

A relevância da cooperação como fator de promoção da
competitividade empresarial – O caso InterCement

Nuno André Peixinho da Silva Francisco

Tese de Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professora Mónica Meireles, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Economia

Setembro 2018

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Mónica Meireles, pela orientação e por todo o apoio e disponibilidade ao longo desta etapa.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo amor incondicional, pelas palavras de incentivo e por toda a confiança que sempre depositaram em mim.

À Maria João, por todo o carinho, ajuda e palavras de incentivo essenciais ao longo desta etapa.

Aos meus amigos Diogo Santiago, João Machado e João Martins, por toda a amizade, ajuda e momentos partilhados ao longo deste percurso.

A toda a equipa da InterCement que me apoiou e disponibilizou informação indispensável para a concretização desta dissertação, nomeadamente Paulo Marques, José Alves, Lorena Ferreira e André Gama.

E de uma forma geral a todos os que me acompanharam e que contribuíram para o meu percurso ao longo destes 2 anos.

Resumo

Num contexto atual de incerteza e constante mudança, cabe às empresas e aos seus *stakeholders* encetar estratégias de forma a enfrentar e antecipar os desafios a que são submetidos. Com este estudo é pretendido demonstrar como a cooperação entre empresas, é uma alavanca fundamental para o aumento da competitividade empresarial.

Desde meados dos anos 80, as parcerias entre empresas eram poucas e limitadas na sua interação. A competição entre empresas não era tão complexa e como tal não estimulava tanto a inovação e diferenciação entre empresas. Face ao ritmo lento com que se desenrolavam as mudanças, as empresas não sentiam estímulos adicionais para o desenvolvimento de alianças e parcerias de forma a alavancar os seus resultados (Harbison e Pekar, 1999).

Com a aceleração e desenvolvimento tecnológico, a abertura de economias até aí protegidas e sem influência externa e o aparecimento de novos mercados e novos clientes, as empresas tiveram de saber adaptar-se a este novo paradigma e terem capacidade para rapidamente se adaptarem e desenvolverem novas competências que até aí não tinham sentido necessidade. Com a crescente concorrência, um rápido crescimento de novas tecnologias e a pressão financeira, as empresas sentiram que tinham de se antecipar e ter agilidade para reagir a estas novas premissas e adquirir novas competências (Porter, 1990).

Um dos meios que as empresas têm ao seu dispor para fazer face aos desafios atuais, passa pela cooperação empresarial. Esta é considerada um estímulo importante na medida em que se pode traduzir em benefícios concretos para as organizações envolvidas, como por exemplo, acesso a novas tecnologias, economias de escala e absorção de *know how* de forma mais célere e eficiente.

É pretendido abordar esta temática com base num caso de estudo realizado na empresa InterCement, compreendendo as dinâmicas inerentes ao processo de cooperação para a inovação, abrindo espaço para estudos e implementação de novos processos que possam alavancar os resultados das empresas.

Palavras-chave: Cooperação, Parcerias, Alianças Estratégicas

Classificação JEL: L14, D01, M21

Abstract

In a current context of uncertainty and constant change, it is up to the companies and their stakeholders, to initiate strategies and anticipate the challenges they face. This study is intended to demonstrate how cooperation between companies is a key lever for increasing business competitiveness.

Since the mid-1980s, partnerships between companies were few and limited in their interaction. The competition between companies was not so complex and therefore, it did not stimulate innovation and differentiation among companies. Given the slow pace of change, companies did not feel any additional stimulus for developing alliances and partnerships in order to leverage their results (Harbison and Pekar, 1999).

With the acceleration and technological development, the opening up of protected economies without external influence and the emergence of new markets and new clients, companies had to adapt to this new paradigm and to have the capacity to rapidly adapt and develop new skills that until then, they didn't need. With the increasing of competition, rapid growth of new technologies, and financial pressure, companies felt they had to anticipate and to have the agility to react to these new assumptions and acquire new skills (Porter, 1990).

One of the means that companies have at their disposal to face the current challenges, is business cooperation. This is considered an important stimulus that can translate into tangible benefits for the organizations involved, such as access to new technologies, economies of scale and the absorption of know-how more quickly and efficiently.

It is intended to address this issue based on a case study conducted at InterCement, understanding the dynamics inherent to the cooperation process, opening space for studies and implementation of new processes that can leverage corporate results.

Keywords: Cooperation, Partnerships, Strategic Alliances

Classification JEL: L14, D01, M21

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de Literatura	2
2.1	Enquadramento	2
2.2	Parceria	4
2.3	Motivos para a formação de uma parceria.....	8
2.4	Formação de uma Parceria	10
2.5	Blue Ocean Strategy	13
2.5.1.	Aplicação do Modelo das 4 Ações	16
3	Caso de estudo “Projeto Parcerias InterCement” – visão Clientes	18
3.1	Abordagem	18
3.2	Questões de investigação.....	18
3.3	Metodologia de investigação	18
3.4	Apresentação da Empresa.....	19
3.4.1	Visão.....	19
3.4.2	Missão	20
3.4.3	Valores.....	20
3.5	Enquadramento	20
3.6	Objetivos.....	22
3.7	Projeto Piloto	22
3.8	Estratégia <i>Blue Ocean</i>	24
3.9	Relacionamento com Clientes	25
3.9.1	Monitorização da <i>Performance</i>	27
3.9.2	Logística diferenciada e inteligente.....	28
3.9.3	Modelo de <i>pricing</i> inteligente	30
3.9.4	Presença no Ponto de Venda	31
3.9.5	Expansão em rede.....	32
3.9.6	Inteligência competitiva partilhada	33
3.9.7	Cliente sustentável.....	34
3.9.8	"One stop shopping"	35
3.9.9	Influencers: filters and brokers	37
3.9.10	Parceria com clientes dos clientes	38
3.9.11	Força da marca	39

3.10	Barreiras e condicionantes do programa.....	40
3.11	Resultados alcançados	41
4	Conclusões e Recomendações	42
	Referências Bibliográficas	44
	Anexos.....	46
A.	Entrevista a Lorena Ferreira (Responsável pelo Programa Parcerias) realizada no dia 23 de Janeiro de 2017.....	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipos de parceria em termos do grau de integração vertical entre as partes (adaptado de Lorange e Roos, 1996)	5
Figura 2 – Tipos de parceria em termos do grau de interdependência entre as partes (adaptado de Contractor e Lorange, 1998).....	6
Figura 3 – Modelo de Cooperação (Adaptado de Doze <i>et al.</i> , 1998).....	13
Figura 4 – Modelo das 4 Forças (Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005).....	17
Figura 5 – Fábricas de cimento e moagem da InterCement (fonte: InterCement).....	19
Figura 6 – Triângulo de Influência do Projeto Parcerias (Fonte: InterCement, 2017).....	21

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Importância dos objetivos estratégicos para cada um dos tipos de parceria (Fonte: Yoshino e Rangan, 1996)	8
Tabela 2 – Objetivos da formação de parcerias e suas características (adaptado de Balestrin e Vargas, 2013)	9
Tabela 3 - Modelo de abordagem à criação de uma parceria (Fonte: Mendel e Ferreira, 2004)	11
Tabela 4 – Diferenças entre oceano vermelho e oceano azul (Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005).....	16
Tabela 5 – Conjunto de entrevistas realizadas para o Projeto Relação com Clientes (Fonte: Parcerias, 2018).....	23
Tabela 6 – Número de projetos do Programa Parcerias (Fonte: Parcerias, 2018).....	41

1. Introdução

Ao longo dos últimos anos as estratégias das empresas têm vindo a alterar-se sendo estas transformações algo natural no sentido de se adaptarem à evolução de uma economia mais competitiva e exigente. Por norma, uma empresa tem como foco o aumento da produtividade, com base na eficiência dos seus processos de produção, e só depois investindo na competitividade em termos de qualidade, flexibilidade, rapidez e inovação (Bolwijn e Kumpe, 1990).

De um ponto de vista estratégico, as parcerias incentivam o desenvolvimento da capacidade negocial das empresas e, desta forma, passam a obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, sendo que as mais ágeis e rápidas a implementar esta estratégia, retiram naturalmente mais vantagens. Ao se tornarem mais competitivas, a influência das empresas no mercado aumenta, o que obriga os concorrentes a desenvolverem estratégias de forma a minimizarem os efeitos resultantes destas parcerias.

A abordagem deste estudo de caso terá como base a estratégia *Blue Ocean*, um estudo de Kim e Mauborgne (2005), que propõem uma abordagem diferente à estratégia empresarial. Embora considerem importante o ponto de vista estratégico de focar na concorrência, a estratégia das empresas não se deve focar apenas aí. O estudo efetuado por estes autores, propõe uma abordagem que torne a concorrência irrelevante, explorando novos mercados, onde a concorrência ainda não esteja presente, o chamado “blue ocean”.

Este estudo tem como objetivo demonstrar como a cooperação entre empresas é uma alavanca fundamental para o aumento da competitividade empresarial. Através de um estudo de caso efetuado na InterCement, será estudada a implementação do projeto de cooperação entre empresas da rede InterCement. É pretendido analisar quais foram os pilares essenciais para a prossecução deste projeto na geografia Brasil, nomeadamente, quais as barreiras encontradas, meios necessários, resultados obtidos, conclusões e *lessons learned*.

É pretendido entender quais os aspetos a ter em conta na constituição de parcerias entre organizações, quais as vantagens de constituir parcerias e de que forma é que a parceria entre organizações estimula a competitividade empresarial.

2. Revisão de Literatura

2.1 Enquadramento

Ao longo dos últimos anos as estratégias das empresas têm vindo a alterar-se sendo estas transformações algo natural no sentido de se adaptarem à evolução de uma economia mais competitiva e exigente. Por norma, uma empresa tem como foco o aumento da produtividade, com base na eficiência dos seus processos de produção, e só depois investindo na competitividade em termos de qualidade, flexibilidade, rapidez e inovação (Bolwijn e Kumpe, 1990).

Até meados da década de 60, o objetivo das empresas passava pelo aumento da produtividade com a sistematização do trabalho e o começo da mecanização dos processos, com foco na produção em larga escala, e um crescimento ao nível das vendas. Nesta altura a procura era superior à oferta e como tal o foco era dar resposta a esta procura sem grande aposta na qualidade. Era a chamada “Era da Produção em Série” (*Mass Production*).

Já no final dos anos 70, as parcerias entre empresas eram pouco comuns e muito limitadas no seu âmbito. As empresas não sentiam o estímulo de se diferenciarem e adquirirem novas competências, pois nem o mercado o exigia, nem a própria concorrência empreendia nesse sentido. Não havendo qualquer incentivo para a mudança, as empresas não se preocupavam em formar parcerias para complementar as suas competências (Harbison e Pekar, 1999).

No final dos anos 80, o paradigma começou a mudar e a oferta começou a exceder a procura, levando as empresas a procurar novos mercados e oportunidades de forma a aumentarem os seus lucros. Deste modo, as empresas passaram a apostar em fatores como a inovação e modernização das suas ofertas, assim como na diferenciação e alargamento de serviços prestados. Esta mudança resultou sobretudo numa pressão ao nível de tempo e flexibilidade por parte da produção, com foco na redução do ciclo de produção, introdução de novas tecnologias, redução de stocks, sistemas integrados de produção entre outros. Os *drivers* de escolha do consumidor passaram a basear-se não só no preço, mas também na qualidade, no tempo e flexibilidade oferecidos.

É neste clima que as empresas começaram a avaliar melhor as suas parcerias e a desenvolver estratégias para aumentar o seu desempenho. Sobretudo as empresas de dimensão mundial foram percebendo que estas parcerias incentivavam o seu crescimento a um custo menor do que se o fizessem isoladamente.

