade e institucionalização) e uma fase de definição de estrutura e adaptação (expansão de domínios e descentralização) - (Quinn & Cameron, 1983).

A análise do ciclo de vida da empresa permite uma gestão que consegue antecipar as necessidades e mudanças, mostrando-se preparada com os procedimentos e modificações necessárias para garantir a sobrevivência do empreendimento. Nas palavras de Greiner (1972, p.x.): "O passado de uma empresa tem pistas para a gestão que são cruciais para o seu sucesso no futuro."

A perspectiva de Van de Ven e Poole

Na perspetiva destes autores, é redutor considerar que um processo de desenvolvimento ou mudança evolui de um estado simples e inferior para um estado mais complexo superior, desconsiderando assim a involução ou declínio da empresa. Defendem a importância da análise profunda às causas, mudanças e resultados no passado, para uma aprendizagem que pode trazer vantagem competitiva à organização. Na sua proposta do processo de desenvolvimento das mudanças organizacionais, Van de Ven & Poole (1995) agruparam em quatro famílias principais as 20 teorias diferentes que analisaram. Estas famílias são:

CICLO DE VIDA

Crescimento orgânico (início e fim) sequencial, cumulativo e derivativo. Juntamente com a teleologia, o ciclo de vida é possivelmente a explicação mais comum de desenvolvimento na literatura de gestão. De acordo com a teoria do ciclo de vida, a mudança é iminente, ou seja, a empresa em desenvolvimento possui uma forma, lógica, programa ou código que regula o processo de mudança e leva a empresa de um determinado ponto de partida para um fim subsequente. Assim, a forma que se encontra prematura ou homogénea e em estado primitivo vai-se tornando progressivamente mais

madura e diferenciada. Alguns fatores externos poderão influenciar a forma como a empresa reage, embora sempre mediados pelas regras e programas que controlam a empresa e o seu desenvolvimento.

A progressão típica dos eventos num modelo de ciclo de vida é uma sequência unitária (segue uma única sequência de fases), cumulativa (as características adquiridas numa fase, mantêm-se nas fases seguintes) e conjuntiva (as fases estão relacionadas de tal forma que resultam de um processo comum). Esta progressão requer um seguimento específico da sequência destas fases, que têm um papel específico na construção da fase seguinte e no resultado final.

TELEOLOGIA

Esta teoria assenta na doutrina filosófica de que o objetivo final é o que faz mover a empresa. A empresa define um objetivo, toma medidas para o alcançar e monitoriza o progresso. Os defensores desta teoria veem o desenvolvimento como uma sequência de formulação de objetivos, implementação, avaliação e modificação dos mesmos, baseado na aprendizagem e intenção.

Ao contrário da teoria do Ciclo de Vida, a Teleologia não exige uma sequência dos eventos, nem define uma trajetória para o desenvolvimento, no entanto esta teoria define um padrão para julgar a mudança – o desenvolvimento é algo que leva a empresa em direção ao seu objetivo final.

DIALÉTICA

Esta teoria parte do princípio que a empresa se insere num mundo pluralista de fatores, forças e valores contraditórios que colidem e competem entre si para a dominar e controlar. Estes conflitos podem ser internos ou externos à empresa, não obstante, esta teoria considera que a estabilidade ou a mudança são sempre relacionadas com o equilíbrio do poder entre estes opostos. Desta forma, os conflitos e acomodações que mantêm o *status quo* entre os opostos produzem estabilidade, no entanto quando um destes ganha força suficiente para desafiar este *status quo*, leva a uma mudança.

EVOLUÇÃO

A mudança segue um ciclo contínuo com variação, seleção e retenção. As variações são consideradas fruto do acaso. A seleção acontece através da competição por recursos escassos, levando o ambiente a selecionar as entidades que melhor se adequam ao conjunto de recursos disponíveis. A retenção refere-se às forças que mantêm certas formas organizacionais como a inércia e a persistência. Funciona como neutralizador do circuito reforçado entre as variações e as seleções. Pfeffer (1993) nota que enquanto as variações estimulam a criação de novas formas organizacionais, a retenção mantém as formas e práticas anteriores.

Desta forma, a Evolução explica a mudança como uma progressão recorrente, cumulativa e probabilística da variação, seleção e retenção das entidades organizacionais.

Esta teoria parte do princípio que se conseguem especificar as probabilidades atuariais das características demográficas de mudança da população de entidades que habitam um nicho. Embora não seja possível prever que entidades sobrevivem, a população global evolui de acordo com a dinâmica especificada.

3.1 Modelo de Greiner

O modelo criado por Larry E. Greiner em 1972 foi uma referência no estudo do ciclo de vida das empresas. Com este modelo o autor pretende analisar as fases de desenvolvimento da empresa e de que forma a estrutura da organização pode influenciar o seu crescimento futuro.

Cada fase inicia com um período de evolução¹, que cresce de forma constante e estável, terminando com uma crise - revolução². À medida que uma organização ultrapassa as fases de desenvolvimento, cada período de evolução cria a sua revolução, por exemplo práticas centralizadas originam exigências de descentralização. Segundo Greiner, a reação da gestão da empresa a cada revolução vai determinar se esta evolui para a próxima fase de crescimento.

O autor defende que as empresas podem transformar as crises em oportunidades de crescimento, conhecendo bem a história da organização e estando preparadas para crises que podem surgir, permitindo assim a evolução da empresa. Salaria ainda que a incapacidade da gestão para entender os problemas de desenvolvimento da empresa pode resultar no "congelamento" numa fase de evolução, podendo até levá-la à falência, independentemente das oportunidades de mercado. Segundo Rocha & Vasconcelos (2004):

"A tarefa crítica da gestão, em cada período de revolução, é encontrar um novo conjunto de práticas organizacionais, que se tornarão a base para gerir o próximo período de crescimento."

Greiner considera que existem 5 dimensões chave para construir um modelo completo do desenvolvimento de uma organização. Estas dimensões têm influência entre si e a sua variação combinada revela resultados diferentes.

A mais evidente e relevante destas dimensões é a Idade da organização. Se estamos a analisar uma empresa com um tempo de vida considerável, provavelmente a questão da descentralização já não será aplicável. Estudos revelam que estas análises são feitas em vários pontos no tempo, permitindo comparar e perceber que as práticas dentro da mesma empresa não se mantêm durante um longo período de tempo e os comportamentos começam a ser mais fáceis de prever.

A dimensão da organização influencia o tipo de dificuldades que vão surgir, uma empresa com mais funcionários e maior volume de negócio tende a ter mais problemas de coordenação e comunicação.

Os períodos de aumento da idade e crescimento da empresa originam aquilo a que Greiner chama **Fases de evolução**. O autor defende que as empresas que sobrevivem a uma crise, geralmente usufruem de um período de 4 a 8 anos de crescimento contínuo e estável durante o qual apenas pequenos ajustes poderão ser necessários para manter o crescimento sob as mesmas práticas de gestão.

Entre estes períodos de evolução, surgem períodos de turbulência que marcam o crescimento das empresas. O autor chama a estes períodos **Fases de revolução** por revelarem grandes reviravoltas nas práticas de gestão. Os gestores que não conseguem abandonar as práticas antigas nestes períodos de revolução, provocam uma estagnação no crescimento da empresa ou inclusive o declínio.

Por fim, a **Taxa de crescimento da indústria** na qual a organização se insere tem uma grande influência na duração destes períodos de crescimento. Assim, uma empresa com um mercado em grande expansão terá períodos de evolução mais rápidos, enquanto que as empresas inseridas em mercados maduros ou de crescimento lento poderão ter períodos de evolução mais prolongados.

¹ O autor usa o termo *evolução* para descrever períodos prolongados de crescimento sem grandes reviravoltas nas práticas da organização.

² O autor usa o termo *revolução* para descrever os períodos de grande turbulência na vida da organização.

É importante perceber que cada período de evolução é caracterizado pelo tipo de gestão praticada, enquanto que cada período de revolução é caracterizado pelo problema que surge no tipo de gestão e que deve ser resolvido para poder evoluir para a próxima fase. A proposta de Greiner contempla cinco fases no ciclo de vida de uma empresa que consideram uma indústria de crescimento moderado e contínuo. Como já foi mencionado, as indústrias de crescimento rápido alcançam as cinco fases em menos tempo, enquanto que as indústrias de crescimento mais lento, demoram mais tempo a alcançar cada fase.

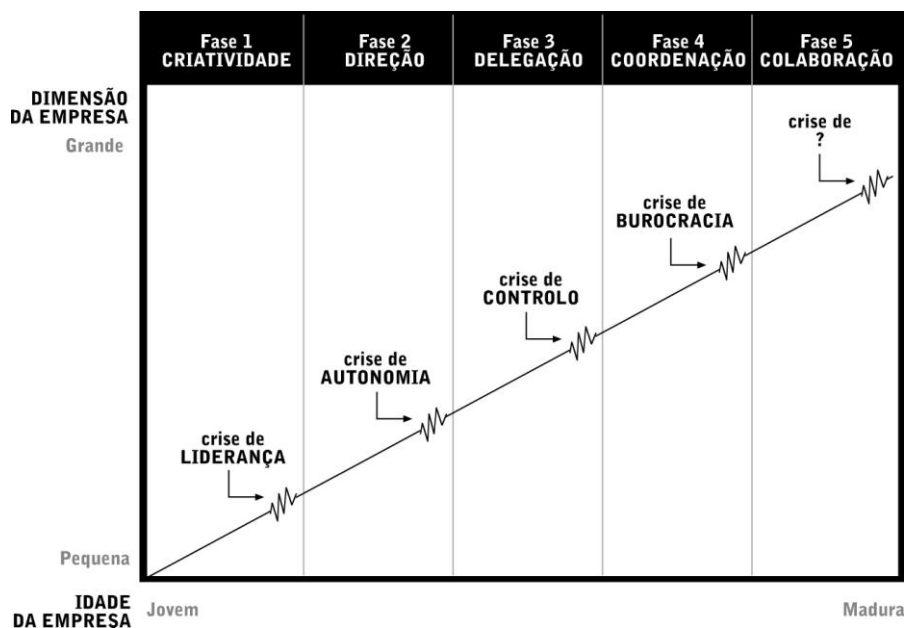


Figura 6. As cinco fases de crescimento. (Greiner, 1972)

FASE 1 ::: Criatividade

No arranque de uma nova empresa, os fundadores estão focados na criação do produto e no mercado. A comunicação é informal e frequente e os horários não são rigorosos, exigindo grande dedicação e longas horas de trabalho em troca de um salário possível. As decisões e motivação estão de certa forma dependentes da reação do mercado ao produto. O crescimento da empresa, o aumento do número de funcionários e da produção, começa a requerer uma formalização da comunicação e o controle financeiro. Nesta altura surge uma crise de liderança que requer uma administração com habilidades de negócio e capacidade de gestão. Aqui surge a primeira decisão para o desenvolvimento da empresa: encontrar um gestor com capacidade de resolver estes problemas e que não conflitue com os fundadores da empresa.

