

## NEGÓCIOS INICIATIVAS PRÉMIO EXCELLENS OECONOMIA

## Quando a vantagem competitiva nasce da cooperação

Não é possível viver na solidão empresarial e as alianças e parcerias podem acrescentar valor ao negócio sem utilizar muitos recursos nem perder a independência.

FILIPE S. FERNANDES

A globalização, a velocidade das mudanças tecnológicas, a crescente concorrência implicam um mundo mais dinâmico e flexível.

Neste quadro, "a cooperação entre empresas pode assumir-se como uma estratégia adequada, já que pode melhorar a competitividade dos cooperantes", refere Mário Franco, professor na Universidade da Beira Interior e investigador na área de Gestão das PME com foco na cooperação empresarial. Acrescenta que "o modelo de empresas que competem de uma forma individual no mercado está a perder algum interesse. A formação de relações de cooperação é necessária para alcançar objectivos estratégicos a longo prazo que as organizações simples não podem alcançar".

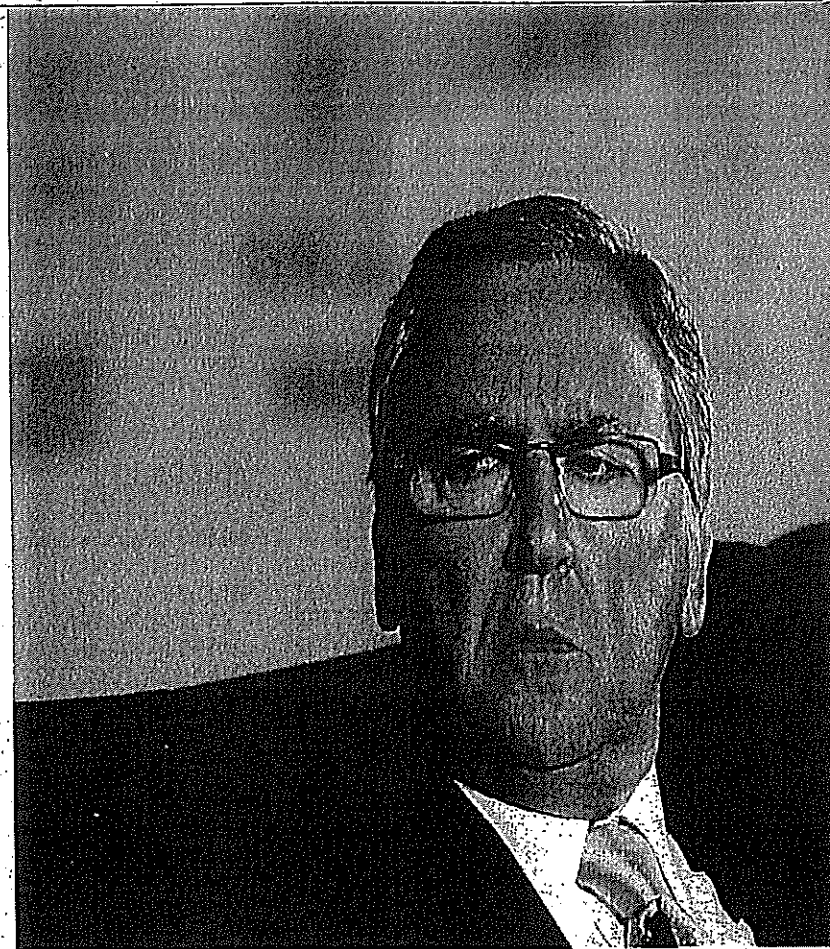
É através da cooperação que podem dispor de mais recursos, "know-how" e oportunidades de mercado que de forma isolada não

teriam. Nas palavras de José Manuel Fernandes, presidente da Frezite, a "cooperação empresarial é uma componente estratégica para os líderes das empresas e tem de estar associada a uma visão de competitividade, em todas as frentes".