A este propósito, Harbison e Pekar (1999), num estudo sobre as 1000 maiores empresas dos Estados Unidos da América, no período entre 1980 e 1996, destacaram o facto das empresas com maior crescimento terem uma média de 90% de taxa de sucesso nas parcerias que efetuam, ao invés das empresas com menor crescimento, que se fica apenas pelos 37%. No caso de fusões e aquisições neste período, as taxas já descem consideravelmente, sendo de apenas 50% de sucesso, ou seja, uma em cada duas acaba por falhar. Outro dos fatores avaliados, no estudo, foi o sucesso financeiro das parcerias. As empresas com parcerias de sucesso conseguiram alavancar os seus lucros em 20%, contra apenas 11% das empresas com menor sucesso nesta área. O mesmo estudo refere que, relativamente ao ano de 1995, as empresas estimavam em 35% o impacto das parcerias nos seus resultados globais.

A partir da década de 90. o paradigma começou a alterar-se rapidamente. A competição entre as empresas começou a aumentar exponencialmente, tendo o critério “preço” passado a ter uma importância fundamental no sucesso da empresa no mercado. Temas como reestruturações, transferência de produção para países com mão-de-obra e recursos mais baratos, bem como a redução de custos, passaram a ser relevantes na gestão diária das grandes empresas. O foco passou a estar em aliar preço a qualidade e um serviço de excelência. O próprio consumidor passou a ser mais exigente e a ter mais atenção aos aspetos qualitativos dos produtos. Foi neste período que surgiram empreendedores japoneses, oferecendo produtos de alta qualidade a baixo preço, revolucionando o mercado e obrigando as empresas a reinventarem-se.

É neste contexto que as parcerias estratégicas começaram a surgir e a ganhar relevância no panorama económico, potenciando vários fatores estratégicos através de experiências e troca de *know how*. Através desta metodologia, novos negócios e outras atividades foram gerados (Doz e Hamel, 1998).

De um ponto de vista estratégico, estas parcerias incentivaram o desenvolvimento da capacidade negocial das empresas e, desta forma, passaram a obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, sendo que as mais ágeis e rápidas a implementar esta estratégia, retiraram naturalmente mais vantagens. Ao se tornarem mais competitivas, a influência das empresas no mercado aumenta o que obriga os concorrentes a desenvolverem estratégias de forma a minimizarem os efeitos resultantes destas parcerias.

2.2 Parceria

O conceito de parceria é abordado pela literatura como uma aliança entre duas organizações com o objetivo de potenciar ganhos comuns. Deste modo, Mintzberg *et al.* (2000) consideraram que as alianças estratégicas são diferentes formas de cooperação entre fornecedores, clientes e até mesmo entre concorrentes, com o objetivo de fazer face à procura de determinado cliente. Por sua vez, Lorange e Roos (1996) destacaram o facto das alianças estratégicas serem empreendimentos cooperativos que visam reforçar os elos de interação entre empresas. Já Noleto (2000), considera que as parcerias potenciam a competitividade da empresa e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Ainda sobre esta questão, Henneveld (2006) define que parcerias são contratos entre duas partes sustentados por benefícios comuns em que as partes acordam trabalhar em conjunto para atingir um fim comum, baseados em princípios como a confiança, respeito, equidade e partilha de resultados e obrigações. Numa parceria, as partes estão alinhadas no binómio riscos/benefícios, onde todos partilham os resultados, mas também as perdas, dependendo do sucesso ou não deste projeto comum. Já Bennett e Jayes (1995) considera que uma parceria é uma forma de gestão utilizada por duas ou mais entidades, que através da maximização dos recursos de cada participante pretendem alcançar objetivos comerciais específicos que sem a presença de todos não seria possível. Esta tem de ser gerida com trabalho comum, relações abertas e de confiança, metodologias de resolução de conflitos e disputas de forma a ser possível atingir os objetivos comuns.

Segundo um estudo de Zhang *et al.* (2010), a cooperação empresarial desempenha um papel fundamental para um desempenho inovador superior. Através desta, as empresas podem não só superar restrições de recursos, como adquirir novas capacidades e características com base no conhecimento adquirido através das parcerias efetuadas. É referido também que a cooperação coexiste em situações de concorrência empresarial. Apesar de diferentes objetivos iniciais e estratégias diferenciadas, a cooperação entre empresas concorrentes fomenta a partilha e aquisição de conhecimento.

A cooperação empresarial tem sido estimulada e é apontada como o “*target*” a seguir pelas empresas (Das e Teng, 2003). Tendo em consideração a relação cliente-fornecedor, uma estratégia de parceria constitui uma base para a criação de produtos de alta qualidade, atraindo mais clientes e possibilitando a obtenção de lucros mais elevados.

As parcerias podem assumir diferentes formatos, dependendo da sua dimensão e grau de interação entre as partes. Vão desde um extremo em que não há qualquer integração (mercados) até ao outro extremo em que a integração é absoluta (no qual passam a fazer parte da mesma hierarquia). Uma parceria pode somente assumir os contornos de uma simples cooperação informal entre duas partes, ou ir até ao limite em que um dos parceiros proceda à compra de uma participação no capital do outro, pretenda adquirir a outra parte ou até que surja uma fusão entre as duas partes (Lorange e Roos, 1996). Neste sentido, Lorange *et al.* (1996) sistematizam este ponto de vista tendo em conta o grau de integração vertical das parcerias, colocando num extremo as transações com o mercado, e no outro extremo a integração total, conforme se pode ver na Figura 1.

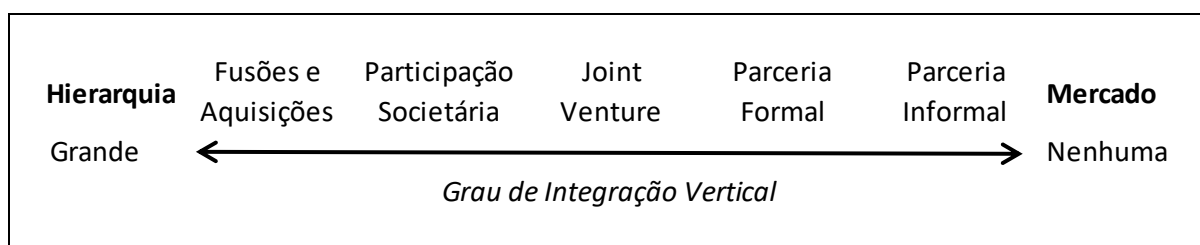


Figura 1 - Tipos de parceria em termos do grau de integração vertical entre as partes (adaptado de Lorange e Roos, 1996)

Uma parceria entre empresas pode ter um impacto profundo na estratégia das partes. Estas tenderão a procurar um equilíbrio entre as suas valências e a dos seus parceiros, mas também de aspetos culturais e políticos de atuação, com decisões que provocam impactos na estratégia das empresas, não só a curto/médio prazo, mas também a longo prazo.

Posto isto, pode-se afirmar que uma parceria ocorre quando duas ou mais empresas tomam a decisão de agregar esforços de forma a ir ao encontro de um objetivo comum, de forma a conseguirem obter vantagens competitivas que ajudem a incentivar o seu desempenho e consequentes resultados.

Do mesmo modo, Lewis (1992) considera que as parcerias podem assumir diferentes formatos. Por um lado, podem ser do tipo informais, assentes apenas em acordos informais entre empresas sem haver um contrato formal entre as partes. Por outro, podem ser sob a forma de um contrato legalmente reconhecido, assumindo as partes responsabilidades pelo desenrolar da parceria. A aquisição de capital noutra sociedade é outro dos formatos identificados, bem como a integração

total de uma empresa noutra através de fusões ou aquisições. Por último, o autor realça as parcerias com instituições de ensino como é o caso das universidades.

Ainda sobre os formatos que as parcerias podem tomar, Contractor e Lorange (1998) consideram que estas se baseiam no grau de interdependência entre as partes envolvidas. No extremo inferior, temos as parcerias baseadas em acordos informais. Estas não têm qualquer acordo escrito e como tal o grau de interdependência entre as partes é muito baixo. Do lado oposto, temos as fusões ou aquisições. Neste caso, o grau de interdependência entre as partes é quase total. Podemos observar, também, que quanto maior for o grau de interdependência, maior a dificuldade para a rotura da parceria, pois os esforços envolvidos na mesma são maiores. Inversamente, quanto menor for o grau de interdependência, menor vai ser a dificuldade para quebrar uma parceria. Desta forma, ao se escolher um parceiro, o grau de interdependência deve ser tido em consideração. A Figura 2 abaixo associa estes graus de interdependência aos vários tipos de parceria que podem ser assumidos.

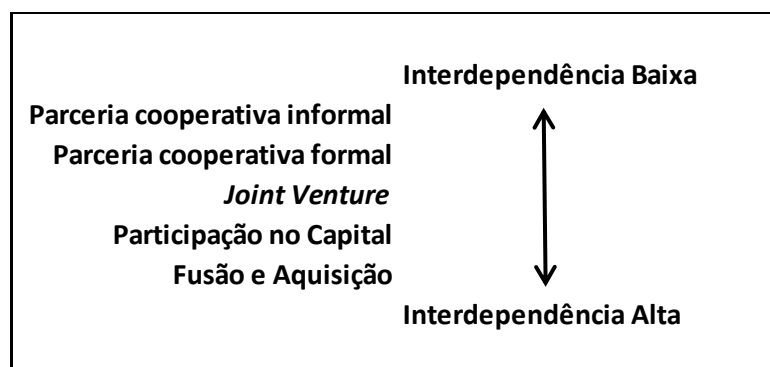


Figura 2 – Tipos de parceria em termos do grau de interdependência entre as partes (adaptado de Contractor e Lorange, 1998)

Outra perspetiva interessante é dada por Yoshino e Rangan (1996), que definem aliança estratégica como “uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benefício de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”. Olhando para o modelo proposto por estes dois autores, a estratégia para ser bem-sucedido consiste em fazer uma análise não só interna, mas também externa, e perceber as novas necessidades do consumidor, analisando quais são as variáveis que lhes podem conferir uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Posto isto, estes autores identificam quatro dimensões de alianças, baseadas no nível de interação e concorrência entre os intervenientes destas parcerias.

Desde logo temos as alianças pró-competitivas, que são aquelas em que existe uma estrutura vertical entre o produtor e os seus fornecedores ou, no limite, entre o produtor e os seus distribuidores. Em ambos os casos, as empresas formam uma parceria com o objetivo de melhorar produtos e processos em conjunto, sem que haja entre elas competição. O contacto entre estas é restrito e como tal existem poucos conflitos.

Já as alianças não-competitivas, embora partam do mesmo pressuposto das anteriores, o seu nível de interação já é mais elevado, com um grau elevado de influência mútua. Ou seja, há uma maior união de esforços na procura de maior conhecimento, tecnologias e mercados, existindo assim uma maior troca de informação e experiências entre elas. Porém, com um maior grau de interação, tendem a existir mais situações de conflitos.

Noutro prisma, existem as alianças competitivas, no qual as empresas que são concorrentes diretas utilizam parcerias com um elevado grau. O objetivo destas parcerias é obter o maior conhecimento possível, por vezes em detrimento de uma maior flexibilidade estratégica. Por estes motivos, as empresas tendem a guardar para si as suas maiores valências, aumentando a possibilidade de conflito entre elas.

Por fim, temos as alianças pré-competitivas. Estas são caracterizadas por empresas que não são concorrentes diretas na fase inicial, mas que têm uma relação entre si com um pequeno grau de interação. Estas formam uma parceria com o intuito de unirem os seus esforços em torno de um projeto comum, projeto este que não seria possível de realizar individualmente sem a participação da outra parte. Após o término do projeto, as empresas dão por concluída a sua parceria e comercializam o produto ou serviço de forma independente. Esta possibilidade leva a que as empresas ao longo da parceria tenham tendência a prestar mais atenção à proteção e divulgação do seu *know-how*.