FASE 2 ::: Direção

As empresas que sobrevivem à primeira fase entram num período de crescimento sob uma liderança com uma estrutura funcional e separação de sectores de atividade. São implementados sistemas de contabilidade e padrões de remuneração e orçamentação. A comunicação torna-se mais formal e impessoal conforme a hierarquia que é criada. Desta forma o novo gestor e supervisores assumem grande parte da responsabilidade. Com o crescimento do tamanho e complexidade da empresa, a

hierarquia centralizada e rígida acaba por restringir o poder de decisão dos funcionários originando uma crise de autonomia. Requerem mais responsabilidade e autonomia para tomar decisões, considerando o seu conhecimento mais especializado e direto do mercado e da produção. Torna-se necessário tomar a decisão de delegação, processo que nem sempre é simples para os gestores habituados a assumir a responsabilidade e para os funcionários que muitas vezes não têm capacidade de tomar decisões sozinhos.

FASE 3 ::: Delegação

Na fase de delegação encontra-se uma estrutura descentralizada, onde os supervisores de sectores assumem maior responsabilidade e os gestores se limitam a tomar decisões de administração da empresa como novas aquisições etc. A comunicação com o topo é pouco frequente, geralmente através de telefone, correspondência ou visitas pontuais. Esta fase é importante para a expansão no mercado, aumento da rapidez de resposta ao cliente e desenvolvimento de novos produtos. No entanto, os gestores da empresa começam a sentir uma perda de controlo sobre as decisões que são tomadas, apercebendo-se de uma ausência de coordenação de planos, capital, tecnologia e recursos dentro da organização. Assim surge a crise de controlo, onde os gestores tentam recuperar o controlo sobre a organização. A decisão não deve ser retornar a uma gestão centralizada, mas sim encontrar novas técnicas de coordenação especiais.

FASE 4 ::: Coordenação

A utilização de sistemas formais de gestão e coordenação entre as diferentes áreas revela-se importante para a coesão da organização. As unidades descentralizadas são fundidas em grupos, formalizam-se planos de procedimentos, os investimentos de capital são cuidadosamente divididos e distribuídos conforme a taxa de retorno de cada área. Algumas funcionalidades são centralizadas na sede como o processamento de dados, enquanto que as decisões operacionais diárias continuam locais. Estas decisões resultam numa alocação de recursos mais eficiente e faz com que os responsáveis de cada área adquiram o hábito de justificar as suas ações aos seus superiores. A falta de confiança entre superiores e subordinados começa-se a sentir à medida que surge uma crise de burocracia, diminuindo a capacidade de inovação da empresa que se tornou demasiado grande e complexa para ser gerida através de sistemas formais e rígidos.

FASE 5 ::: Colaboração

A última fase no modelo de Greiner incentiva o recurso à espontaneidade na gestão com espírito de equipa e confronto de divergências. Substituem-se os sistemas formais no sentido de combater a burocracia instalada, construindo sistemas mais flexíveis e simplificados. Estimula-se a capacidade de inovação e rápida resolução de problemas através da ação em equipa. É criada uma estrutura-matriz para facilitar o processo de criação de equipas, bem como a criação de programas educacionais para desenvolver nos gestores capacidades de trabalho em equipa e resolução de conflitos. Sistemas de informação em tempo real são também integrados nas atividades diárias. Nesta fase Greiner sugere que a crise poderá ser a sobrecarga de trabalho, pressão e saturação psicológica, mas o autor não especifica uma solução para esta crise no seu modelo. O autor aponta um possível caminho através da criação de novas estruturas e programas que permitam aos funcionários um descanso periódico para reflexão e revitalização.

Percebemos que na perspectiva de Greiner, cada fase é resultado da revolução anterior e causa da próxima revolução, por exemplo uma empresa que sai de uma crise de falta de liderança e entra na fase de direção, essa mesma direção irá provocar uma necessidade de autonomia, gerando outra crise. Em suma, o modelo de Greiner evolui através de fases que atribuem importância à criatividade e empreendedorismo, para a formalização passando pela adaptação e flexibilidade.

Embora Greiner tenha pensado o seu modelo considerando apenas organizações industriais, segundo Rocha e Vasconcelos (2004), vários estudos comprovam que o modelo de Greiner é igualmente aplicável a organizações baseadas em serviços e conhecimento.

3.2 As Alianças Estratégicas no Modelo de Greiner

Em 1998, Greiner revê o seu modelo e verifica que a maioria das fases de crescimento que foram propostas ainda se aplica ao ciclo de vida das empresas com períodos variáveis entre 3 a 15 anos, dependendo da velocidade de crescimento da indústria onde se inserem.

O autor constata que a maior resistência às grandes mudanças necessárias ao crescimento da empresa se encontra no topo. Os gestores deixam de fazer parte dos ideais de futuro da empresa, acabando por abandonar os cargos e serem substituídos por executivos externos. Vêm-se empresas a falir com muito mais frequência, raras são as que alcançam todas as fases de crescimento, sendo frequentemente adquiridas por outras empresas mais maduras.

Nesta altura o autor menciona que as fases não são tão marcadas como teria mencionado, naturalmente cada fase terá vestígios da fase anterior ainda que novas práticas tenham sido implementadas. Considera também a possibilidade de existirem mini-fases, representadas por uma implementação repartida, por exemplo a Delegação poderá iniciar o processo de descentralização das unidades de uma forma faseada.

Em relação à última fase – Colaboração, Greiner sugeria que toda a empresa era transformada numa matriz de equipas. No entanto, nesta revisão, o autor defende que essa mesma matriz se refere sobretudo à equipa de gestão, onde os responsáveis por cada área colaboram como equipa, coordenando e implementando as decisões que são tomadas. A crise sugerida na primeira versão – saturação psicológica – agora parece não fazer sentido, o autor propõe agora que seja a constatação de que não existe solução interna que estimule o crescimento. Assim, a empresa fica atenta a oportunidades para se vender a uma empresa maior ou encontrar um parceiro externo.

É neste contexto que Greiner propõe a **Fase 6**, onde o crescimento da empresa depende de soluções externas como a criação de sociedades holding ou redes de empresas baseadas em alianças estratégicas.

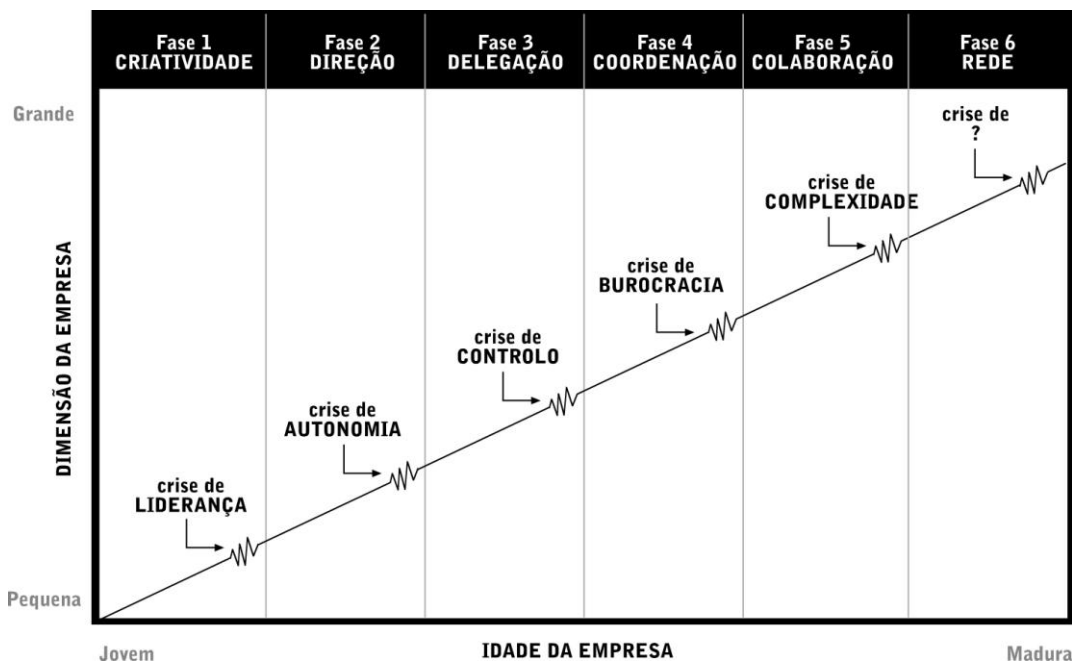


Figura 7. Proposta de Fase 6. (Greiner, 1998)

Sob esta perspetiva entendemos que apenas numa fase já madura as empresas formam alianças estratégicas. No entanto, este tipo de colaboração empresarial será sobretudo aquela que é designada como formal, ou seja, aquela que envolve um contrato entre as partes envolvidas. Numa fase madura, as empresas procuram alianças em campos que não compensam desenvolver de forma independente ou interna, como a entrada em novos mercados pela diversificação da sua atividade ou pela internacionalização.