## PME preferem subcontratar

A cooperação, a aliança e a criação de redes empresariais têm sido incentivados pela União Europeia. Mas o seu grau de implantação no tecido empresarial português é reduzido. "Com base em alguns estudos já realizados no contexto português, verifica-se que cerca de 65% das empresas analisadas mencionaram não ter realizado qualquer relação de cooperação com outras empresas", assinala Mário Franco.

Para este investigador esta é a principal motivação para a não cooperação, a que se junta o receio em colaborar e em partilhar recursos e conhecimentos. "Por exemplo, no contexto português, as PME preferem subcontratar em vez de estabelecer relações de cooperação, devido aos riscos potenciais de gestão deste tipo de estratégia, à dificuldade de encontrar parceiros adequados e à irre-



Para José Manuel Fernandes, presidente da Frezite, a cooperação empresarial tem de estar associada à visão de competitividade.

65%

**COOPERAÇÃO**  
Porcentagem de empresas nacionais que não têm experiência de cooperação com outras empresas.

50%

**DISSOLUÇÃO**  
A taxa de dissolução de acordos cooperativos em Portugal é elevada. Atinge os 50%.

versibilidade de corrigir uma má escolha destes" remata Mário Franco.

Para uma boa cooperação empresarial é mais importante a existência de um projecto comum, que deve ser coordenado ao longo do tempo, do que o tipo de acordo entre as partes. Deve também assentar em investimentos específicos tendo estratégias e objectivos delimitados. Mas não é processo fácil porque, como assinala Mário Franco, "a taxa de dissolução de acordos cooperativos é cerca de 50%".

## "Solidão empresarial" é impossível

A experiência de José Manuel Fernandes diz-lhe que "é mais fácil iniciar-se por situações operacionais correntes em que uma das partes seja deficitária e a outra seja possuidora de valor acrescentado, mas com interesses finais equilibrados". Além disso, acrescenta que "a cooperação hoje é cada vez mais estratégica e controlável por KPI (Key Performance Indicator) bem identificados e deve-se desenvolver sob uma cultura de lealdade e de respeito entre ambas as partes, em que a análise do risco matricial deve ser prática corrente".

O crescimento das exportações a partir de 2009 e a subida na cadeia de valor em sectores como o calçado, têxteis, agricultura e agro-indústria, produtos metálicos, máquinas, automóvel e aeronáutica, no turismo, transportes, software e saúde passaram por iniciativas empresariais inovadoras que se coordenaram com empresas, associações, centros tecnológicos, universidades e instituições públicas. A cooperação é um dos vectores dos apoios no âmbito do programa Portugal 2020, que canalizará para a economia portuguesa 25 mil milhões de euros de fundos europeus, dos quais 9,5 mil milhões de euros no domínio da competitividade e internacionalização.

Há um novo quadro de referências empresariais e, hoje, quando um produto é lançado no mercado resulta de um trabalho em rede. Como diz José Manuel Fernandes não é possível viver em "solidão empresarial" porque é da cooperação com outras empresas que "podemos acrescentar mais valor ao nosso valor de hoje e isto influencia fortemente o sucesso das empresas e de como estar nos mercados".

Miguel Baltazar

## Concorrentes e parceiros

Para ganhar competitividade as empresas podem aliar-se com outras empresas para compras, comercialização e exportação.

Parcerias e alianças entre empresas podem ser importantes na inovação e desenvolvimento com as universidades e centros tecnológicos, na criação de redes de distribuição e em equipas comerciais para mercados mais longínquos, mas também podem ser importantes no fornecimento e serviços externos.

Alexandre Relvas, co-CEO da Logoplaste, diz que se "a estratégia e pensar o futuro também é reagir aos estados de necessidade e de responder às circunstâncias". Por isso considera que a crise e as grandes dificuldades sentidas ajudaram a suplantir a falta de tradição na cooperação entre empresas e "a ter novas atitudes e comportamentos e a ver nas alianças e nas parcerias uma alternativa e forma de enfrentar os obstáculos". Adianta ainda que estas "traem resultados e tornam as empresas competitivas" quando o desafio é exportar e ganhar mercados.