Yoshino e Rangan (1996) sintetizaram esta abordagem das quatro dimensões de acordo com os objetivos estratégicos de cada uma e a sua relevância, conforme é possível verificar na Tabela 1.

Objetivos Estratégicos				
Tipos de Aliança	Flexibilidade	Proteção de dados/recursos	Aquisição de Conhecimentos	Criação de Valor
Pré-Competitiva	****	***	**	*
Competitiva	*	****	***	**
Não Competitiva	**	*	****	***
Pró-Competitiva	***	**	*	****
a quantidade de "" representa a importância relativa dos objetivos estratégicos de cada parceria				

Tabela 1 – Importância dos objetivos estratégicos para cada um dos tipos de parceria (Fonte: Yoshino e Rangan, 1996)

2.3 Motivos para a formação de uma parceria

Com a crescente concorrência, um rápido crescimento de novas tecnologias e a pressão financeira, as empresas sentiram que tinham de se antecipar e ter agilidade para reagir a estas novas premissas e adquirir novas competências (Porter, 1990).

Segundo Johanson e Mattsson (1993), uma aliança estratégica consiste numa parceria que potencia a força de duas ou mais entidades com o fim de atingirem objetivos estratégicos, através de uma orientação comum. Neste tipo de aliança os envolvidos procuram uma colaboração a longo prazo que favoreça a prossecução de um objetivo comum, adaptando desta forma os seus recursos e competências.

Na sua obra, Kogut (1988) enumera os três grandes motivos que, na sua opinião, estão subjacentes à formação de uma parceria: em primeiro, os custos de transação muito elevados, em segundo, a posição competitiva e o poder de mercado dos intervenientes e, por último, a procura de obter mais conhecimento através da partilha de informações e recursos.

Uma parceria representa uma opção estratégica para empresas que valorizam a partilha de riscos e recursos, obter sinergias, alcançar economias de escala e entrar em novos mercados, de forma a obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Dacin *et al.*, 1997).

O facto de as empresas preferirem envolver-se em projetos de parceria, ao invés de fusões entre si, é muitas vezes devido ao custo associado em dissolver tal situação. Uma parceria oferece uma maior liberdade às partes para conseguirem aproveitar oportunidades externas, além de permitirem uma certa flexibilidade na gestão da parceria e da sua própria orientação estratégica. Muitas empresas mais pequenas preferem manter a sua autonomia por forma a não verem a sua

cultura e valores serem “contaminados” por empresas líderes, optando desta forma por realizar projetos cooperativos, mas reservando sempre a sua autonomia.

Em suma, é característica fundamental das parcerias o facto das empresas, não abdicarem da sua autonomia e independência estratégica, apesar de procurarem atingir um objetivo comum (Dussauge & Garrette 1999).

Neste sentido, Balestrin e Vargas (2003), resumem os objetivos e necessidades subjacentes à criação de parcerias, com as correspondentes características estratégicas daí decorrentes, como se pode verificar na Tabela 2.

Objetivos	Características
Redução dos custos de transação através da confiança entre entidades, reduzindo a incerteza e o aproveitamento dos atores nos diferentes elos da cadeia de valor	Redução de custos de transação
Capacidade de adaptação e resposta a novos desafios impostos pelo mercado	Flexibilidade
Acesso a recursos tangíveis como matérias primas, tecnologias, mão de obra qualificada e outros	Acesso a recursos tangíveis
Acesso a recursos intangíveis como <i>know-how</i> , competências, experiência com tecnologias e outros	Acesso a recursos intangíveis
Aquisição de novos conhecimentos e formas de trabalhar através da partilha entre os vários intervenientes	Formação
Possibilidade de obter economias de escala pela atuação e maximização conjunta dos fatores produtivos	Economias de escala
Ganho de legitimidade pela participação conjunta em projetos/parcerias, <i>networking</i>	Credibilidade Organizacional
Concentração de esforços em atividades que geram valor, permitindo obter maior agilidade	Agilidade

Tabela 2 – Objetivos da formação de parcerias e suas características (adaptado de Balestrin e Vargas, 2013)

Por forma a obter maior proveito, Contractor e Lorange (1998) identificam seis fatores que as empresas têm em consideração no momento de assumirem uma parceria. Em primeiro lugar, e começando pela oportunidade de obterem economias de escala ou racionalização, as empresas aproveitam sinergias da sua parceria para conseguirem maximizar a utilização dos fatores produtivos, aumentando os seus ganhos.

Outro fator prende-se com a minimização de riscos. Ao partilharem riscos com os seus parceiros, as empresas ficam menos expostas a adversidades que possam colocar em causa o seu negócio. A velha máxima de “se não os consegues vencer, junta-te a eles”, pode ser também uma motivação extra na hora de constituir uma parceria. A aliança a uma empresa concorrente pode fomentar bons resultados conjuntos, o que fará com que ganhem mais poder e relevância no mercado perante outros concorrentes.

A perspetiva de internacionalização é outro fator bastante comum que leva as empresas a decidirem aliar-se. O desconhecimento de um mercado, a minimização de riscos, as diferentes culturas e outros fatores de risco aliados à entrada num país estrangeiro, são muitas vezes uma barreira que pode ser ultrapassada ou minimizada pela realização de parcerias com empresas locais.

A resposta a concursos estatais é outro fator importante na decisão de realizar parcerias. Certos cadernos de encargos de concursos consagram a existência de diversos tipos de competências que as empresas individualmente não são capazes de dar resposta, formando assim consórcios para fazer face a estas necessidades.

A necessidade de capital para a realização de investimentos também pode ser a base de uma parceria. Para não comprometer a sua saúde financeira e de forma a minimizar riscos, as empresas podem recorrer a parcerias, partilhando os resultados do investimento. Os benefícios podem ser menores, mas também o risco e o valor do investimento individual foi menor.

Por último, os autores identificam a integração vertical como outro fator para a formação de uma parceria. As vantagens decorrentes da integração vertical de duas empresas de uma cadeia de valor são muitas vezes superiores à soma do seu desempenho individual, sendo um atrativo para a formação de uma parceria, unindo as suas competências.

2.4 Formação de uma Parceria

Quando se pretende realizar uma parceria, as empresas têm de estar conscientes dos riscos e possíveis conflitos que daí possam advir. Se as partes não assumirem uma relação de cooperação, a coexistência pode tornar-se complicada e terminar com essa parceria, com consequências que podem ser bastante gravosas para uma ou ambas as partes. Como muitas destas alianças são entre concorrentes, ou elos da mesma cadeia de valor, as empresas têm de conseguir superar o estigma de competição. Neste sentido, Mendel e Ferreira (2004)

sistematizaram um modelo de abordagem à criação de uma parceria, conforme é possível identificar na Tabela 3.

Fases	Descrição
Definição da estratégia a longo prazo da empresa	Analisar o modelo de negócio da empresa e de que forma pode ser reinventado. Identificar os fatores críticos que a impedem de atingir os resultados desejados. Analisar os motivos pelos quais seria preferível uma parceria, ao invés de suprimir estas debilidades internamente. Identificar e avaliar as mais valias da parceria.
Identificar pontos chave de uma parceria	Avaliar a viabilidade da criação da parceria quando integrada nos objetivos estratégicos das empresas. Nesta fase, importa avaliar e selecionar os parceiros que melhor se adequam à realização de uma parceria de sucesso. Desenvolvimento de um plano estratégico para a parceria.
Avaliar os fatores e competências a negociar	Os parceiros identificam o que têm para acrescentar na parceria, com base nas suas competências, <i>know how</i> e tecnologias disponíveis. Quantificação da capacidade de criar valor de cada um dos intervenientes. Reconhecer vantagens e desvantagens que podem advir da criação da parceria e como isso poderá ter repercussões para os clientes.
Planeamento e estruturação da parceria	Estruturar a parceria de forma a dar resposta a ambas as partes e não apenas a uma individualmente, designar gestores para o acompanhamento e monitorização da parceria, orçamentos e recursos necessários. Definição clara sob a forma de contrato dos termos referentes a penalizações no caso de incumprimento ou renúncia de uma das partes.
Implementação e monitorização da parceria	Colocar em prática a parceria, desenvolver ferramentas de avaliação e acompanhamento do desenrolar da parceria. Definição de canais de comunicação ágeis de forma a dar a resposta a decisões comuns na parceria. Avaliar o alcance, ou não, dos objetivos a que se dispuseram.

Tabela 3 - Modelo de abordagem à criação de uma parceria (Fonte: Mendel e Ferreira, 2004)

Outra visão é dada por Kanter (1994) que refere que o processo de uma parceria e a sua relação tem um início, crescimento e desenvolvimento, ou num caso de quebra por parte de uma das partes, um fim. Uma parceria não se vai realizar caso não existam motivações para tal. Alguns critérios e pressupostos devem ser seguidos para que o processo de cooperação seja bem-sucedido e leve à geração de valor, ou utilidade, para as partes. Para que se dê o interesse em cooperar, as partes têm algo de valor que conjugado pode contribuir para o sucesso da parceria e da relação entre parceiros. As competências de cada empresa, que se complementam, e a

interdependência entre as partes levarão a um compromisso que minimizará o risco de ações oportunistas de um dos parceiros e uma redução dos custos de transação.

Yoshino e Rangan (1996) preconizam o chamado “Modelo de Formação de Alianças Estratégicas”, através do qual referem as 4 etapas para uma parceria de sucesso. A primeira etapa foca-se na análise interna de toda a estratégia da empresa, bem como das novas exigências dos mercados e valências que os podem diferenciar dos seus concorrentes. Estabelecer uma parceria pode ser essencial para a captação de novas oportunidades, seja para evitar que concorrentes se apoderem delas, quer para se anteciparem à própria concorrência e como tal, é importante que o papel da parceria dentro da organização esteja bem definido.

Numa segunda etapa, é necessário analisar todos os processos da cadeia de valor, de forma a ser possível aferir quais as atividades adequadas a gerar valor numa determinada empresa tendo em consideração o que produz, bem como determinar quais as atividades dispensáveis. Ainda dentro deste processo, é necessário fazer uma seleção adequada do parceiro. Um parceiro que tenha uma cultura e visão estratégia semelhante, vai permitir, além da sinergia de recursos, alinhar expectativas e processos de gestão, alcançando-se assim melhores resultados. Ainda que no plano teórico tudo seja cumprido à risca, é necessário criar mecanismos de minimização de riscos, salvaguardando-se a hipótese de quebra da parceria sem prejuízo para as partes envolvidas.

A etapa seguinte é dedicada à estruturação da parceria, através da qual se vão delinear as regras e procedimentos dentro da parceria e a avaliação dos objetivos comuns. Este mapa estratégico terá como objetivo determinar as responsabilidades de cada uma das partes na parceria, recursos e *know-how* que cada empresa irá partilhar, assim como patamares de tomada de decisão.

Por último, e de forma a atingir com sucesso os objetivos da cooperação, é necessário criar um processo de *follow-up* e avaliação da parceria. Desta forma, será possível ir afinando e retocando alguns aspetos à medida que a parceria vai avançando.

Neste contexto, Doz *et al.* (1998) apresenta um modelo sistematizado das etapas de um ciclo de cooperação de sucesso. Este modelo permite um melhor entendimento da evolução das interações entre as partes para uma parceria de sucesso, assim como o fluxo de interação para a sua gestão, como se pode observar na Figura 3.