As colaborações informais existem ao longo de todo o ciclo de vida da empresa com intensidades variáveis e a diferentes níveis, desde clientes e fornecedores, até concorrentes, organismos estatais, instituições financeiras, clientes de clientes, etc. Estas relações, quando continuadas e trabalhadas ao longo do tempo, adquirem um carácter estratégico, revelam uma capacidade de confiança mútua, dependência e adaptação, trazendo benefícios para ambas as partes quer ao nível da estabilidade e segurança do negócio, quer ao nível da eficiência e produtividade. (Brito, 2001)

Segundo Carlos Melo Brito (2001), “este modelo, que realça o papel da cooperação (informal), da complementaridade e da dependência entre os atores económicos, é conhecido por *Network Approach*. Trata-se de um modelo cuja relevância e especificidade conceptual aconselham um tratamento à parte e distinto do estudo da cooperação formal”.

Esta abordagem para definir uma rede de negócios e o seu processo de formação está relacionada com a pesquisa desenvolvida pelo *Industrial Marketing and Purchasing Group*.

3.3 Conclusão

A evolução do Modelo de Greiner sugere uma fase em que a colaboração entre as empresas se torna crucial para o seu desenvolvimento.

Em estudos desenvolvidos sobre o tema das alianças estratégicas, observa-se mais frequentemente o recurso ao Inquérito e Estudo de Caso.

Pretende-se verificar a sugestão de Greiner e cruzar os indícios das fases de crescimento de um caso de estudo selecionado com a formação de alianças estratégicas.

Os autores Dyer, Kale e Singh (2001) elaboraram entrevistas desde 1996 a 2000 a grandes empresas com reputação positiva na capacidade de criar e manter alianças. Desenvolveram simultaneamente entrevistas a empresas que não participavam em alianças e inclusive empresas que tinham demonstrado resultados pouco positivos nas alianças que criaram. Para completar esta recolha de informação, os autores elaboraram um inquérito de resposta fechada em 1998 a 203 empresas de variadas indústrias para que os gestores avaliassem o sucesso das alianças formadas. Recorreram também a bases de dados para obter informações sobre o período anterior e inicial destas alianças.

No artigo do IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) "Business Partnering – the Role of Alliance Competence", David Gray (2004) desenvolveu a sua proposta com inputs de 12 entrevistas a gestores nas áreas de construção e componentes automóveis, consideradas na altura como líderes no campo das Alianças Estratégicas no contexto australiano.

Alguns autores como Gulati e Gargiulo para desenvolver "Where Do Interorganizational Networks Come From?" (1999) recorrem a várias bases de dados para obter as informações necessárias para testar o seu modelo. Conseguem reunir dados de uma amostra de 166 empresas de vários países em 3 indústrias num período de 20 anos.

Da mesma forma, recentemente em 2013, Park & Kang em "Alliance Addiction: Do Alliances Create Real Benefits?" recolhem dados de 136 empresas com alianças no período de 1990 a 2008 a partir de bases de dados específicas a cada tipo de informação: quantidade e dimensão das empresas, dados financeiros, número de vendas e funcionários, investimentos, etc.

Conhecem-se vários casos de estudo desenvolvidos por autores de diferentes nacionalidades, desde o estudo de indústrias específicas como as companhias aéreas, a indústria farmacêutica e a indústria automóvel, a casos específicos de empresas como a IBM por Dittrich e Duysters.

4 METODOLOGIA

Esta investigação adopta o realismo como posição filosófica, observando o lado objectivo da realidade, com produção de conhecimento independente dos valores do investigador e do fenómeno investigado, utilizando estratégias manipulativas que permitem assegurar a distância entre as duas partes. Procura-se o desenvolvimento qualitativo de teoria e generalização analítica através de pequenas amostras.

A estratégia utilizada nesta investigação é o estudo de caso, através do qual se pretendem formular tipologias, modelos e proposições de forma a responder à questão:

"Qual a relação entre a fase de crescimento em que a empresa se encontra e as alianças estratégicas que forma?"

As técnicas de recolha de dados que serviram a esta investigação foram a recolha de documentos, entrevistas e questionários, que permitem uma abordagem filosófica realista concentrada na realidade com factos contextualizados. São adotadas táticas para aumentar a validade externa (amostra analítica e lógica indutiva para generalização analítica) e fiabilidade (matriz de dados, formulário de consentimento, guia estandardizado de entrevista aberta).

É utilizada uma amostra para generalização analítica, que envolve uma análise aprofundada do caso de uma empresa de publicidade com elevado volume de negócios, sucesso comprovado na concretização de alianças estratégicas e um tempo de vida considerável que irá permitir uma análise das fases do ciclo de vida.

Esta estratégia de investigação é uma das mais frequentes nas Ciências Sociais quando se pretende explicar um fenómeno social complexo. Este tipo de estratégia procura responder a questões do tipo "como" e "porquê" (Yin, 1994), em situações em que o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o objeto de estudo é um fenómeno contemporâneo inserido num contexto real.

Quando um estudo de caso é baseado nestas questões é provável que seja um caso explanatório. Os estudos de caso descritivos não são aconselháveis, considerando que é quase impossível descrever mesmo tudo. A descrição será inevitavelmente selectiva originando um estudo de caso incompleto. Existe também a versão exploratória do estudo de caso, nas situações em que a literatura sobre o tema é escassa e sem proposições consideráveis, exigindo um novo estudo empírico ou quando o investigador utiliza metodologias inovadoras.

Segundo Robert K. Yin (1994), dar início a um estudo de caso requer capacidade de lidar com vários tipos de informação, articular questões de pesquisa e proposições teóricas e desenhar um plano de investigação.

DEFINIÇÃO DE ESTUDO DE CASO

O estudo de caso segue uma metodologia que recolhe a informação, preservando o carácter único do objeto de estudo, de forma a compreender, explorar ou descrever um fenómeno complexo que engloba vários fatores.

Assim, Yin (1994:13) define estudo de caso como "uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas".

Coutinho & Chaves (2002) referem que “quase tudo pode ser um caso: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação! Pode também ser uma decisão, uma política, um processo, um incidente ou acontecimento imprevisto.”

O enquadramento do “estudo de caso” como método exclusivamente qualitativo não encontra unanimidade entre os autores. Grande parte dos autores considera ser qualitativo por ser *rico em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico* (Bogdan & Bilken, 1994). Alguns autores acrescentam ainda a implicação do investigador no fenómeno investigado e a intenção de compreensão construção de conhecimento.

No entanto, Yin (1993) e Flick (2004), classificam estas metodologias como complementares e não como opostas ou rivais, reforçando que a recolha de dados qualitativos e quantitativos, quando possível ou relevante, permite uma visão mais completa do fenómeno investigado.

CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO DE CASO

- Procura dar resposta a questões do tipo "como?" e porquê?";
- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Carácter fortemente descritivo;
- Recolha de dados através de fontes múltiplas (documentação, registos em arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante, artefactos físicos, entre outros);
- Análise de uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) ou decisões;
- Estudo aprofundado de um fenómeno complexo;
- Investigação com o intuito de desenvolver teoria e não testar teoria já desenvolvida;
- O investigador não tem controlo sobre o fenómeno;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na selecção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Importância de colocação de hipóteses, inclusive hipóteses rivais para definir o foco do estudo e os dados a recolher.

CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA OU SELECÇÃO DO “CASO”

A escolha do "caso" é o cerne de toda a investigação. A constituição da amostra é intencional e deve procurar as variações máximas e não a uniformidade. As autoras Eisman & Bravo (1998) sugerem seis tipos de amostras que podem servir um estudo de caso:

- 1- Amostras extremas (casos únicos);
- 2- Amostras de casos típicos ou especiais;
- 3- Amostras de variação máxima, adaptadas a diferentes condições;
- 4- Amostras de casos críticos;
- 5- Amostras de casos sensíveis ou politicamente importantes;
- 6- Amostras de conveniência.

As questões de pesquisa e as proposições teóricas já formuladas, serão o ponto de partida para um conjunto de escolhas que irão formular o plano da investigação.

A definição do "caso" é de extrema importância para estabelecer os limites do estudo a realizar. Hoje em dia os estudos de caso geralmente utilizam unidades como grupos de pessoas ou organizações, decisões, programas públicos ou mudanças organizacionais.

Uma grande vantagem deste método é a possibilidade de incluir questões contextuais na análise. Por exemplo, quando se estudam decisões, as questões como quando, onde e como a decisão é tomada podem estar relacionadas com o tempo, espaço e processos (condições contextuais). É possível iniciar a investigação sem saber especificamente os limites do caso e descobrir entretanto que o contexto pode ser parte integrante do caso.

Existe também a possibilidade de o caso ter unidades de análise incorporadas (sub-unidades). Assim, um caso de estudo é considerado holístico quando tem apenas uma unidade de análise principal, e incorporado quando tem sub-unidades de análise além da principal (requerem recolha de informação e análise em cada nível).

As decisões tomadas irão reflectir prioridades teóricas e questões práticas e de viabilidade como recursos disponíveis para concretizar o estudo.

É importante ter noção da diferença entre caso e estudo de caso, sendo que um estudo de caso será uma estratégia de investigação que pode ter como objecto de análise um ou mais casos.

Um estudo de caso único também permite generalizar para outros casos com condições teóricas semelhantes. Nesta situação estaríamos a aplicar uma generalização analítica, que utiliza um caso ou vários para ilustrar, representar ou generalizar para uma teoria. A vantagem dos estudos de caso múltiplos é que estes permitem reforçar ou alargar as generalizações analíticas.

RECOLHA DE DADOS

O plano de investigação é definido por Robert Yin como um plano de acção para ir do conjunto inicial de questões a serem respondidas às suas respectivas respostas ou conclusões, no sentido de evitar dados recolhidos que não respondem às questões colocadas.

Yin (1994) refere ainda que planos de investigação como o Estudo de Caso são muito extensos e demoram muito tempo a serem concluídos, todavia nem sempre é necessário recorrer a técnicas de recolha de dados que são mais demoradas. Além disso, a apresentação do documento não precisa ser uma narrativa detalhada.

