



Fórum

Capacidade de cooperar não é igual em todos os sectores

Moldes, plásticos, construção e cerâmica. Todos estes sectores conhecem muito bem o efeito da concorrência, mas a forma como a enfrentam é diferente. Nuns vê-se mais cooperação, noutros mais rivalidade. As associações contam que ambiente se vive dentro dos seus sectores.



PEDRO COLAÇO

presidente da direção da APIP -
Associação Portuguesa
da Indústria de Plásticos

O sector dos plásticos é vasto e heterogéneo. Hoje em dia os plásticos estão presentes em muitos aspetos da nossa vida diária, desde a agricultura à engenharia aeroespacial. Portanto é difícil generalizar. O que podemos dizer é que sempre que a transformação não depende única e exclusivamente da cotação da matéria-prima, vemos mais possibilidades de criar valor e estar ao abrigo da concorrência.

Mais uma vez depende muito do sector. No entanto, cada vez mais o mercado se pensa de uma forma

globalizada. Existem produtos onde a componente do custo da logística é determinante e por isso sentem menos a concorrência internacional.

Depende da gestão da empresa, mas diria que as mais bem-sucedidas são as que possuem informação sobre a concorrência, mas estão essencialmente focadas no cliente.

A gestão deve procurar complementaridades e fechar pacotes de valor acrescentado. Ninguém faz tudo nem sabe tudo, e se sabe não será certamente a mais eficiente em todos os processos. Portanto temos assistido a uma maior abertura por parte dos empresários a procurar parcerias. Esta atitude é muito saudável para a nossa economia.



MANUEL OLIVEIRA

secretário geral da Cefamol -
Associação Nacional
da Indústria de Moldes

A concorrência na indústria de moldes, quer nacional, quer, principalmente, a internacional, está presente na vida do sector praticamente desde a sua fundação, sendo elemento fundamental para o seu desenvolvimento e posicionamento de destaque que assume no contexto global. A necessidade de superar os competidores, fazendo melhor, mais rápido, com maior valor acrescentado é para as empresas de moldes uma forma de estar e de evoluir em termos de organização, de processos, na introdução e

assimilação de novas tecnologias, na conquista de novos clientes de áreas industriais de maior rigor e exigência. A concorrência obriga-nos a ser melhores e mais competitivos.

Claramente a concorrência internacional é a mais intensa e dinâmica, até porque "dentro de portas" a cultura existente no sector permite criar relações de parceria (mais ou menos formais) e cooperação em diferentes áreas - fator distintivo, reconhecido e, muitas vezes, replicado.

Mas o foco está no mercado e em acrescentar valor aos clientes, gerindo projetos maiores e mais complexos. Para tal, e muitas vezes, é necessário ganhar massa crítica, juntar valências e saberes que nem sempre estão dentro de uma empresa individual, mas que facilmente se encontram no seio do cluster. Uma empresa pode não ter capacidade para fazer internamente design de produto ou a injeção de pequenas séries, mas facilmente junta esforços com outros que operam nestas áreas



e serve o mercado. A cooperação tem, sem dúvida, sido uma das grandes mais-valias da nossa indústria e um fator diferenciador face a terceiros.

A indústria de moldes é pródiga em exemplos de cooperação: na gestão e produção de grandes projetos, onde é necessário complementar oferta; na promoção internacional, onde as empresas se juntam para demonstrar as competências do sector; no I&D, onde desenvolvem projetos colaborativos envolvendo concorrentes e centros de saber; na formação de recursos humanos, no associativismo, entre muitos outros.



JOSÉ LUÍS SEQUEIRA

presidente da direção da APICER -
Associação Portuguesa da Indústria
de Cerâmica

O nível de concorrência interna e externa é muito variável entre as empresas dos cinco subsectores de cerâmica, embora a nota dominante seja a de que em termos internacionais, a concor-

rência varia entre o "forte" e o "muito forte", tendo em conta que no mercado global se encontram em competição produtores com padrões de inovação tecnológica muito semelhantes, mas com dimensões muito diferentes, em função do tipo de produtos. Em termos práticos esta diferença na tipologia dos produtos pode afeirir-se pelas unidades de medida que os caracterizam: a tonelada para uns, o m² para outros, e ainda "a peça" ou o conjunto de peças noutros produtos. Daí também a predominância dos grandes grupos internacionais e das grandes empresas num segmento, e das PME e até das

microempresas noutros. Isto faz com que o "desempate" se situe sobretudo ao nível do cumprimento das regras do comércio internacional, mas também dos fatores intangíveis e dos custos energéticos que constituem fatores essenciais para a competitividade de cada um. Dentro das fronteiras a concorrência só é sensível nos subsectores menos exportadores, nos quais é essencial o efeito de escala, a inovação e o marketing. As empresas trabalham sobretudo ao nível da diferenciação dos produtos, com a preocupação de acrescentar valor ao cliente. São capazes de cooperar, mais

>>>

nuns subsectores do que noutros, sobretudo ao nível da cooperação informal. Há bons exemplos disso. Certo é, no entanto, que poderiam resultar vantagens significativas para todos, se fossem maiores os padrões de cooperação em áreas importantes do mercado.

A concorrência e a cooperação têm em comum o efeito de tornarem as empresas e os respetivos sectores de atividade em que se inserem, mais fortes e mais competitivos. Daí também a importância dos cluster, como forma de redimensionamento e potenciação dos vários setores que os integram.



PAULO SANTOS

presidente da direção da ARICOP - Associação Regional dos Industriais de Construção e Obras Públicas de Leiria

A crise no sector da construção civil teve, na nossa região, profundo reflexo na escassez de obras. Tal facto, associado à natureza familiar da maioria das empresas gera forte concorrência e rivalidade. Concorrência, bastas vezes, nada saudável quando praticada por empresas que não detêm qualquer título habilitante para a atividade, cerca de duas em

cinco, ou até desleal quando as adjudicações das obras ficam, em média, 21% abaixo do valor base, atingindo algumas os 40%. Não obstante a crise poder traduzir-se num incentivo às parcerias, às alianças estratégicas, fundamentais para as empresas ganharem dimensão e poderem vingar num mercado competitivo, a especificidade das nossas empresas, geralmente de pequena e média dimensão, implica que a sua maioria opere e compita, sobretudo, no mercado nacional.

A concorrência motiva as empresas a uma maior procura pela eficiência nos seus processos de produção e gestão para reduzir custos e incrementar a qualidade nos produtos, ganhando competitividade. No entanto, o seu

objetivo final centra-se sempre no cliente. Afinal, é este que compra e que tem de ficar satisfeito com o resultado do serviço e do produto realizado. Apesar da concorrência e até rivalidade, desejavelmente enquadradas pela lealdade e legalidade, as empresas são capazes de cooperar, de estabelecer parcerias, de criar consórcios como forma de responderem à necessidade de complementaridade, de ganhar escala e de partilhar o risco. São estas as premissas para se ganharem grandes obras, diminuir a concorrência, ganhar competitividade, conquistar mercado, adquirir capacidade técnica e aliar interesses estratégicos. ●