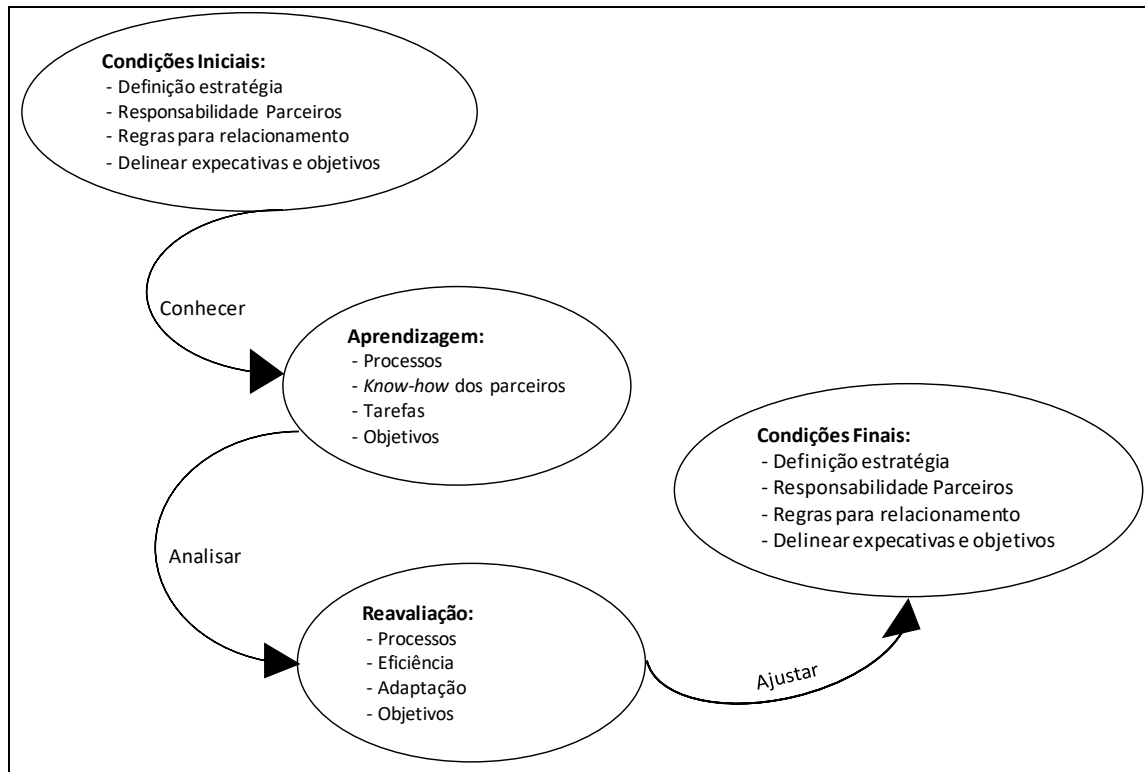


Figura 3 – Modelo de Cooperação (Adaptado de Doze *et al.*, 1998)

Analisando com mais detalhe este ciclo, a primeira etapa é composta pela definição das responsabilidades de cada parceiro, pelas regras para uma relação eficiente, pela definição de objetivos estratégicos e pelo alinhamento de expectativas. Após esta fase, os parceiros entram numa etapa de absorção de *know-how* do próprio parceiro no campo prático. A partir destas interações entre as partes, e com o desenrolar da parceria, torna-se necessário fazer um *follow-up* e avaliação do desempenho desta cooperação, fazendo os ajustamentos e correções necessárias para melhorar o desempenho e eficiência da parceria.

2.5 Blue Ocean Strategy

Em períodos de maior instabilidade e crise económica as empresas tendem a procurar alternativas e redirecionar a sua estratégia. De uma maneira geral, quando se fala em estratégia organizacional vêm ao de cima estratégias mais centradas na concorrência. Autores como Michael Porter têm vindo a estudar esta temática ao longo das últimas décadas.

A BOS (Blue Ocean Strategy) é o resultado de uma investigação realizada pelos professores universitários W. Chan Kim e Renée Mauborgne em 2005. Este modelo teve como base um

estudo de cerca de 150 decisões estratégicas de 108 empresas, em mais de 30 indústrias/setores entre 1880 e 2000 (Kim e Mauborgne, 2005).

De forma a terem um maior conhecimento sobre os fatores que mais impacto tiveram no desempenho das decisões estratégicas realizadas, analisaram variáveis de diferentes tipos, desde a parte industrial à parte organizacional. Foi analisada toda a parte produtiva das empresas, o que produzem e de que forma o produzem, mas também a forma como estavam organizados hierarquicamente. Dimensões com impacto externo como a estratégia da empresa perante os seus concorrentes, relacionamento com clientes e contexto económico, também foram considerados para este estudo.

Com base nos resultados desse estudo, Kim e Mauborgne (2005) propõem uma abordagem diferente à estratégia empresarial. Embora considerem importante o ponto de vista estratégico de focar na concorrência, a estratégia das empresas não se deve focar apenas aí. O estudo efetuado por estes autores, propõe uma abordagem que torne a concorrência irrelevante, explorando novos mercados onde a concorrência ainda não esteja presente, o chamado “blue ocean”. Para o efeito, consideraram um mercado hipotético, dividido em duas grandes áreas, uma denominada oceano vermelho e outra oceano azul. A primeira, representa todas as indústrias existentes hoje em dia e a segunda, todo um espaço onde não existe qualquer presença de empresas.

Na primeira dimensão, as empresas têm como objetivo superar a concorrência de forma a conseguirem ganhar uma quota maior de mercado e com melhores resultados. À medida que este mercado vai tendo novos entrantes, os lucros e a possibilidade de crescimento das empresas começam a ser mais reduzidos, assistindo-se a um estrangulamento da oferta. Sendo este um mercado com elevada concorrência, os lucros de uns, significam as perdas de outros. Desta forma, assemelha-se quase a uma guerra, onde o sangue derramado torna o oceano vermelho. Neste tipo de mercados, os clientes satisfazem as suas necessidades de forma bastante simples, pois a oferta é muita e variada. Pode assim dizer-se que os “oceanos vermelhos” se caracterizam pelo seguinte:

- Ser-se melhor que a concorrência. As empresas têm como objetivo atingir a maior quota de mercado possível;
- Existir uma necessidade de *trade-off* entre qualidade/custo, pelo que as empresas se veem obrigadas a abdicar de um deles em função do outro (Kim e Mauborgne, 2005).

As empresas têm de optar entre um produto de maior qualidade a um custo elevado, ou por um produto de menor qualidade a um custo mais reduzido;

- A procura já se encontra estabelecida e não oscila;
- Lucros mais reduzidos em função da elevada concorrência;
- Decisão entre uma estratégia de baixo custo ou diferenciação;
- Cabaz de produtos e/ou serviços indiferenciados. Neste tipo de oceano, os produtos/serviços disponibilizados pelas empresas são bastante semelhantes, uma vez que a estratégia é oferecer produtos com as mesmas características da concorrência.

Nos oceanos vermelhos, parte-se do princípio que a estrutura das empresas já está estabelecida e é dependente da forma de atuação do mercado, que molda a estratégia das mesmas (Kim e Mauborgne, 2005).

Como já foi referido anteriormente, a necessidade de criação de novos mercados advém de uma oferta superior à procura. As empresas têm de se reinventar sob pena de não conseguirem sobreviver em mercados de concorrência intensa. É com esta necessidade que surgem os oceanos azuis, que são novos mercados, espaços ainda por explorar. Sendo uma realidade com menor concorrência, estes mercados acabam por trazer mais rentabilidade para as empresas. Os oceanos azuis são caracterizados pelos seguintes aspetos:

- Criação de novos mercados que surgem através da reorganização de diferentes elementos que já existem em diversos mercados, originando assim uma nova procura;
- Os limites e as regras do mercado são definidos pela empresa que cria o novo mercado, pois não existe concorrência;
- A concorrência deixa de fazer sentido numa primeira fase, pois é um mercado por explorar;
- O foco deixa de ser a oferta e passa a ser a procura;
- Com a estimulação da procura vão surgir novos mercados e a expansão de outros já existentes;
- Não existe um *trade-off* entre qualidade/custo por parte das empresas, mas sim a procura de uma conciliação entre produtos de valor acrescentado para os clientes a custos reduzidos. Isto apenas pode ser alcançado através de um modelo de *Value Innovation*, que corresponde à procura simultânea entre diferenciação e custos baixos;
- Oportunidade de retornos elevados pois a concorrência é inexistente;

- Alinhamento das variáveis preço, custos e utilidade de forma adequada pela empresa.

Nos oceanos azuis importa repensar a estratégia, admitindo-se que as condições de mercado ainda não estão estabelecidas e que podem ser “definidas e reconstruídas pelas ações e crenças dos *players* da indústria” (Kim e Mauborgne, 2005). *Os autores* consideram que as estruturas de mercado vão restringir as ações dos gestores e limitar o potencial de crescimento das empresas, sendo que a atratividade de uma indústria está dependente da capacidade de reconstrução da mesma por parte das empresas que a constituem. Este tipo de “inconformismo” e constante análise, é base de toda a filosofia *blue ocean*. As empresas vão-se reinventado, procurando novos caminhos por explorar, criando mercados até aí não existentes pela criação de novas necessidades para o consumidor (nova procura).

De forma a se compreender melhor as diferenças entre as duas abordagens, na Tabela 4, sistematiza-se as características de cada um dos oceanos.

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Ser melhor que a concorrência	Concorrência torna-se irrelevante
Competição em mercados existentes	Criação de novos mercados
Capturar a procura existente	Cria uma nova procura
Decisão entre baixo custo ou diferenciação	A empresa pode escolher aliar baixo custo e diferenciação
Trade-off entre qualidade/custo	Quebrar a relação entre qualidade/custo

Tabela 4 – Diferenças entre oceano vermelho e oceano azul (Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

2.5.1. Aplicação do Modelo das 4 Ações

De forma a serem colocadas em prática esta estratégia e de se alcançar um oceano azul, um dos modelos preconizados por esta abordagem é o “Modelo das 4 ações” (Kim e Mauborgne, 2005) que, como o próprio nome indica, é uma matriz de 4 forças. O objetivo deste modelo, de acordo com os seus atores, é sistematizar os 4 pontos-chave para a construção de um plano estratégico *blue ocean*. Conforme é possível verificar na Figura 4 as ações são as seguintes: Eliminar (Que fatores podem ser eliminados na indústria?), Reduzir (Que fatores podem ser reduzidos na indústria?), Aumentar (Que fatores devem ser reforçados na indústria?) e Criar (Que fatores devem ser criados e que nunca foram pensados?).