Para que o investigador seja capaz de lidar com a informação recolhida através de diversas técnicas de recolha de dados, é importante conhecer o máximo de tipos de informação possíveis e saber aplicá-los nas situações mais indicadas de forma a tirar o maior proveito desses dados para a sua investigação. O autor enumera 6 fontes principais: documentação, registos em arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos. (Anexo – Figura 1)

A recolha deve ser feita do máximo tipo de fontes possível de forma a obter as diferentes perspectivas dos intervenientes e conseguir várias medidas do fenómeno estudado, facilitando a triangulação da informação aquando a análise.

A entrevista é um método de recolha de dados muito utilizado no estudo de caso, porque permite uma percepção mais aprofundada da experiência dos intervenientes e as suas perspectivas.

Existem vários tipos de entrevistas possíveis, classificados de diferentes formas pelos autores, mas podemos resumir a três principais grupos (Fontana & Frey, 1994):

Não-estruturada: Trata-se de uma entrevista conversacional, sem questões pré-definidas, apenas um conjunto de tópicos a abordar, permitindo ao entrevistado seguir o seu próprio ritmo na descrição dos factos e opiniões. Esta opção pode no entanto ser difícil de analisar/ comparar com outras, podendo consumir bastante tempo.

Semi-estruturada: O mesmo conjunto de questões (abertas) pré-definidas é efectuado aos entrevistados, podendo adquirir um carácter conversacional e informal, mas é importante que o investigador tente seguir as questões definidas no protocolo da pesquisa. Resultados mais fáceis de analisar, mas menos flexível.

Estruturada: Carácter mais formal, conjunto de perguntas e respostas fechadas pré-definidas (tipo inquérito).

É importante ter em atenção que este processo de recolha de informação é susceptível de influências por parte dos entrevistadores, que devem ser treinados para que evitar este tipo de envolvimento. Apesar disso, autores como Yin, consideram que as entrevistas são uma das principais fontes de informação para o estudo de caso, uma vez que este se baseia em atividades relacionadas com pessoas e grupos.

TRATAMENTO DE DADOS

Este tipo de investigação (qualitativa), envolve um processo de recolha e tratamento de dados bastante demorado. O investigador tem de identificar, transcrever as entrevistas realizadas e organizar toda a documentação de forma a criar uma base de dados. Esta base de dados deve ser posteriormente analisada, codificando e categorizando os dados obtidos.

Para reunir, organizar e tratar os dados qualitativos recolhidos recorreu-se à ajuda do software QSRNvivo.10. Desta forma foi mais simples encontrar as evidências das fases de crescimento e a relação das mesmas com o volume de negócios, os objetivos da empresa e as decisões relacionadas com as Alianças formadas.

A esta informação a recolher deve ser aplicada a tática de *triangulação*, ou seja a combinação de toda a recolha de forma convergente, possibilitando a observação do mesmo facto sob vários ângulos e aumentando a credibilidade e fiabilidade dos resultados. Se os dados recolhidos de dois ou mais tipos de fontes levarem ao mesmo resultado, estamos perante um dos aspectos mais importantes do estudo de caso - "confiança em múltiplas fontes".

O desenvolvimento de teoria sob a forma de proposições é essencial para criar um estudo de caso. Quando estas hipóteses teóricas são formuladas, indicam o tipo de informação que será necessário recolher. É também importante criar mais do que uma teoria para explicar o mesmo fenómeno - hipóteses ou soluções (que sejam rivais) - no sentido de fortalecer o desenho de investigação e delinear o pensamento teórico. Não existem muitas orientações em como desenvolver estas hipóteses rivais, sendo que o mais comum é usar a hipótese nula. Esta não será no entanto a melhor opção, uma vez que não dará qualquer indicação do tipo de informação a recolher.

A preparação do investigador para o estudo de caso, possui algumas ferramentas para o desenvolvimento de teoria através da revisão de literatura sobre o tema, discussão de ideias com colegas ou professores, colocação de questões sobre o objecto de estudo, o porquê da escolha e o que se espera aprender com o resultado.

CRITÉRIOS DE QUALIDADE

Validade externa ou generalização

Nem todos os estudos de caso são passíveis de serem generalizados, alguns casos baseiam-se precisamente na sua unicidade ou o facto de serem irrepitíveis (Coutinho & Chaves, 2002). No entanto, há estudos de caso cujos resultados podem ser generalizados (Yin, 2004).

Coutinho (apud Punch, 1998) sugere duas formas para generalizar os estudos de caso:

- "Conceptualizar, significa, no pensamento do autor, que na condução do caso o investigador esteja mais preocupado em interpretar do que em descrever, ou seja, em chegar a novos conceitos que expliquem algum aspecto particular do caso que analisa."
- "Desenvolver proposições ou hipóteses significa que o investigador, baseado no seu caso, consegue avançar uma ou mais proposições/hipóteses novas que liguem/relacionem conceitos ou factores dentro do caso."

Yin (1994) defende que, apesar do estudo de caso não ser rigoroso e estar susceptível às interpretações do investigador, conforme já foi mencionado, existem alguns procedimentos que o investigador deve seguir no sentido de manter a validade do estudo.

Validade interna

Para haver validade interna é necessário que os resultados do estudo correspondam à realidade e sejam reconhecidos pelos intervenientes, garantindo que não são frutos da imaginação do investigador. Esta questão apenas se coloca em estudos do tipo "porquê", que pretendem explicar um fenómeno (Yin, 1994), no qual a objectividade do investigador é muito importante.

Fiabilidade

Este conceito aplica-se a qualquer estudo científico, quantitativo ou qualitativo e refere-se à possibilidade de se obterem resultados semelhantes se o mesmo estudo for repetido por outros investigadores com os mesmos instrumentos (Yin, 1994).

Não é uma garantia fácil de conseguir, sobretudo em casos que não podem ser repetidos ou reconstruídos, mas não deve ser ignorada para que o caso seja reconhecido como pertinente.

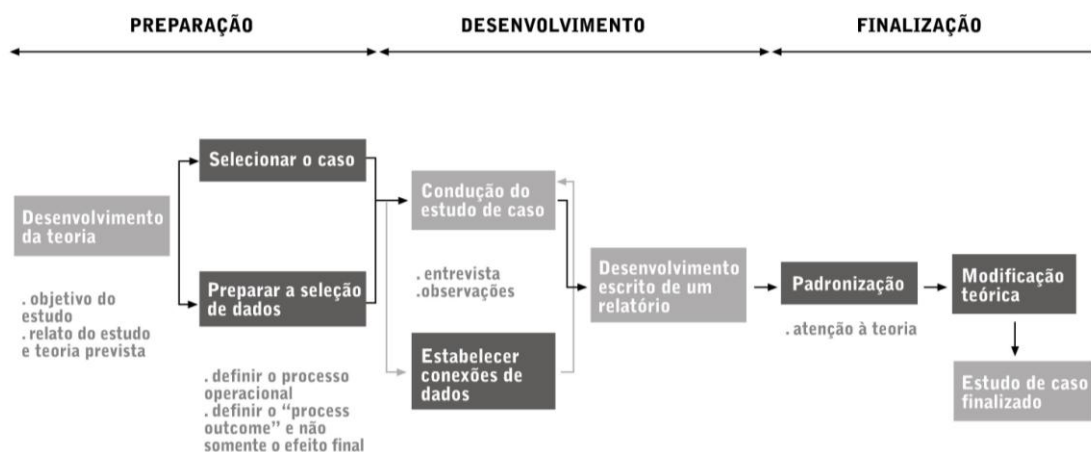


Figura 8. Etapas relevantes para a elaboração de um estudo de caso (adaptado de Yin, 1994)

5 O CASO DA EMPRESA PONTOPR – PUBLICIDADE E ROBÓTICA

5.1 A escolha do caso

O sector das PME's é considerado importante pela sua capacidade de gerar emprego e contribuir para a produção industrial. Durante os anos 80, notou-se um aumento do interesse em estudar este sector em razão do nível de desemprego em grande parte da Europa Ocidental. Em 2010, as microempresas (menos de 10 trabalhadores) empregavam, no bloco europeu, 29,8% dos trabalhadores (dados do gabinete de estatísticas da União Europeia, Eurostat).

Segundo o IAPMEI, os dados fornecidos pelo INE referentes a 2008, revelam que as micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional (97,8%). “A importância deste conjunto de empresas manifesta-se, naturalmente, em termos de emprego, e também, ainda que de forma mais ténue, em termos de volume de negócios, já que micro e pequenas empresas geram 53% do emprego e realizam 36,3% do volume de negócios nacional.” (IAPMEI)

O sector da Publicidade envolve um conjunto variado de atividades e conhecimentos desde a elaboração de conteúdos e estratégias de venda, até à criação e produção de peças publicitárias gráficas e multimédia. Atualmente, grande parte das atividades humanas tira partido da publicidade: empresas, instituições, políticos, até o cartão pessoal de visita é uma forma de promover o nosso nome e difundir a nossa imagem.

Com o avanço da tecnologia surgem cada vez mais suportes e formas de produção, que permitem uma abordagem mais arrojada dos meios e formas de publicidade como os cartazes, revistas, jornais, televisão, Internet e outros.

Numa atmosfera cada vez mais competitiva e exigente, apercebemo-nos que criar uma marca ou desenvolver uma campanha publicitária envolve um conjunto de variáveis e conhecimentos relevantes para alcançar bons resultados. O cliente, área de especialização e a cultura exigem uma comunicação apropriada. Aquilo que se pretende divulgar, seja uma marca, um produto, um serviço ou um evento, requer um tipo de comunicação específico. O suporte onde se vai comunicar também é um fator relevante na criação da imagem ou campanha de divulgação. Espera-se ainda que as empresas de publicidade sejam inovadoras nas soluções apresentadas, a fim de conseguir que a campanha se distinga de outra do mesmo sector.

Considerando o leque de exigências dos serviços pedidos, há uma dificuldade evidente em abranger todas as especialidades, conhecer bem as culturas e o tipo de suportes e dominar todos os níveis da cadeia de distribuição.

A escolha deste sector está associada à minha experiência pessoal como designer gráfica e multimédia há alguns anos. A proximidade e conhecimento dos processos e dificuldades das empresas deste sector, juntamente com a curiosidade pela área das Alianças Estratégicas como caminho para aumentar a competitividade, trazem-me à investigação deste tema.