Tem a convicção que se multiplicaram as iniciativas de cooperação entre as empresas desde a crise. E ilustra com a sua experiência nos seus negócios do vinho do Alentejo da Casa Agrícola Alexandre Relvas. Actualmente vários produtores reuniram-se para comprar garrafas, caixas de papelão, paletes, tolhas e rótulos, o que até 2010 não tinha sido possível. Como diz Mário Franco, docente na Universidade da Beira Interior, "a cooperação entre empresas é um mecanismo que permite a

uma empresa reforçar e/ou completar os seus limitados recursos sem pôr em risco a sua independência".

## Portfólio de alianças

"Para aumentarem a sua dimensão empresarial, reforçar a sua competitividade e elevar a intensidade tecnológica do sector onde actuem, as empresas podem optar por relacionamentos com outras empresas" assinala Mário Franco. Neste acesso a bens e serviços bem como a sua distribuição e venda, as empresas podem ligar-se a clientes e fornecedores, concorrentes e clientes de clientes ou fornecedores complementares.

Desde o início do século que a Logoplaste se juntou a várias empresas, como a Sociedade Central de Cervejas, Nutricafés, Sugal, Nutrinveste, Hovione, Riópele, na central de compras RNCL para tirar partido da escala, obtendo preços melhores. A RNCL adquire produtos importantes e essenciais para a actividade mas que não são estratégicos. Formam provavelmente a maior central de compras de produtos industriais em Portugal. E, tal como aconselha Mário Franco, "para implementar as estratégias de negócios com sucesso as empresas, na maioria dos casos, não podem contar alianças de perfil único, mas sim uma estratégia de portfólio de alianças abrangente, que forneça acesso aos recursos externos necessários".

PERGUNTAS A PEDRO DEUS  
Advisory Partner da PwC

## Parcerias tiram partido da associação de competências

Qual é a importância da criação de alianças e redes de cooperação?

As alianças e redes de cooperação entre empresas ou com outras organizações, nomeadamente do sistema científico e tecnológico (SCT), têm normalmente como motivação a complementaridade na alocação de recursos, físicos ou imateriais, para a prossecução de objectivos comuns. Estes incluem a partilha de riscos de desenvolvimento, o alargamento da cadeia de valor do produto ou serviço ou o fortalecimento da posição competitiva no mercado, seja na oferta ou do lado da procura.

Quais são as principais dificuldades nas parcerias?

O contexto empresarial português, caracterizado por um vasto conjunto de pequenas e médias empresas familiares, com modelos de negócio centrados na exploração das competências internas, é muito propenso a comportamentos pouco racionais guiados por sentimentos de grande desconfiança em relação aos outros agentes económicos.

Esta obsessão competitiva im-

pede opções muito racionais como a promoção de parcerias que tirem partido da associação de competências complementares numa lógica de criação de sinergias.

Quais são os casos exemplares?

Os casos de sucesso na criação de redes de cooperação entre empresas, muitas vezes incluindo entidades do SCT, surgem em sectores que compreendem as vantagens de partilha do investimento de recursos em áreas fundamentais da cadeia de valor, como sejam, a investigação e desenvolvimento (I&D), a formação, a logística ou a promoção, que não colidem com os principais factores de competitividade.

A título de exemplo, podemos referir a I&D da viticultura do Douro que envolve algumas das maiores empresas produtoras de vinho do Porto e do Douro, a academia de formação promovida por algumas das maiores empresas alemãs a operar em Portugal ou o magnífico trabalho desenvolvido pelo sector agro-alimentar na promoção conjunta da produção nacional em mercados externos.

A cooperação é um dos vectores dos apoios no âmbito do Portugal 2020. A competitividade terá fundos de 9,5 mil milhões de euros.

pwc

negócios

Vamos premiar aqueles que, como os navegadores, são capazes de navegar contra o vento.



prémio  
EXCELLENS  
OECONOMIA

3º

PwC / Jornal de Negócios