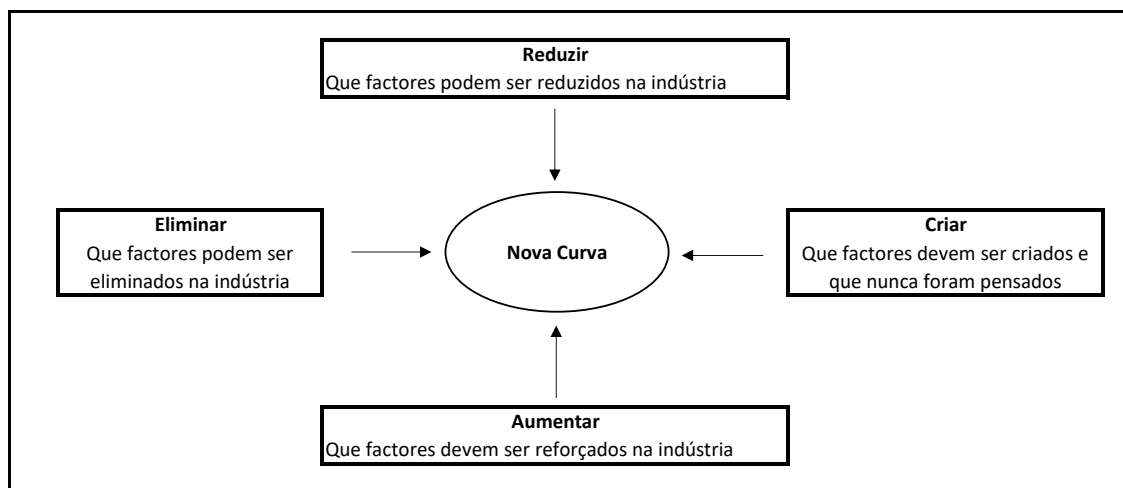


Figura 4 – Modelo das 4 Forças (Adaptado de Kim e Mauborgne, 2005)

A primeira questão que se coloca para a empresa é perceber que fatores são irrelevantes para a indústria. Com a evolução tecnológica e o passar dos anos, as empresas deparam-se com fatores que foram perdendo relevância e que já não acrescentam valor. A procura e as características pretendidas pelo cliente, vão mudando ao longo de tempo e as empresas que apenas se limitam a seguir o *benchmark* da indústria acabam por não reagir adequadamente a essas mudanças.

A segunda abordagem leva as empresas a avaliarem as várias especificidades dos seus produtos. Devem tentar perceber o que o cliente valoriza e determinar que características não são essenciais para não incorrerem em custos desnecessários.

A fase seguinte força as empresas a eliminar os compromissos que certos produtos e serviços obrigam os seus clientes a manter, como por exemplo a manutenção ser efetuada na marca, produtos que apenas aceitam componentes da mesma marca, entre outros.

Por último, as empresas são convidadas a olharem de maneira crítica para a sua indústria e determinarem novos produtos e/ou serviços que acrescentem valor para os consumidores e que criem nova procura.

Se nas duas primeiras análises o foco está na redução de custos e eliminação de desperdícios, as duas últimas são relativas à proposta de valor que a empresa quer disponibilizar aos seus clientes, ou seja, a empresa pretende criar uma nova oferta no mercado que tenha valor para o cliente, sempre tendo em consideração uma otimização de custos. Por fim, a concorrência acaba por se tornar irrelevante pois as empresas focam a sua estratégia na criação do seu próprio espaço no mercado e não apenas em ser melhor do que a concorrência.

Este exercício traz bastantes benefícios para a empresa, estimulando não só a procura simultânea de redução de custos e diferenciação, mas também envolvendo toda a estrutura nesta filosofia de forma clara e objetiva. Outro dos benefícios é uma avaliação mais crítica na introdução de novos produtos, que por vezes oferecem tantas funcionalidades, que acabam por se traduzir apenas num aumento de custos desnecessário, não trazendo qualquer utilidade para o consumidor.

3 Caso de estudo “Projeto Parcerias InterCement” – visão Clientes

3.1 Abordagem

Este estudo tem como objetivo demonstrar como a cooperação entre empresas é uma alavanca fundamental para o aumento da competitividade empresarial. Através de um *Case Study* efetuado na InterCement, será estudada a implementação do projeto de cooperação entre empresas da rede InterCement. É pretendido analisar quais foram os pilares essenciais para a prossecução deste projeto na geografia Brasil, nomeadamente, quais as barreiras encontradas, meios necessários, resultados obtidos, conclusões e *lessons learned*.

3.2 Questões de investigação

Esta investigação deverá responder às seguintes questões:

- Quais os aspetos a ter em conta na constituição de parcerias entre organizações?
- Quais as vantagens de constituir parcerias?
- De que forma é que a parceria entre organizações estimula a competitividade empresarial?

3.3 Metodologia de investigação

A metodologia utilizada para este estudo de caso foi a recolha de dados junto da própria empresa (Área de Parcerias e Inovação da InterCement), complementada com a realização de entrevistas aos principais intervenientes no processo.

3.4 Apresentação da Empresa

A InterCement é uma empresa do grupo brasileiro Camargo Corrêa que atua na indústria cimenteira. A empresa possui um dos maiores complexos cimenteiros do mundo e é líder nos mercados de Portugal (acima dos 50%), Argentina (acima dos 45%), Moçambique (acima dos 50%) e Cabo Verde (acima dos 50%), vice-líder nos mercados brasileiro e paraguaio, além de ter relevante atuação na África do Sul e no Egito (InterCement, 2017).

A empresa iniciou as suas atividades com a construção da fábrica de cimento Portland Eldorado, em Apiaí, São Paulo, em 1967, e desde aí tem vindo a aumentar o seu portfolio através do investimento em novas fábricas, ou através de aquisições e fusões. Das aquisições mais relevantes, é de destacar a integração da Cimento Cauê, no Brasil, em 1997, da Loma Negra, na Argentina, em 2005 e, a mais recente aquisição, em 2012, da cimenteira portuguesa Cimpor, através da realização de uma Oferta Pública de Aquisição (OPA).

Atualmente, a empresa encontra-se presente em oito geografias: Brasil, Argentina, Paraguai, Portugal, Cabo Verde, Egito, Moçambique e Paraguai. No seu portfolio conta com 40 fábricas de cimento e moagens (apenas Cabo Verde não tem fábrica de cimento), demonstrando a sua influência na indústria cimenteira mundial, pretendendo ser, como descrito na sua visão, “uma das dez maiores e as cinco mais sólidas e rentáveis empresas internacionais do setor.”



Figura 5 – Fábricas de cimento e moagem da InterCement (fonte: InterCement)

3.4.1 Visão

A InterCement tem como visão “diferenciar-se junto aos clientes pelo nível de parceria e serviços prestados, estando sempre entre as dez maiores e as cinco mais sólidas e rentáveis empresas internacionais do setor” (InterCement, 2017).

Como se pode verificar pela sua visão, esta assenta numa forte componente de parceria, estando esta bem presente nas atitudes e estratégia de atuação da empresa.

3.4.2 Missão

A empresa tem como missão “Crescer e desenvolver-se em conjunto com clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidades, direcionados por inovação, sustentabilidade e excelência operacional” (InterCement, 2017).

3.4.3 Valores

A InterCement tem assente na sua cultura 5 valores que considera essenciais para a prossecução da sua estratégia:

- Respeito às pessoas e meio ambiente - agir sempre de forma correta e justa com todos os seus *stakeholders*, mantendo ao mesmo tempo uma atuação de responsabilidade com o meio ambiente;
- Transparência - disponibilização de forma clara e abrangente de informações sobre a forma de atuação da empresa;
- Qualidade e inovação - garantir aos clientes a melhor qualidade possível e uma contínua aposta em produtos e processos inovadores;
- Atuação Responsável - atuar de acordo com o estabelecido na legislação de cada país;
- Foco no resultado - procurar sempre maximizar o desempenho, garantindo o retorno devido aos seus acionistas e condições adequadas aos seus colaboradores.

3.5 Enquadramento

Como já foi referido, em contextos económicos adversos e de intensa concorrência, as empresas procuram novas ferramentas para alavancar o seu negócio. A InterCement, como forma de melhorar os seus resultados e antecipar contextos de maior resiliência económica, idealizou e lançou o Programa “Projeto Parcerias” em 2014. Este programa tem como objetivo a interação com 3 importantes *stakeholders*: Clientes, Fornecedores e Comunidades. Os Clientes são o principal foco da InterCement. São estes que trazem retorno financeiro para a empresa e o *driver*

principal para a melhoria contínua que se pretende inculir de forma a servir cada vez mais e melhor este grupo. Os Fornecedores também são parte muito importante para a estratégia da InterCement. Com um objetivo de satisfazer mais e melhor os seus clientes, é necessária uma articulação e conjugações de sinergias com os seus fornecedores, de forma a se conseguirem alinhar estratégias. Por último a intervenção na Comunidade é bastante importante. Todos os projetos de responsabilidade social têm um impacto profundo não só na marca InterCement, mas também nos próprios valores e princípios da empresa.

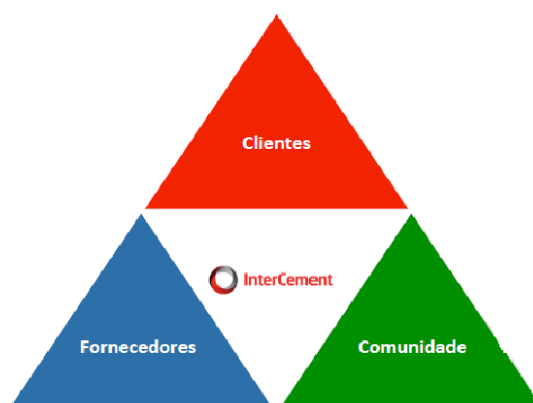


Figura 6 – Triângulo de Influência do Projeto Parcerias (Fonte: InterCement, 2017)

O Projeto Parcerias, uma iniciativa da Área Corporativa, foi numa primeira fase implementado no Brasil e é aí que se vai focar este caso de estudo. De forma a não se tornar demasiado extenso, este estudo vai apenas abordar o projeto Relação com Clientes. Esta escolha deveu-se ao desafio que esta *stakeholder* trouxe. Como é possível de verificar pela literatura na área das parcerias, estas focam-se bastante mais na parceria com fornecedores, descurando um pouco a parte de parcerias com clientes. Como tal, este estudo pretende dar a conhecer um pouco mais do que é feito nesta área.

Todo este projeto foi assente numa metodologia “*Blue Ocean*” que, em termos teóricos, já foi desenvolvida no capítulo de revisão de literatura.

De realçar que o estudo de caso foi construído com base na entrevista realizada a Lorena Ferreira, Responsável do Projeto Parcerias, e de documentos disponibilizados pela área.

3.6 Objetivos

O desafio proposto dentro da InterCement tinha como finalidade ser possível construir uma relação mais próxima com os seus *stakeholders*, mais sustentável e cooperativa, ao mesmo tempo em que fosse possível ampliar a sua rede de influência. Com este programa iria ser possível estabelecer e nutrir relações positivas com fornecedores, comunidade, clientes, e outros elos do ecossistema.

Nesta sua nova abordagem, a InterCement pretendia tornar-se uma alavanca de crescimento e desenvolvimento no seu ecossistema, fazendo com que fornecedores, comunidade e clientes, alcançassem novos patamares de *performance*, e que uma nova dinâmica, baseada em cooperação e confiança, passasse a dominar o contexto de negócio da empresa.

3.7 Projeto Piloto

Quer por razões históricas, quer pela presença de muitos serviços corporativos e transversais e a própria Comissão Executiva, a escolha da Unidade de Negócio do Brasil como base ao Projeto Parcerias foi uma decisão unânime. Por uma questão de proximidade e devido à dimensão do próprio país o estado de São Paulo foi considerado como a referência. A sua grande diversidade de tipologia de clientes e sendo o centro económico do país, ofereceu as condições necessárias para a prossecução do projeto.

De forma a ser possível elaborar este projeto, a InterCement procurou constituir uma amostra representativa do seu portfolio de *stakeholders*. Para tal, este projeto teve como base a realização de diversas entrevistas (Parcerias, 2018):

- 53 entrevistas com clientes, fornecedores e público relacionado com a categoria Comunidade;
- 15 entrevistas com a população residente na região de três importantes fábricas do Brasil: Apiaí, Pedro Leopoldo e João Pessoa;
- 5 entrevistas com empresas construtoras de São Paulo;
- 3 grupos de discussão realizados com público diverso como arquitetos e engenheiros, pedreiros e público formador de opinião (jornalistas, estudantes, investigadores, líderes comunitários e representantes de Organizações Não Governamentais com foco social e ambiental).