A escolha da empresa PontoPR como caso para esta investigação justifica-se pela sua experiência de mais de 13 anos no desenvolvimento de soluções integradas multimédia. Embora se trate de uma empresa de pequena dimensão, tem vindo a criar várias alianças pelo caminho que a ajudaram a crescer e atingir novos mercados. Esta empresa contém assim um grande conjunto de variáveis,

permitindo uma análise das alianças que foram sendo criadas em função das fases do ciclo de vida ultrapassadas com sucesso.

5.2 Apresentação dos dados

Para a investigação deste caso foi realizada uma entrevista estruturada; uma entrevista informal; análise de documentos oficiais da empresa e recolha de dados através do website da empresa investigada e das empresas associadas.

A PontoPR é uma empresa de novas tecnologias, no mercado desde 1999, dedicada ao desenvolvimento de soluções avançadas de Internet e multimédia. Hoje em dia, tem à sua disposição uma equipa técnica altamente qualificada e apresenta-se com significativas vantagens perante um mercado cada vez mais exigente e evoluído, onde se destaca a capacidade de inovação, versatilidade e empenho dos projetos que executa.

Iniciou a sua atividade contando apenas com os três sócios-fundadores com competências na área da engenharia mecânica, eletrónica e informática. Com o objetivo de se diferenciarem no mercado com soluções inovadoras na área das novas tecnologias, os fundadores começaram pelo design e desenvolvimento de soluções de Internet básicas.

Nesta altura, a Internet começava a ganhar terreno a um ritmo acelerado. As empresas apercebem-se do potencial comercial deste meio para divulgação e vendas online, os estudantes encontram com facilidade todo o tipo de informações para pesquisa e a comunicação pela web dispara através dos emails, salas de chat, etc. Este boom permitiu à PontoPR entrar facilmente num mercado, onde a concorrência ainda não estava muito agressiva, mas tinha um grande potencial de crescimento e evolução.

Até aos dias de hoje este sector sofreu uma evolução drástica, com as novas soluções tecnológicas, hardware, software, novas formas de impressão, novos materiais e consequentemente um cliente cada vez mais exigente. A PontoPR viu nas alianças uma oportunidade de se juntar a empresas ligadas ao mesmo sector, mas com competências complementares e áreas de especialização diferentes, criando uma oferta de soluções integradas. Esta postura permite-lhe o alcance de mercados diferentes e específicos como moda, ambiente, saúde, domótica, energia, intuições, entre outros.

Entre o historial de alianças criadas, encontramos:

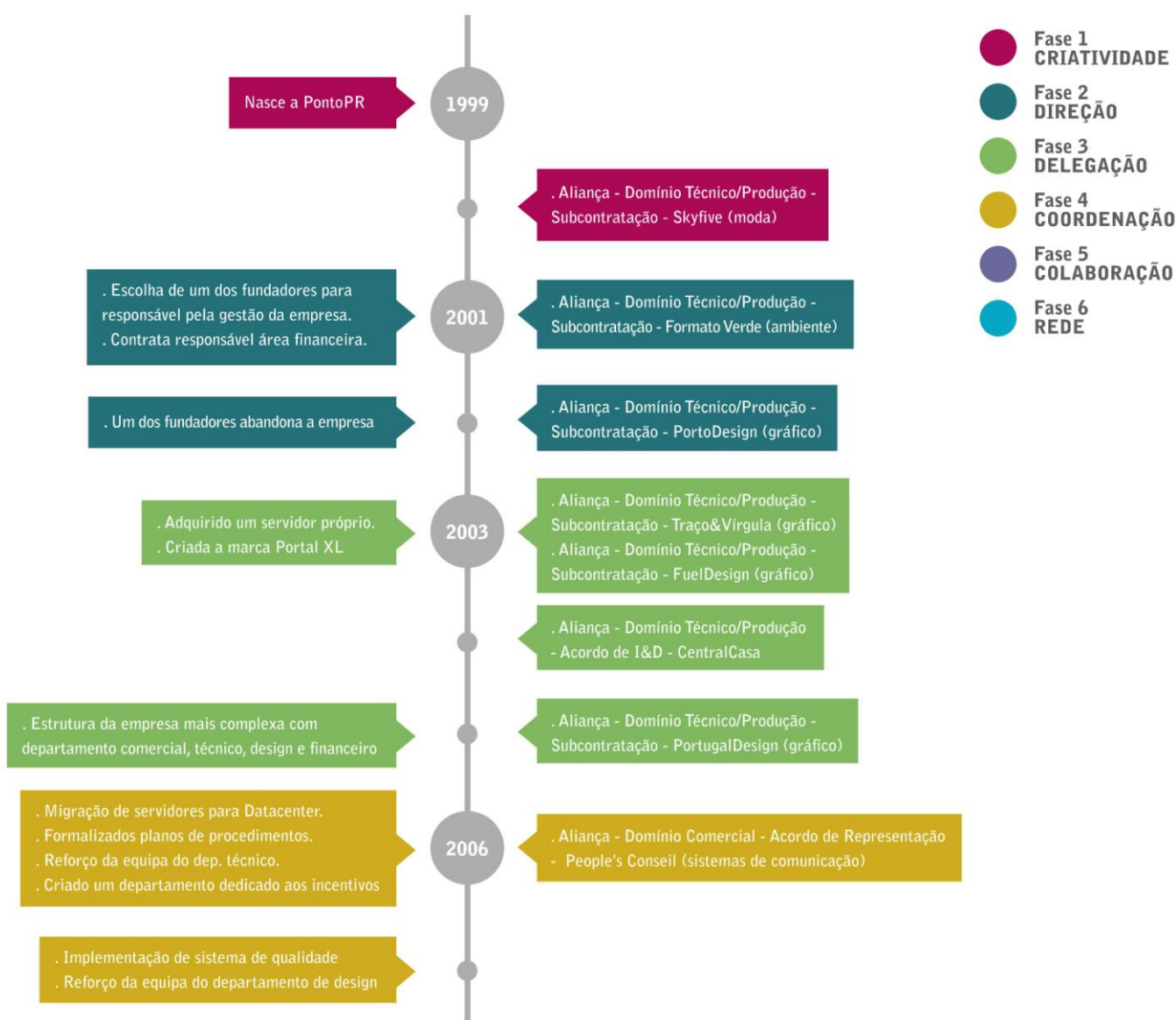
- Alianças com empresas na mesma fase de desenvolvimento, que partilham riscos e complementam a oferta;
- Alianças com empresas em fases mais avançadas, uma posição marcada no mercado e uma carteira de clientes relevante, permitindo à PontoPR ter acesso a projetos de maior dimensão que de outra forma teria dificuldade;
- Alianças com empresas de sectores distintos que confiam nesta empresa abrem portas para outras empresas do mesmo sector ou suas clientes;
- Alianças com o intuito de criar novos projetos conjuntos e inovadores, entre outras.

Perante um mercado cada vez mais exigente e evoluído a empresa apostou em soluções à medida dos seus clientes, específicas para diversos ramos da indústria, comércio ou serviços. Com valências desde a manutenção de sistemas à programação avançada, a empresa procura reunir na sua

prestação de serviços, todas as áreas de atuação e soluções completas de comunicação web, que potenciem a capacidade competitiva dos seus clientes a nível nacional e internacional.

Na carteira de clientes atual, conta com a confiança de diversas instituições nacionais e internacionais, das quais destacamos, Siemens, Sonae, Anje, Museu do Douro, Grupo Premier, Edigaia, HollidayInn Porto, Clínica de Nutrição do Porto, Rádio Nova, Instituto de Emprego e Formação, Efacec, Centro Empresarial Lionesa, Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, Grupo AFA, Fundação Cupertino Miranda de Famalicão, entre outras.

Através de entrevistas aos fundadores e funcionários, juntamente com o acesso a documentos oficiais da empresa, foi possível encontrar algumas evidências da sucessão de fases de crescimento proposta por Greiner.



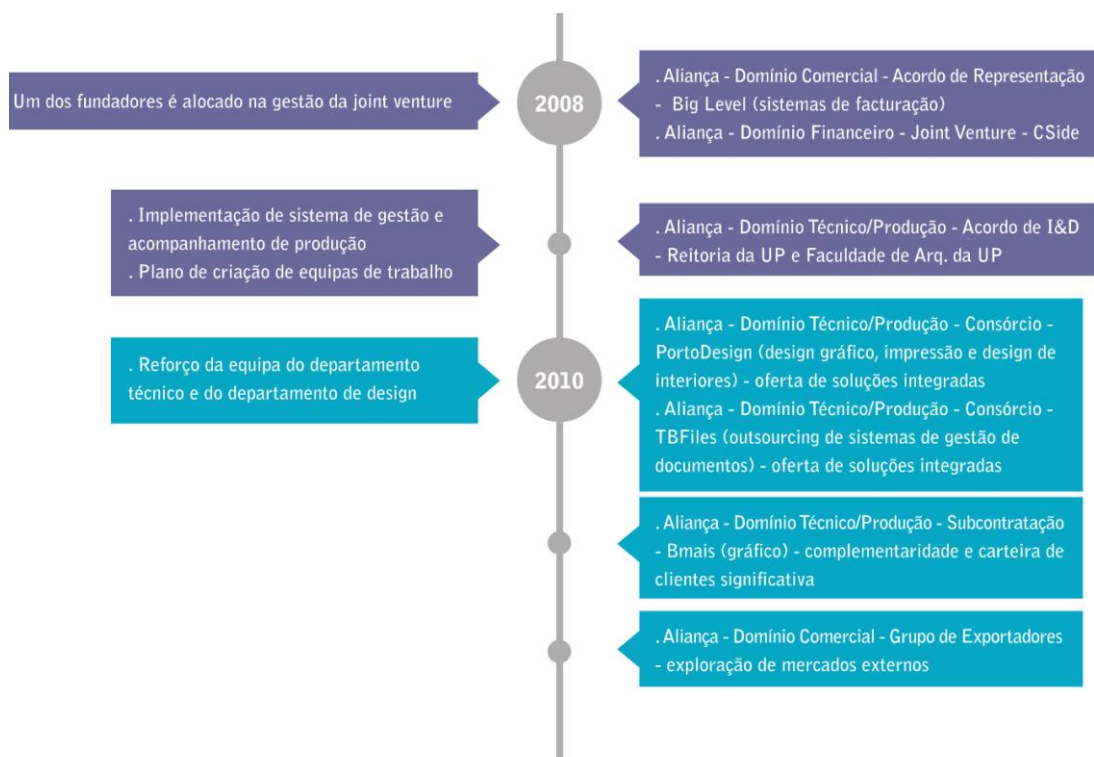


Figura 9. Linha de tempo da evolução da empresa através das fases de crescimento, incluindo as atividades que demonstram esse crescimento e alianças realizadas

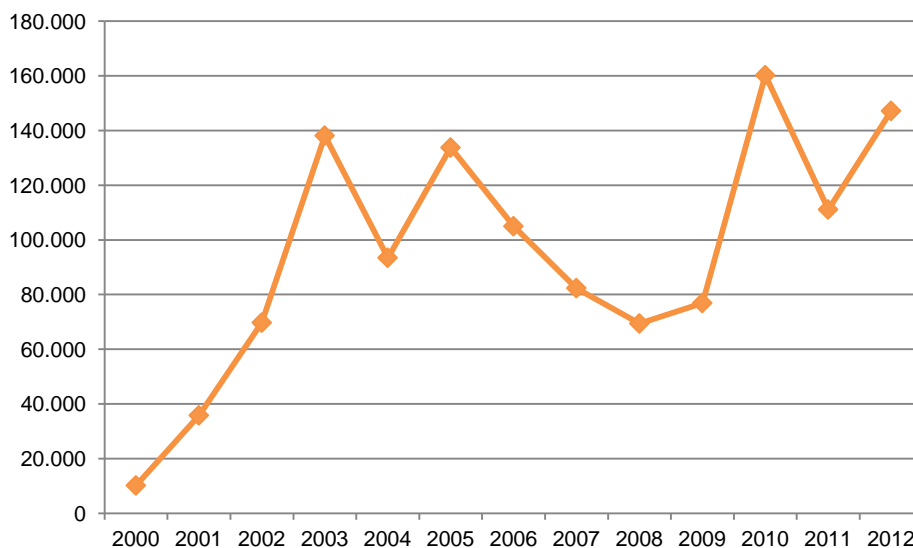


Figura 10. Evolução do volume de negócios da PontoPR de 2000 a 2012.

Assumem-se aqui como evidências de crescimento da empresa o aumento do volume de negócios (ver Figura 10) e da complexidade de gestão (indicadores presentes na linha de tempo da Figura 9 e na entrevista realizada ao gestor da empresa – em apêndice). Apesar de ser uma pequena empresa, hoje em dia com apenas 7 funcionários, o sistema de gestão da empresa está bastante desenvolvido e suportaria um aumento deste número sem sacrificar a sua eficiência.

Como a PontoPR está inserida numa indústria com uma alta taxa de crescimento, observa-se que os períodos de crescimento e fases de evolução são mais curtos (2/3 anos) do que noutras indústrias. Esta situação obriga a gestão da empresa a estar sempre atenta e a ter uma boa capacidade de reação. Ao mesmo tempo, enquadra-se num sector sempre em desenvolvimento, o que potencia a inovação e criatividade inclusive nos sistemas de gestão.

Revelava-se importante tentar identificar as fases de crescimento que a empresa ultrapassou. Desta forma, vemos na Figura 9 uma linha de tempo com os acontecimentos aos quais se teve acesso e que podem denunciar as crises e mudanças nesta empresa. As fases foram identificadas com cores diferentes, do lado esquerdo da linha de tempo estão os acontecimentos operacionais e do lado direito as alianças que foram sendo formadas identificadas pelo tipo.

Da Fase 1 para a Fase 2, surgiu a Crise de Liderança e foi necessário eleger um responsável pela gestão da empresa. Entre os fundadores foi selecionado aquele que consideravam ter mais competências para esta função e que se mantém até hoje com esta responsabilidade. Nesta altura são implementados sistemas de contabilidade e padrões de remuneração e orçamentação. Conforme são contratados novos funcionários com competências específicas que os fundadores não possuíam, a comunicação vai-se tornando mais formal e impessoal de acordo com a hierarquia que é criada.

Na 3ª Fase começam a formar-se departamentos que seccionam as atividades dentro da empresa e os responsáveis por cada departamento ganham mais autonomia para tomar decisões operacionais no sentido de agilizar os processos e a resposta ao cliente. Esta autonomia permitiu que os envolvidos se apercebessem de um mercado com potencial onde ainda não existia muita concorrência. Surge nesta altura a marca “Portal XL” dedicada a alojamento e registo de domínios, aumentando o leque de serviços oferecido.

Percebemos que existe um aumento brusco do volume de negócios nesta altura, com uma quebra em 2004 possivelmente devido à concentração de recursos no Acordo de I&D com a Central Casa.

Com o significativo aumento da procura destes novos serviços, a empresa tem necessidade de migrar os servidores para um Datacenter. Este aumento de procura levou a gestão a reforçar os departamentos técnico e de design e a formalizar planos de procedimentos no sentido de recuperar o controlo sobre a empresa.

Nesta altura aumenta a concorrência para os serviços oferecidos pela marca Portal XL e o volume de negócios começa a baixar. Além disso existe uma grande concentração de esforços na criação da Joint Venture e muito investimento de recursos neste novo projeto.

O aumento da complexidade dos processos, serviços e da estrutura da empresa, leva a gestão a implementar na Fase 5 um sistema de gestão e acompanhamento de produção em tempo real, que inclui um plano de definição de equipas de trabalho. Desta forma, tudo o que é desenvolvido na empresa pode ser controlados e consultados pela gestão e todos envolvidos, agilizando processos e resolução de problemas. Potencia-se também desta forma a capacidade de inovação que levou a um Acordo de I&D para um novo projeto.

A partir de 2010, conforme o mercado vai ficando mais competitivo e desafiante, a PontoPR encontra a necessidade de se envolver numa rede de empresas, criando alianças de subcontratação com empresas maiores e mais sólidas e cimentando as relações que já possuía transformando-as em Consórcios.

Em 2012 a empresa junta-se à Central Casa com quem já tem uma longa relação de confiança e lançam-se em conjunto na exploração de mercados externos.

5.3 Análise dos resultados

Através do software de análise de dados utilizado, foi mais simples encontrar as evidências das fases de crescimento e a relação das mesmas com o volume de negócios, os objetivos da empresa e as decisões relacionadas com as Alianças formadas.

Baseado nestas informações desenvolveram-se o quadro da Figura 9 já apresentado (com a separação possível das fases de crescimento baseadas no Modelo de Greiner) e o gráfico da evolução do volume de negócios na Figura 10.

Cruzando estas esquematizações com a tipologia de Alianças proposta por Vasco Eiriz, foi desenvolvido o esquema da Figura 11.

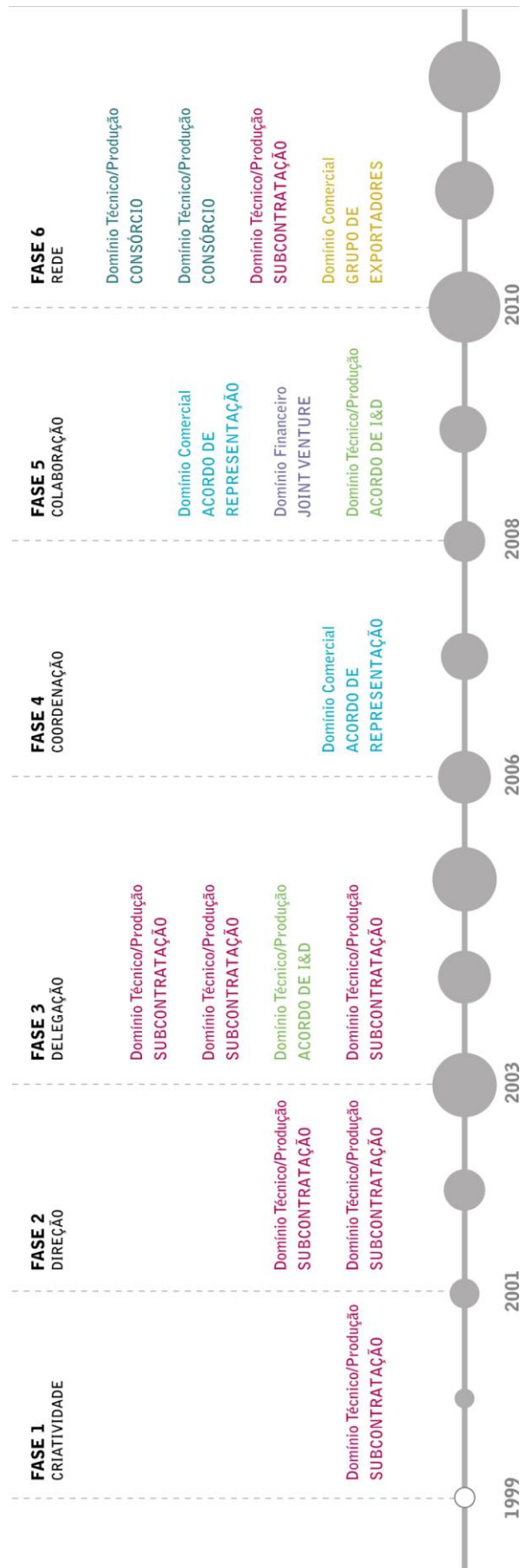


Figura 11. Relação entre as fases de crescimento e a tipologia de Alianças criadas (referência ao volume de negócios na dimensão dos círculos).

Perante o quadro da Figura 11, considera-se possível definir um certo padrão nas alianças que são formadas.