Uma vez que a InterCement procura estar ao nível dos *players* com melhores práticas, não só na sua indústria, mas de uma forma global, foram também consultadas empresas que são referência pela sua cultura e atuação com os seus *stakeholders*, quer através de entrevistas, quer de pesquisa informal de *best practices* por estas realizadas.

No caso do foco deste estudo, o Projeto Relação com Clientes, o conjunto de entrevistas realizadas está evidenciado na Tabela 5.

Cliente	Segmento	Cargo do entrevistado
VIP Campinas	Rede de revenda	Gestor da rede
VIP Piracicaba	Rede de revenda	Gestor da rede
Paulino Nascimento	Revenda	Proprietário
Cristiano Casa e Construção	Revenda	Proprietário
Leroy Merlin	<i>Home center</i>	Gestor comercial
Transcober / Resdil	Distribuidor	Proprietário
Cimentolandia	Distribuidor	Proprietário
Glasser	Blocos	Gestor operacional
Confibra	Telhas de fibrocimento	Gestor
Concrelongo	Betão	Proprietário
CCDI	Construtora	Gestor de Engenharia e Compras
MRV	Construtora	Assessor comercial
Cyrela	Construtora	Gestor de Qualidade
Even	Construtora	Gestor de Compras

Tabela 5 – Conjunto de entrevistas realizadas para o Projeto Relação com Clientes (Fonte: Parcerias, 2018)

Além destas entrevistas, foram realizadas mais duas com a *Logoplaste* e a *Ambev*, para serem utilizadas como *benchmark*. Estas empresas foram escolhidas devido ao seu historial no campo

das parcerias com sucesso. As ideias e abordagens que se retiraram destes *benchmarks* foram de extrema importância para a estruturação de todo o programa.

Do resultado destas entrevistas aos seus clientes ficou evidente a importância que o cimento e o betão tinham na dinâmica comercial destes clientes, como se pode verificar neste testemunho da Leroy Merlin (canal *home center*) “O cimento é fundamental para gerar a procura aqui na loja. O cimento hoje está com um fundo de maneo de -1, já entra vendido. É preciso o cimento para ter a solução total. Há muitos clientes que vêm só para comprar o cimento, mas alguns compram outros produtos incentivados por esta compra. Cimento é o “pão da padaria””. Outro testemunho é o da Cristiano Casa e Construção (canal revenda) que refere que “O nosso negócio tem 25 anos, começou com material básico como cimento, areia, brita, vergalhão. Hoje temos mais de 30 mil produtos, fomos para eletrodomésticos, móveis, utilidades e banho. Mas a maioria dos meus clientes, a primeira compra deles aqui foi no cimento. Material básico é 25%, só o cimento representa 14% da minha faturação.” (Parcerias, 2018).

Como se pode constatar por estes testemunhos, o cimento é parte importante do negócio destes clientes da InterCement. Como tal, uma relação cooperativa com estes, vai permitir que o negócio de ambas as partes seja alavancado.

3.8 Estratégia *Blue Ocean*

Como já foi referido anteriormente, a criação do Programa de Parcerias teve como base uma estratégia *Blue Ocean*. Foi através desta que surgiu o programa. Algo disruptivo na indústria, uma nova abordagem na relação com os seus *stakeholders*. Todo o processo foi conduzido de uma forma descomplexada e aberta no sentido de conseguir avaliar potenciais sinergias sem influências internas. Este programa nasceu dos resultados da aplicação do Modelo das 4 Forças.

O processo de entrevistas aos clientes foi realizado em conjunto com uma consultora externa de forma a não permitir um enviesamento da abordagem e tipo de questões a realizar. Como esta estratégia idealiza, os modelos de negócio devem ser abordados “despidos” de qualquer influência como se se partisse do zero. Caso fosse um processo apenas conduzido internamente, haveria sempre influência na opinião e maneira de pensar dos interlocutores. As entrevistas foram realizadas quer individualmente, quer em *focus group*, de forma a colocar frente a frente vários clientes e também com eles perceber sinergias e novas formas de abordar o negócio.

Esta abordagem permitiu identificar as características e serviços que os clientes mais apreciavam e davam valor, bem como aqueles serviços que não eram percebidos como mais valia pelos mesmos. Desta forma, a InterCement teve a oportunidade de focar a sua análise nos pontos essenciais, ao mesmo tempo que conseguiu otimizar a sua estratégia de orientação para o cliente.

3.9 Relacionamento com Clientes

Para a InterCement, direcionar este programa para os seus clientes, tem como principal objetivo diferenciar-se dos seus concorrentes pelo seu nível de cooperação e serviços. Através destes, será possível construir um relacionamento consolidado, através de ações conjuntas, desenvolvimento de novos produtos, programas de formação, entre outros.

Para a investigação e pesquisa, os clientes foram divididos em 7 canais: *home center*, revenda, redes de revenda, distribuidores de cimento, indústria (blocos e telha de vidro), centrais de betão e construtoras. Estas categorias têm como pressuposto uma hierarquia, sendo que os primeiros têm menor sensibilidade ao preço e compram mais cimento ao saco enquanto que os últimos têm mais sensibilidade ao preço e compram menos cimento ao saco (exceto construtoras).

Há que se considerar que dentro de cada canal (*home center*, revenda, rede, distribuidor, indústria, centrais de betão e construtoras) há também clientes diferentes e é preciso segmentar –/discriminar por perfis. Hoje, a InterCement Brasil trabalha com critérios de segmentação onde classifica os seus clientes em perfis (A, B e C). É preciso considerar que a criação de uma parceria *win-win*, somente fará sentido para os clientes estratégicos em cada canal.

A criação de uma parceria com clientes pode ser ilustrada através do seguinte fluxo (de maior ou menor elasticidade preço da procura):

- Relação básica - A relação básica envolve a transação comercial simples de compra e venda. Nesse estágio, preço e volume são os *drivers* que norteiam a relação.
- Relação especial - A relação especial é uma evolução da relação comercial simples e já envolve algumas considerações de custo *vs.* benefício, como formas e flexibilidade de pagamento.
- Relação customizada - A relação customizada pressupõe condições pensadas para esse cliente. É a busca por entregar mais soluções e serviços do que somente a venda dos produtos. Atendimento e pós-venda já são *drivers* mais relevantes do que somente preço e volume.

- Relação de parceria - A relação de parceria prevê integração e partilha (informações, recursos, competências, metas e objetivos). A produtividade conjunta é o elemento mais procurado nesta fase da relação. É o objetivo de se trabalhar em conjunto e ajudar os clientes a atenderem melhor os clientes deles.

A partir desse conceito, onze formas de atuação foram identificadas e traduzidas em dimensões para que a empresa desenvolva uma parceria *win-win* com os clientes no futuro (Parcerias, 2018):

1. Monitorização da Performance - procurar entregar ao cliente um produto/serviço que seja mensurável para o mesmo;
2. Logística diferenciada e inteligente - procurar proporcionar soluções logísticas integradas com as necessidades do cliente;
3. Modelo de *pricing* inteligente - segmentar e premiar os clientes de acordo com o seu desempenho;
4. Presença no Ponto de Venda - capacidade de a empresa estar presente e auxiliar o cliente a vender para o cliente dele;
5. Expansão da rede - expandir a rede InterCement por meio da articulação de redes com sinergia e partilha de custos e gestão;
6. Inteligência competitiva partilhada - partilha de informação estratégica relevante de mercado, de modo a que a InterCement e os seus clientes possam competir melhor e desenvolver o seu negócio;
7. Cliente sustentável - apoiar o cliente na implementação de medidas que o levem a ser sustentável perante os seus clientes e o mercado;
8. "*One stop shopping*" - integração do cliente na estratégia da empresa de forma a simplificar e conseguir oferecer um *mix* completo de produtos aos clientes;
9. *Influencers: filters and brokers* - capacidade de atuar junto das entidades com maior influência nos mercados de atuação.
10. Parceria com clientes dos clientes - capacidade de gerar valor tangível e intangível para os clientes dos clientes;
11. Força da Marca - desenvolvimento da força da marca de modo a reduzir sensibilidade ao preço.

Na secção seguinte são exploradas com mais detalhe as 11 dimensões presentes na Relação com os Clientes.

3.9.1 Monitorização da Performance

A relação da InterCement com os clientes centra-se na procura de ajudar os seus parceiros a produzir e a atender melhor os seus clientes. Através de mecanismos relacionais/contratuais, a InterCement propõe-se a ajudar os seus clientes a atingir novos níveis de *performance* na sua operação e, conseqüentemente, alcançar a preferência dos seus clientes e incremento de vendas. Privilegiando a monitorização do serviço que seja mensurável para o cliente, como objetivo, a empresa pretende retirar da equação a oferta de uma “*commodity*” e substituir por um serviço integrado que fortaleça a parceria com o cliente.

O relacionamento em Parceria implica uma crescente customização do apoio prestado pela empresa ao seu cliente. A empresa procura evoluir de uma postura reativa para uma atitude proactiva de venda de um serviço integrado, sendo corresponsável e ajudando o cliente a produzir e vender mais sem impactos relevantes nos custos.

Esta relação com os seus parceiros procura atingir um nível de excelência que lhe permita estabelecer uma estratégia: “Os meus resultados, também são os vossos resultados” (Parcerias, 2018). Através da interação com o parceiro, a InterCement procurará ter um conhecimento aprofundado dos processos do cliente, implementando um programa permanente de monitorização de produtividade e desenhando soluções para o alcance de objetivos partilhados. Desta forma, irá ajudar o seu cliente a maximizar os seus resultados, partilhando os riscos e ganhos com o cliente (Parcerias, 2018).

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- Avaliação da assistência técnica efetuada pelos clientes estratégicos (qualitativo, notas 1 a 10);
- percentagem de clientes estratégicos com cláusulas de *Service Level Agreement* (SLA) nos contratos;
- percentagem de contratos de serviços associados vs somente transações (compra e venda).

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pelas empresas “Magnesita” e “Whirlpool”.

A *Magnesita*, uma empresa que é a líder no mercado de produtos, sistemas e serviços refratários, implementou modelos de Contrato Por Performance (CPP) nos clientes de siderurgia. Estes contratos levaram a que a *Magnesita* deixasse de vender apenas os refratários (um produto) e passasse a vender resultados (*performance* da solução instalada) aos seus clientes. Neste momento, a *Magnesita* desenha soluções customizadas de acordo com a estrutura operacional de cada cliente e desenvolve simulações para alinhar os objetivos de *performance* inseridas nos contratos. A assistência técnica disponibiliza especialistas, com experiência nas áreas de atuação da empresa, para contribuir na implementação das melhores práticas e garantir o desempenho contratualizado junto dos clientes.

Outro exemplo que aplicou esta iniciativa com sucesso foi a *Whirlpool*, que através do seu purificador de água conseguiu evoluir de uma lógica de venda de produtos para a venda de um serviço. Essa mudança permitiu que a empresa expandisse o seu mercado potencial de um modelo *B2C* (*Business to Consumer*) para um modelo *B2B* (*Business to Business*). O *B2B* foi o foco principal do novo modelo de negócio tendo, inclusivamente, sido desenvolvido um canal próprio de atendimento, equipas comerciais e técnicos capacitados para a instalação e manutenção deste produto. Aproveitando este novo segmento de mercado, foi também possível criar valor agregado à oferta comercial, através da oferta de serviços de manutenção mensais (via cobrança de um *fee* mensal) e da venda de filtros (Parcerias, 2018).