Numa empresa de pequena ou média dimensão envolvida na área da Publicidade parece crucial o envolvimento com empresas com serviços complementares, sobretudo na fase de arranque. As Subcontratações são alianças que não exigem um grau de dependência muito grande, permitindo às empresas alavancar a sua entrada no mercado, mas sem arriscar o seu negócio caso uma parceira não consiga sobreviver. Uma grande percentagem das empresas com as quais a PontoPR criou uma aliança de Subcontratação nos primeiros anos de vida acabou por sucumbir, não afetando contudo o desempenho da PontoPR. Assim, verificamos que nas primeiras fases a empresa cresce com a ajuda de alianças do Domínio Técnico/Produção do tipo Subcontratação.

Na Fase 3, onde se fomenta o desenvolvimento de novos produtos, parece fazer sentido surgirem Acordos de Investigação e Desenvolvimento. Na Fase 4 e 5 onde se pretendem implementar planos de procedimentos e sistemas de informação e comunicação flexíveis e simplificados, encontramos alianças de Representação com empresas especializadas em sistemas de comunicação e faturação. Estas alianças revelam que foi criada uma relação de confiança e interajuda entre estas empresas. Surge uma Joint Venture na Fase 5, onde a empresa já atingiu alguma estabilidade e organização interna, abrindo espaço para o investimento em inovação e desenvolvimento.

Na última Fase destacam-se os Consórcios. De acordo com a perspetiva de Greiner em 1998, nesta fase as empresas começam a procurar trabalhar em Rede. Solidificar as relações com empresas complementares e explorar mercados externos em conjunto (Grupo de Exportadores).

Segundo o gestor da PontoPR, existe a possibilidade da criação de novas alianças, mas sobretudo no sentido de aceder a mercados mais exigentes, aos quais uma empresa de pequena dimensão dificilmente tem acesso sozinha.

6 CONCLUSÃO

Considerando o tempo disponível para esta investigação, a opção de escolher apenas um estudo de caso pareceu a mais viável. No entanto, a disponibilidade para fornecer informação por parte dos gestores não é muito abundante, dificultando a escolha do caso e a investigação. A dimensão reduzida da empresa seleccionada diminui o potencial de variedade do resultado da análise.

A empresa escolhida, apesar da sua dimensão reduzida, revela uma grande propensão para a criação de alianças desde a sua formação, possibilitando uma análise reveladora.

Conclui-se que existe uma propensão para alianças do Domínio Técnico/ Produção do tipo Subcontratação nos primeiros anos de crescimento da empresa, no sentido de impulsionar e desenvolver a oferta. Numa fase mais avançada (4) sobressaem as alianças dos Domínios Financeiro e Comercial para responder às exigências do mercado e à complexidade da gestão de uma empresa em crescimento. Finalmente, à medida que a empresa entra em fase de maturidade, as alianças do tipo I&D e de busca por novos mercados vão se tornando evidentes com o intuito de prolongar o ciclo de vida da empresa e da sua oferta.

É evidente neste caso que cada Fase proposta por Greiner, envolve mudanças na empresa que a tornam mais recetiva para alguns tipos de alianças. Considera-se, no entanto, que seria pertinente analisar outras empresas do mesmo sector (de forma a manter a mesma taxa de crescimento da indústria envolvida), no sentido de perceber se este padrão se mantém.

É provável que seja encontrada alguma variação no tipo de alianças que são formadas conforme o sector em análise. Neste sector nota-se uma grande propensão para a Subcontratação com empresas complementares, o que parece fazer sentido considerando o grande conjunto de materiais e suportes que evoluem a grande velocidade, exigindo um grande nível de especialização das empresas em cada área.

Será de grande utilidade para os gestores das empresas ter percepção da fase de crescimento em que se encontram e do tipo de alianças que podem potenciar o crescimento e solucionar algumas deficiências.

Referências e Bibliografia

- AXELROD, Julius; REISINE, Terry D. Stress hormones- Their interaction and regulation. *Science*, 1984, 224.4648: 452-459.
- BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. *Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships*. *Journal of management*, 2000, 26.3: 367-403.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. *Investigação qualitativa em investigação*. Porto: Porto Editora, 1994.
- BRAVO, María Pilar Colás; EISMAN, Leonor Buendía. *Investigación educativa*. Alfar, 1998.
- BRITO, Carlos Melo. *Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial*. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 1993.
- BRITO, Carlos Melo. *Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2001, 16.3: 150-166.
- CONTRACTOR, Farok J.; LORANGE, Peter. *The growth of alliances in the knowledge-based economy*. *International Business Review*, 2002, 11.4: 485-502.
- COUTINHO, Clara Pereira; CHAVES, José Henrique. *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. 2002.
- DAS, Tushar K.; TENG, Bing-Sheng. *A resource-based theory of strategic alliances*. *Journal of management*, 2000, 26.1: 31-61.
- DAS, Tushar K.; TENG, Bing-Sheng. *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*. *Organization Science*, 2000, 11.1: 77-101.
- DITTRICH, Koen; DUYSTERS, Geert M. *The role of innovation networks in a changing competitive environment: The Case of IBM*. In: IASTED International Conference on Alliances, Mergers, and Acquisitions. 2003. p. 7-15.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. *Global marketing strategy*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- DOZ, Yves L. *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?*. *Strategic management journal*, 1996, 17.S1: 55-83.
- DOZ, Y.; HAMEL, Gary. *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press, 1998.
- DYER, Jeffrey H.; KALE, Prashant; SINGH, Harbir. *Strategic Alliances Work*. *MIT Sloan Management Review*, 2001, 37-43.
- DYER, Jeffrey H.; KALE, Prashant; SINGH, Harbir. *When to ally and when to acquire*. *Harvard business review*, 2004, 82.7-8: 109-115.
- EIRIZ, Vasco. *Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas*. *Revista de administração contemporânea*, 2001, 5.2: 65-90.
- EIRIZ, Vasco; FARIA, Ana; BARBOSA, Natália. *Firm growth and innovation: Towards a typology of innovation strategy*. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2013, 15.1: 97-111.
- FILLEY, Alan C.; ALDAG, Ramon J. *Characteristics and measurement of an organizational typology*. *Academy of Management Journal*, 1978, 21.4: 578-591.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONTANA, Andrea; FREY, J. *The art of science*. *The handbook of qualitative research*. 1994, 361-76.
- GRAY, David. *Business Partnering - the Role of Alliance Competence*. 20th IMP-conference in Copenhagen, Denmark, 2004.
- GULATI, Ranjay. *Alliances and networks*. *Strategic management journal*, 1998, 19.4: 293-317.

- GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. *Where do interorganizational networks come from?* 1. American journal of sociology, 1999, 104.5: 1439-1493.
- GULATI, Ranjay; SINGH, Harbir. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 1998, 781-814.
- GREINER, Larry E. *Evolution and revolution as organizations grow*. 1972.
- GREINER, Larry E. *Evolution and revolution as organizations grow*. 1972. Harvard business review, 1998, 76.3: 55.
- HAGEDOORN, John. *Understanding the rationale of strategic technology partnering: Nterorganizational modes of cooperation and sectoral differences*. Strategic management journal, 1993, 14.5: 371-385.
- HARRIGAN, Kathryn Rudie. *Joint ventures and competitive strategy*. Strategic Management Journal, 1988, 9.2: 141-158.
- HARRIGAN, Kathryn Rudie. *Vertical integration and corporate strategy*. Academy of Management journal, 1985, 28.2: 397-425.
- HENNART, Jean-Francois. *The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States*. Management science, 1991, 37.4: 483-497.
- HENNART, Jean-Francois; REDDY, Sabine. *The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: The case of Japanese investors in the United States*. Strategic Management Journal, 1997, 18.1: 1-12.
- HUANG, Jih-Jeng; TZENG, Gwo-Hshiang; ONG, Chorng-Shyong. *Choosing best alliance partners and allocating optimal alliance resources using the fuzzy multi-objective dummy programming model*. Journal of the Operational Research Society, 2005, 57.10: 1216-1223.
- KALE, Prashant; DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. *Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function*. Strategic Management Journal, 2002, 23.8: 747-767.
- KIMBERLY, John R. *Data aggregation in organizational research: The temporal dimension*. Organization studies, 1980, 1.4: 367-377.
- KOGUT, Bruce. *Joint ventures and the option to expand and acquire*. Management science, 1991, 37.1: 19-33.
- LORANGE, Peter e ROOS, Johan. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam. *Co-opetition*. HarperCollinsBusiness, 1996.
- OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. CEP, 2001, 5508: 900.
- PARK, Gunno; KANG, Jina. *Alliance Addiction: Do Alliances Create Real Benefits?*. Creativity and Innovation Management, 2013, 22.1: 53-66.
- PARKHE, Arvind. *Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation*. Academy of management journal, 1993, 36.4: 794-829.
- PFEFFER, Jeffrey. *Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable*. Academy of Management Review, 1993, 18.4: 599-620.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 2002, 80.12: 56-68.
- PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. *How information gives you competitive advantage*. 1985.
- POWELL, W. *Neither market nor hierarchy*. The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings, 2003, 315: 104-117.
- QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. Management science, 1983, 29.1: 33-51.

- ROCHA, Álvaro; VASCONCELOS, José. *Os modelos de maturidade na gestão de sistemas de informação*. 2004.
- TODEVA, Emanuela; KNOKE, David. *Strategic alliances and models of collaboration*. *Management Decision*, 2005, 43.1: 123-148.
- VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. *Explaining development and change in organizations*. *Academy of management review*, 1995, 510-540.
- VAN DE VEN, Andrew H.; WALKER, Gordon. The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative science quarterly*, 1984, 598-621.
- VILLALONGA, Belen; MCGAHAN, Anita M. *The choice among acquisitions, alliances, and divestitures*. *Strategic Management Journal*, 2005, 26.13: 1183-1208.
- WHITELOCK, Jeryl; REES, Meredydd. *Trends in mergers, acquisitions and joint ventures in the single European market*. *European Business Review*, 1993, 93.4.
- WILLIAMSON, Oliver E. *Markets, hierarchies, and the modern corporation*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1995, 17.3: 335-352.
- WILLIAMSON, Oliver E. *Markets and hierarchies: some elementary considerations*. *The American economic review*, 1973, 63.2: 316-325.
- YIN, Robert K. *The abridged version of case study research: Design and method*. 1998.
- YIN, Robert K. *Case study research: Design and methods*. California: SAGE Publications, Inc, 1994.
- YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa *Forging alliances: A guide to top management*. *The Columbia Journal of World Business*, 1996, 31.3: 6-13.
- YOSHINO, M. Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business Press, 1995.
- Website Institucional da empresa PontoPR – Publicidade e Robótica. Acedido a 29 de Maio de 2013, em: <http://www.pontopr.com>.
- Website Institucional da empresa PortoDesign. Acedido a 29 de Maio de 2013, em: <http://www.portodesign.pt>.
- Website Institucional da empresa Central Casa. Acedido a 29 de Maio de 2013, em: <http://www.centralcasa.pt>.
- Website Institucional da empresa CSide. Acedido a 29 de Maio de 2013, em: <http://www.cside.pt>.
- Website da União Europeia – versão portuguesa. Acedido a 20 de Abril de 2013, em <http://europa.eu/youreurope/business/profitng-from-eu-market/competing-fairly>

APÊNDICE

ENTREVISTA PONTOPR Publicidade e Robótica

DESIGNAÇÃO SOCIAL: PontoPR – Publicidade e Robótica, Lda.

EMPRESA: PontoPR

MORADA: Rua do Cavaco, 96 - 1º Andar 4400-408 V. N. Gaia - Portugal

TELEFONE: 223 745 195

SITE: www.pontopr.com

ENTREVISTADO: Miguel Braga da Costa

CARGO: Gestor e Fundador

DATA: 03/07/2013

RBF: Como surgiu a empresa? Em que contexto?

MBC: A empresa surgiu de uma forma extemporânea, quando os promotores frequentavam ainda a faculdade, resultado de uma conversa informal sobre um artigo relacionado com automação doméstica.

RBF: Quantas pessoas constituíam a gestão no início?

MBC: Os fundadores (3) e únicos funcionários.

RBF: Quantos funcionários tem agora?

MBC: 7.

RBF: Quando a empresa começou (com os accionistas) que tipo de serviços ofereciam e qual a sua abrangência?

MBC: Inicialmente a empresa prestava apenas serviços de desenvolvimento de soluções de Internet básicas.

RBF: Que leque de serviços oferecem agora?

MBC: Hoje em dia a empresa oferece serviços de Desenvolvimento Web; Comércio Eletrónico; Mobile Web; Intra e Extranet; Gestão de Conteúdos; Aplicações à Medida; Live Support; Adobe Connect; Marketing Digital; Envio de Newsletters; Alojamento Web.

Esta oferta de serviços inclui apenas aqueles relativos à PontoPR. Alianças como a que existe com a PortoDesign (especializada em serviços de design gráfico, design e implantação de stands, design de produto, design de interiores, impressão) permitem uma oferta integrada de serviços complementares, garantindo ao cliente uma comunicação mais coerente e unificada.

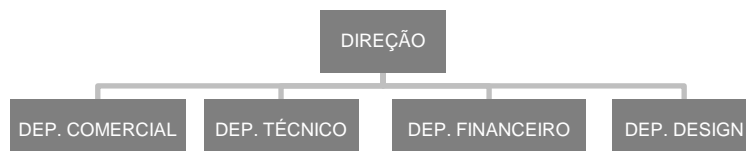
RBF: Qual é a estrutura da empresa?

MBC:

Em 2001



Em 2005



RBF: O que considera ser uma Aliança Estratégica?

MBC: Na minha opinião uma aliança estratégica são todas as relações comerciais que surgem com o objetivo de aumentar o volume de clientes ou/e negócio

RBF: Foi feita alguma avaliação inicial do impacto que uma aliança poderia ter antes de a implementar?

MBC: Foi sempre feita uma ponderação dos impactos positivos e negativos das relações criadas ao longo dos anos. Mas de uma forma geral, as alianças criadas na PontoPR têm um risco reduzido, traduzido sobretudo em horas de trabalho.

Apenas em casos onde estava envolvido um maior risco, como os acordos de I&D e a criação de uma Joint Venture foram feitas avaliações prévias dos riscos e impactos.

RBF: Existem avaliações periódicas dos resultados destas alianças? Que aspectos são avaliados? Porque os considera importantes?

MBC: Fruto da ausência de custos diretos associados, a análise das alianças é feita de uma forma muito leviana. Conforme o caso da resposta anterior, nos casos dos Acordos de I&D e da Joint Venture são feitas avaliações periódicas e assembleias no sentido de avaliar o que foi feito, o que pode ser corrigido e melhorado.

RBF: Quais considera serem as vantagens e desvantagens da criação destas alianças?

MBC: Vantagens: maior exposição ao mercado, maior alcance potencial de clientes, mais experiência. Desvantagens: tempo despendido na manutenção destas alianças, com reuniões e afins.

RBF: Considera estar a ser um sucesso? Tenciona fortalecer as alianças criadas? Visa criar novas? Seriam do mesmo tipo? O que corrigiria?

MBC: Ao longo dos últimos anos das alianças criadas, 80% sucumbiram devido à extinção das empresas parceiras.

Atualmente, a criação de novas alianças é uma opção, mas o foco é em empresas de maior dimensão, com uma estrutura de clientes do segmento “médias empresas”.

RBF: Têm sido feitas alterações/correções aos termos acordados inicialmente? De que ordem (administrativa, legal, operacional, diretiva, estratégica)?

MBC: A aliança com a PortoDesign criada em 2002 como Subcontratação ganhou força e a revelou-se uma parceria valiosa. Desta forma, em 2010 as empresas decidiram formar um Consórcio no sentido de cimentarem a sua relação, aumentando o grau de compromisso e interdependência. Considerando o aumento da concorrência, desta forma as duas empresas podem oferecer uma solução integrada e mais completa sem investimentos em recursos humanos e material.

LINHA DE TEMPO

Foram fornecidos ao entrevistado os quadros criados por Vasco Eiriz com os domínios e tipos de Alianças associados para facilitar esta identificação.

Incluir também acontecimentos que possam ter sido relevantes para o crescimento da empresa (contratações, subcontratações, novos serviços, formalização de processos...ver fases do ciclo de vida)

1999

Nasce a PontoPR - fundada pelos 3 sócios.

Oferece serviços de design e desenvolvimento de soluções de Internet básicas.

2000

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Subcontratação - Skyfive (moda)

2001

Escolha de um dos fundadores para responsável pela gestão da empresa.

Contrata responsável pela área financeira.

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Subcontratação - Formato Verde (ambiente)

2002

Um dos fundadores abandona a empresa.

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Subcontratação - PortoDesign (gráfico)

2003

É adquirido um servidor de ficheiros próprio.

Criada a marca Portal XL (aumento do leque de serviços).

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Subcontratação - Traço&Vírgula (gráfico)

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Subcontratação - FuelDesign (gráfico)

2004

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Acordo de Investigação e Desenvolvimento - CentralCasa (produtos de domótica)

2005

É definida uma estrutura da empresa mais complexa com departamento comercial, técnico, design e financeiro.

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Subcontratação - PortugalDesign (gráfico)

2006

Migração de servidores para Datacenter.

São formalizados os planos de procedimentos.

Reforço da equipa do departamento técnico.

É criado um departamento dedicado aos incentivos (QREN e afins).

Aliança - Domínio Comercial - Acordo de Representação - People's Conseil (sistemas de comunicação)

2007

Implementação de sistema de qualidade.
Reforço da equipa do departamento de design.

2008

Um dos fundadores é alocado na gestão da joint venture.
Aliança - Domínio Comercial - Acordo de Representação - Big Level (sistemas de faturação)
Aliança - Domínio Financeiro - Joint Venture - CSide - Competências da PontoPR (desenvolvimento web) + Central Casa (venda de produtos de domótica) = CSide (desenvolvimento web para produtos de domótica)

2009

Implementação de sistema de gestão e acompanhamento de produção.
Aliança - Domínio Técnico/Produção - Acordo de Investigação e Desenvolvimento - Reitoria da UP e Faculdade de Arq. da UP - Desenvolvimento de um projeto inovador
Criação de plano de definição de equipas de trabalho.

2010

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Consórcio - PortoDesign (design gráfico, impressão e design de interiores) - oferta de soluções integradas
Aliança - Domínio Técnico/Produção - Consórcio - TBFiles (outsourcing de sistemas de gestão de documentos) - oferta de soluções integradas

2011

Aliança - Domínio Técnico/Produção - Subcontratação - Bmais (gráfico) - complementaridade e carteira de clientes significativa

2012

Aliança - Domínio Comercial - Grupo de Exportadores – Central Casa - exploração de mercados externos

ANEXO

FONTES DE INFORMAÇÃO	FORÇAS	FRAQUEZAS
DOCUMENTAÇÃO	Estável - pode ser revista repetidamente Discreto - não é um resultado do estudo de caso Exato - nomes, referências e detalhes Abrangente - no tempo, eventos e definições	Recuperabilidade - pode ser baixa Acesso - pode ser deliberadamente bloqueado Tendencioso - se a recolha for incompleta e pode refletir a tendência do autor desconhecido
REGISTOS EM ARQUIVO	(As mesmas da documentação) Precisos e quantitativos	(As mesmas da documentação) Acessibilidade devido a questões de privacidade
ENTREVISTAS	Direcionadas - focadas directamente no estudo de caso Esclarecedor - fornece inferências causais	Tendencioso nas questões - quando não são bem construídas Tendencioso nas respostas
OBSERVAÇÃO DIRETA	Realismo - eventos em tempo real Contextual - contexto do evento	Consome muito tempo Seletivo - exceto quando é muito abrangente Reflexivo - fenómeno pode ser seguir de forma diferente por estar a ser observado Custo - horas dispendidas em observação
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	(As mesmas de observação direta) Esclarecedor - comportamentos e motivos interpessoais	(As mesmas de observação direta) Tendencioso - manipulação do fenómeno pelo investigador
ARTEFACTOS FÍSICOS	Esclarecedor - características culturais e operações técnicas	Seletivo Disponibilidade

Figura 1. 6 Fontes de informação: Forças e Fraquezas (adaptado de Yin, 1994)