3.9.2 Logística diferenciada e inteligente

Como vários estudos indicam, o tipo de logística tem um impacto relevante em custos para todos os elementos da cadeia de valor de um negócio. Uma logística diferenciada entende que a empresa deve trabalhar de modo distinto os seus clientes estratégicos – por volume, fidelidade e tempo de relacionamento. Uma logística inteligente pressupõe o desenvolvimento de soluções de modo a eliminar ou minimizar os gargalos logísticos da cadeia de valor em cada Cliente. O objetivo é encontrar uma solução logística *inside-on-site*. A InterCement propõe-se desenhar soluções que vão ao encontro de uma customização logística para cada cliente, desenvolvendo soluções únicas para cada um. Como exemplo, para clientes de maior dimensão foi instalada uma mini betoneira nas instalações dos clientes, evitando maiores custos de transporte (Parcerias, 2018).

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- percentagem de clientes com ferramentas e equipamentos de apoio;
- Número de clientes em que foram instaladas soluções logísticas;
- Monetização das iniciativas estratégicas – traduzir em resultados económicos os benefícios das novas soluções logísticas, quer para a InterCement, quer para os seus clientes estratégicos

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pelas empresas “Megamix” e “Logoplaste”.

A *Megamix*, uma empresa de construção, beneficiou da instalação de um sistema de silos e de mini betoneiras para a aplicação de argamassas. O processo anterior, mais tradicional, consistia na preparação da argamassa nas instalações do fornecedor, o seu transporte e aplicação da argamassa na obra. Este novo sistema permite fazer uma estimativa de custos mais correta, reduzir a mão de obra da construtora e, ainda, simplificar a gestão para o cliente, uma vez que a gestão do sistema é todo da empresa parceira (*Megamix*). Neste caso, a *Megamix* faz o projeto e estima logo que quantidade de argamassa vai utilizar. Assim, tendo uma estimativa de quanto vai gastar, ao fornecedor basta entregar as argamassas nos silos da *Megamix* e a partir daí a gestão é toda desta.

Outro exemplo que aplicou esta iniciativa com sucesso foi a *Logoplaste*. Esta é bastante conhecida pelo seu sistema “Wall-to-Wall”, onde cada cliente tem uma fábrica de embalagens montada nas suas instalações. Esse processo reduz custos de transporte, a capacidade de produção é dimensionada de acordo com as necessidades do cliente, há garantias de um nível de serviço com elevados *standards* de qualidade e permanente inovação através do *feedback* constante dos clientes. Contratos de longa duração permitem a recuperação do investimento para a *Logoplaste*. A empresa estuda a necessidade de cada cliente e apresenta a proposta/solução adequada, tanto nos requisitos técnicos e de produto, como também em relação ao preço, que é estabelecido em formato de “*open book*”. Este tipo de contrato ajuda o cliente a perceber todos os custos envolvidos e a margem praticada pelo fornecedor.

3.9.3 Modelo de *pricing* inteligente

A definição do preço nas transações entre a InterCement e os seus clientes envolve a criação de mecanismos de captação e atualização de informação interna e externa que possibilitem maximizar a captação de valor para cada transação, mas também adequar essa criação de valor ao perfil do cliente envolvido. A capacidade de discriminar os preços por segmentos de negócio, trará solidez à relação da InterCement com segmentos de clientes que valorizem a estabilidade de preço.

O relacionamento em Parceria implica que a InterCement seja capaz de praticar um *pricing* por transação baseado em cada segmento de clientes e na realidade desses clientes ao longo do tempo. A segmentação e integração de informação sobre o negócio desses clientes é crítica para a discriminação inteligente de preço e para o suporte à gestão de risco do cliente.

O objetivo desta iniciativa assenta na introdução de um modelo de *pricing* que seja mais do que uma simples transação, permitindo definir diferentes preços de acordo com o segmento de cada cliente. Desta forma, é possível contratualizar preços para o médio e longo prazo que minimizem o seu risco operacional e financeiro.

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- percentagem de transações em que o “momento de compra” do cliente foi considerado (ex. urgência, situação de caixa)
- percentagem de contratos em que se contratualiza preços para períodos superiores ou iguais a 6 meses

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pela empresa *Sainsbury's Energy*. Esta empresa de energia inglesa lançou um contrato de energia de tarifa fixa por quatro anos, sendo a tarifa fixa mais longa do mercado. Um agregado familiar médio pagará um *fee* por ano num contrato *standard*, sendo que quem decidir rescindir este contrato antes do final dos quatro anos será penalizado por uma taxa que compense o tempo em falta para o final do contrato. A tarifa colocada no mercado é £52 mais cara que a tarifa média cobrada pelos principais *players* e quase £300 mais cara por ano do que a tarifa mais barata do mercado apresentada por pequenos *players*. Os clientes deste contrato desenhado pelo *Sainsbury's* vão pagar mais, mas com proteção de aumentos de preço. A proposta pode parecer desinteressante ao consumidor final,

mas tendo em conta o histórico de aumentos de preço no setor, num período de 3 anos, vai permitir uma poupança de 10% aos consumidores finais.

3.9.4 Presença no Ponto de Venda

Muitas vezes, os clientes *B2B* da InterCement que estão mais próximos do cliente final, solicitam apoio da InterCement para os ajudar a vender mais e melhor o produto cimento. Com esta dimensão é pretendido capacitar a empresa para estar mais próxima dos seus clientes, fornecendo aconselhamento comercial de forma a melhorar os resultados do ponto de venda, apoiando no atendimento e na venda do produto ao cliente final.

O relacionamento em Parceria pressupõe um maior envolvimento e proximidade da InterCement com a equipa e o próprio negócio dos seus clientes, de modo contínuo e estruturado. A InterCement procura, através dos seus recursos e *know-how*, ajudar os seus clientes a aumentar as suas vendas junto do consumidor final.

O objetivo desta iniciativa atinge o seu expoente máximo quando o negócio dos seus clientes é uma extensão do negócio da InterCement. Ou seja, quando os seus clientes forem uma extensão da sua identidade e forma de agir. A empresa envolve-se nos processos de venda dos seus clientes e partilha com os mesmos os seus conhecimentos.

De forma a conseguir monitorizar esta iniciativa, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- percentagem de clientes que receberam formação e materiais para apoio no processo de venda;
- percentagem de clientes com consultor/promotor de vendas dedicado, que compareça nas instalações do cliente pelo menos um dia por mês;
- percentagem de clientes que receberam formação formal da InterCement com o objetivo de incremento de vendas.

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pela “Suvinil”, uma empresa que vende tintas para o mercado da construção. O seu cliente “ConstruVIP” de Campinas, que vende todo o tipo de materiais de construção, obteve o apoio da *Suvinil* nos seus pontos de venda. Uma vez que estes vendem um leque alargado de produtos, é complicado terem conhecimentos técnicos

de todos os produtos que oferecem ao consumidor final. Através da presença de um consultor de vendas nas 25 lojas da rede, este profissional ligado à *Suvinil* providencia formação, trabalha como promotor dos produtos e até chega a influenciar o preço dos produtos, auxiliando na formação do preço final. Através da implementação desta estratégia, a “ConstruVIP” aumentou as suas vendas de tintas em cerca de 80% em 3 anos de trabalho conjunto. A *Suvinil* possui ainda espaços personalizados para exposição e venda de tintas da marca dentro de todas as lojas da rede.

3.9.5 Expansão em rede

Esta dimensão tem como principal objetivo maximizar a facilidade de acesso do consumidor final aos produtos disponibilizados pela *InterCement*, por meio da utilização de diversos canais e redes físicas e/ou digitais. Esta iniciativa pressupõe a ação conjunta de clientes e outras empresas de materiais de construção, explorando sinergias de forma a se obter mais pontos de contacto com os clientes finais. Estas medidas irão permitir a partilha de conhecimentos e gestão de investimentos entre os membros da rede, de modo a gerar sinergias e ganhos de escala comercial (Parcerias, 2018).

O relacionamento em parceria implica uma crescente organização de uma rede entre clientes, *InterCement* e outras empresas de materiais de construção, na procura da criação e integração de pontos de acesso/canais físicos e digitais junto dos consumidores finais.

Esta iniciativa tem por objetivo facilitar a coordenação entre pontos físicos e sistemas de venda *online* de clientes ou outros fabricantes de materiais de construção, de modo a maximizar o acesso dos consumidores aos produtos vendidos, bem como otimizar todo o processo logístico. Um dos objetivos é a criação de uma plataforma de troca de *stocks* entre clientes, possibilitando-lhes otimizar a sua gestão de tesouraria e investimento em *stocks*.

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- percentagem de venda de produtos *InterCement* em canais físicos;
- percentagem de venda de produtos *InterCement* em canais digitais de clientes;
- Número de iniciativas entre clientes para aumentar vendas/otimizar logística.

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pela “Magazine Luiza”, uma empresa de retalho brasileira. Esta lançou nas redes sociais “Orkut” e “Facebook”, uma plataforma chamada “Magazine Você”. Esta plataforma de “social commerce” tem como objetivo oferecer a possibilidade de qualquer um ser dono de uma loja *online*, efetuando uma parceria com a “Magazine Luiza”. Desta forma, e com a exposição da loja nas redes sociais, o objetivo do empreendedor passa pela sua divulgação e oferta de um atendimento personalizado aos seus potenciais clientes que estejam interessados nos produtos da marca. Ao efetuar uma venda, toda a logística relacionada com o pagamento, entrega, segurança dos dados e garantia de qualidade dos produtos, fica a cargo da “Magazine Luiza”. Por cada produto vendido, são atribuídas comissões que são definidas pelo volume de vendas de cada loja. O sucesso desta iniciativa foi tal que a marca chegou a 20 mil lojas no espaço de uma semana, o mesmo objetivo que tinham definido para um ano.

3.9.6 Inteligência competitiva partilhada

Esta iniciativa tem como objetivo a partilha de informações do negócio e do mercado, de modo a gerar uma rede de inteligência competitiva e o desenvolvimento/expansão de mercados. A troca de informações, tanto do negócio, quanto do mercado, permite que a relação empresa-cliente se fortaleça por meio da definição de metas e objetivos comuns para o futuro (Parcerias 2018).

O relacionamento em parceria implica a transformação dos fluxos de informação partilhados, do operacional para o estratégico, ao mesmo tempo que se sistematiza esse processo. Essa evolução permitirá a definição conjunta de objetivos e planos para o futuro, tais como o desenvolvimento de novos produtos, ou uma melhor adequação das vendas aos mercados de atuação. A evolução da utilização do sistema de partilha, traduz-se em planear estrategicamente a atuação de um cliente na sua região de atuação, de modo a ser possível atingir os objetivos de ambas as partes (Parcerias, 2018).

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- percentagem de clientes em que existe troca de dados básicos de mercado;

- percentagem de clientes em que existe planeamento e métodos de previsão conjuntos (“forecasts” e objetivos partilhados);
- percentagem de clientes em que existe sistema formal de partilha de informação.

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pela “IBM”. Esta foi pioneira ao implantar o conceito de *smart cities* em grandes cidades do mundo. No Brasil, a cidade em que esse processo foi desenvolvido, foi a cidade do Rio de Janeiro. A partir de uma metodologia estruturada, a *IBM* optou por desenvolver um centro de operações inteligente. A primeira solução desenvolvida foi um sistema computacional para monitorização climática e previsão meteorológica, o Sistema de Previsão Meteorológica de Alta Resolução (PMAR), com o objetivo de prever chuva e preparar o estado para as enchentes que daí advêm, que ainda é um grande problema no verão. Assente nesta solução, foi possível criar um sistema para gestão de incidentes e crises, de forma a orientar, sistematizar e automatizar a gestão de processos das agências governamentais responsáveis por gerir estas situações. Para desenvolver os protocolos de gestão de crise e mapear as áreas e agências que deveriam atuar sobre cada tipo de possível incidente, a *IBM* apoiou-se na experiência adquirida noutras cidades, nomeadamente nas operações de segurança pública em centros de operação especializados em prevenção de crimes nas cidades de Chicago e Nova Iorque, nos Estados Unidos. Essa experiência permitiu apoiar a Defesa Civil do Estado do Rio de Janeiro e desenvolver um sistema e os procedimentos operacionais padrões (POPs) para serem utilizados preventivamente ou após incidentes incorridos, pelas agências responsáveis por cada tipo de situação.

3.9.7 Cliente sustentável

Alguns clientes procuram através dos seus fornecedores o apoio para serem sustentáveis social e ambientalmente. A InterCement pretende evoluir de um simples fornecedor de produtos “responsáveis” para se tornar um parceiro dos seus clientes, no sentido de desenvolverem trabalhos conjuntos que considerem as externalidades negativas causadas por ambos na sociedade e na biodiversidade.

O relacionamento em Parceria consiste em se assumirem responsabilidades partilhadas entre a InterCement e os seus clientes na procura pela sustentabilidade. Numa situação ideal, clientes e InterCement expandem o campo de atuação dos seus projetos para temas mais transversais e

procuram promover projetos com impactos mais amplos na sua cadeia de valor (ao invés de apenas se focarem no seu elo da cadeia), monitorizando e atuando sobre a totalidade da cadeia. Outros agentes são envolvidos e levados a colaborar em iniciativas transversais de sustentabilidade.

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- percentagem de clientes que exigem selos e/ou certificações ambientais e/ou sociais;
- número de projetos de sustentabilidade social e/ou ambiental desenvolvidos com clientes.

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pela *3M*, empresa que atua em vários segmentos de mercado. É uma empresa reconhecida globalmente pela sua capacidade de criar soluções inovadoras e inteligentes, através de processos eficientes e cada vez mais sustentáveis. A introdução de conceitos de sustentabilidade nas suas estratégias de negócio é uma prática que já vem desde a década de 70, quando foi uma das pioneiras ao lançar o programa *Pollution Prevention Pays* (3P, ou “Poluição Paga-se”). O objetivo foi disseminar uma cultura de prevenção da poluição, aliada a ganhos financeiros com soluções práticas e eficientes que geram benefícios para a *3M*, clientes e fornecedores. Desde o início deste programa que mais de 8 mil projetos foram implementados, o que significa uma redução de 770 mil toneladas de produtos poluentes lançados na atmosfera. No Brasil, o programa está implementado desde 2001, com a realização de 394 projetos, que impediram o lançamento de 17 mil toneladas de produtos poluentes. A estimativa é de uma poupança de 30 milhões de reais para a *3M* e a garantia para os clientes de que trabalham com um fornecedor responsável.

3.9.8 "One stop shopping"

Com a maturidade e evolução do mercado, a empresa pretende caminhar para a integração total do seu atendimento comercial, com capacidade para atender as necessidades do mercado, antecipando a procura e oferecendo um portfólio de soluções complementares. Os clientes que procuram mais produtos além do cimento, valorizam e diferenciam esta postura, pois simplifica os seus processos internos e otimiza a negociação.

O relacionamento em Parceria tem como objetivo a simplificação máxima do atendimento ao Cliente, ao mesmo tempo em que a empresa oferece um *mix* de produtos ampliado. A empresa tem capacidade para atender as diversas solicitações dos seus clientes e, no limite, é capaz de adequar a sua oferta de acordo com cada cliente.

O objetivo é a criação de um ponto de contacto único com os clientes, que tenha de agir de modo prospetivo. Esta equipa, além do atendimento ao cliente, também terá de ser proactiva na identificação de oportunidades e ampliar a compra do cliente oferecendo um produto customizado às características de cada cliente.

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- número de clientes que possuem atendimento único (ponto de contacto);
- percentagem de clientes em que se desenvolveu soluções comerciais customizadas.

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pela “Ambev”, uma empresa que atua no mercado de cervejas e bebidas, em que o seu crescimento foi sustentado por meio de aquisições. Hoje, possuem mais de 75 marcas de bebidas em três categorias, cervejas, refrigerantes e bebidas não gaseificadas. No caso específico das cervejas, que foi a primeira bebida da empresa, havia no Brasil duas grandes marcas rivais: *Brahma* e *Antarctica*. Hoje, a *Ambev* é não só detentora dessas duas marcas de referência, mas também possui no seu portfólio outras marcas famosas. Desta forma, a *Ambev* é detentora das marcas de cerveja mais queridas pelos consumidores e consegue atingir praticamente todos os segmentos do mercado de cerveja. Com este vasto portfólio, a *Ambev* migrou de equipas comerciais focadas em marcas para equipas comerciais com foco em vender o máximo possível de marcas aos seus clientes. Percebeu que, além de reduzir a complexidade da relação comercial, com disputas entre marcas e diversas visitas de vendedores, ao oferecer a “solução total”, o foco já se ocupava em vender o máximo possível, reduzindo a margem e impedindo a entrada dos concorrentes. Assim, não só integrou as equipas comerciais como desenvolveu posicionamentos distintos entre as diversas marcas, pois é mais fácil vender a um cliente várias marcas, do que apenas vender uma só.

3.9.9 Influencers: filters and brokers

A cadeia de negócios dos Clientes da InterCement possui diversos “*influencers*” que têm algum poder de decisão sobre as definições e normas a utilizar na indústria dos materiais de construção. Desta rede fazem parte os profissionais envolvidos nessa cadeia, como projetistas, associações profissionais para a definição de normas, reguladores, e até mesmo os vendedores, por exemplo. Aproximar-se destes “*influenciadores-chave*” pode impactar positivamente tanto a relação da InterCement com os seus clientes, como a relação dos clientes com os clientes deles.

O relacionamento em Parceria consiste em elevar o grau estratégico das informações partilhadas com estes influenciadores, e em último caso, até inovando e desenvolvendo produtos em conjunto. Para que isso ocorra, é necessária uma aproximação a esse público e aprender a trabalhar em conjunto. Oportunidades de desenvolvimento, inovação e a procura por soluções de interesse mútuo são exploradas em conjunto.

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- Número de influenciadores (*filters and brokers*) com os quais a InterCement tem contacto contínuo;
- Número de canais de comunicação existentes para contacto com esse público;
- Número de ações (eventos, formações, palestras, etc.) realizadas com foco nesse público;
- percentagem de projetos desenvolvidos em conjunto com esse público.

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pela “Braskem”, uma empresa química e petroquímica. Esta vislumbrou uma oportunidade para desenvolver o uso de plástico para o setor da construção civil, produto este que traz vantagem face ao crescente foco por parte das empresas na redução de custos, na otimização do uso de mão de obra e o aumento da velocidade de execução das obras. Contudo, logo se apercebeu que a introdução de novos materiais, requer uma forte e consistente coordenação dos elementos da cadeia de valor, desde quem faz o projeto, até quem aplica estes produtos em obra. A empresa percebeu que era necessário fazer um trabalho conjunto, tanto com as construtoras, como com os projetistas e empreiteiros. Como os produtos eram novos, foi preciso quebrar a resistência e também apresentar soluções às

entidades responsáveis por definir as especificações das obras, como os projetistas, para que os produtos à base de plástico fossem considerados como opção. Um exemplo prático é o *bubbledeck*, esferas de polipropileno, que fizeram com que as lajes ficassem 35% mais leves. O esforço da *Brasken*, tem agora foco nos órgãos que permitem a regularização do uso do sistema *bubbledeck*, atualmente em desenvolvimento pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Já existia uma norma nacional relacionada com este tema, já que a laje com *bubbledeck* tem as mesmas características de uma laje plana e maciça, mas foi necessário incluir uma adenda nessa norma, especificando que o *bubbledeck* é considerado uma laje plana, porém mais leve. O grupo da *Braskem* também trabalhou em conjunto com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) para obter aprovação nos testes de incêndio exigidos pela norma nacional.

3.9.10 Parceria com clientes dos clientes

Esta dimensão consiste na capacidade da InterCement desenvolver, articular processos e promover ferramentas para a fidelização do público de maior influência na compra de materiais de construção, em especial em relação ao cimento. Este público é formado principalmente pelos pedreiros, que são importantes decisores na escolha da marca dos materiais de construção em geral, e também do cimento. Para os distribuidores, há que se considerar ainda os clientes *B2B*, como revendedores, indústria e empreiteiros.

O relacionamento em Parceria implica o desenvolvimento de relacionamentos cada vez mais próximos com os clientes dos clientes, ao mesmo tempo que se aumenta a geração de valor, seja este tangível, como resultados financeiros, ou intangível, como o reconhecimento da marca. Isso pode ser feito através de redes de clientes, tais como os programas de fidelização (com sistema de ponto e/ou vantagens em futuras compras).

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- Número de clientes dos clientes com os quais a InterCement tem contacto contínuo;
- Número de visitas/contactos presenciais feitos com os clientes dos clientes;
- Número de ações com foco no desenvolvimento e formação realizados com os clientes dos clientes;
- percentagem de projetos desenvolvidos que geram valor para os clientes dos clientes;

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, do qual se destaca o trabalho efetuado pela “Suvinil”, uma empresa que vende tintas para o mercado da construção. Esta tem ao dispor dos pintores um programa denominado o “Clube Amigo Suvinil”, uma comunidade de profissionais do mercado de pintura de todo o Brasil. O objetivo com a criação deste programa foi de aproximar este público à *Suvinil*, prometendo facilitar o seu trabalho e torná-lo mais lucrativo, dependendo apenas da sua participação nesta comunidade. Os participantes, à medida que vão efetuando compras, acumulam pontos que podem ser trocados por produtos disponíveis em catálogo. É um canal de informação para a *Suvinil* levar os seus novos produtos, onde é possível trocar experiências com outros pintores e ainda a possibilidade de agendar formações relacionadas com os produtos da *Suvinil*. Outra iniciativa desenvolvida por esta empresa é o “Programa Universidade das Cores”, que tem como foco os novos profissionais no ramo das tintas, tais como alunos de cursos como Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil, Engenharia Química, Decoração, *Design* de Interiores, Paisagismo e Química. Este programa, oferece um conjunto de formações através de parcerias com as instituições de ensino, em formato de palestras, *workshops* e oficinas. Os alunos recebem formação técnica e no final é-lhes conferido um diploma em temas como tintas imobiliárias, produtos, sistemas de pintura, proteção de superfícies, decoração, cores e tendências. A formação engloba ainda assuntos multidisciplinares relacionados, como os sistemas produtivos, tecnologias e novos materiais. O objetivo desta ideia é desde cedo entrar em contacto com potenciais clientes através da aprendizagem, e mostrar o valor dos seus produtos como ferramentas valiosas para o seu futuro profissional.

3.9.11 Força da marca

Apesar do cimento ser considerado uma *commodity*, nota-se que há uma certa discriminação das marcas, tanto por parte dos clientes, quanto dos utilizadores finais do produto. O mesmo acontece em relação ao serviço do betão, em que o atendimento parece ter mais relevância do que o próprio preço. Essa percepção demonstra a força que a marca possui neste mercado. Com esta dimensão é pretendido avaliar a percepção dos clientes em relação à marca dos produtos e serviços inerentes. O cliente vai valorizar os atributos que o ligam emocionalmente à marca e não apenas os atributos racionais, como qualidade e preço. Isto vai-se traduzir num aumento da *willingness to pay* do cliente, que está disposto a pagar mais para comprar a marca em que confia, gosta mais, ou que tem um melhor relacionamento.

De forma a conseguir monitorizar estas iniciativas, foram definidos indicadores quantitativos, entre os quais:

- Avaliação qualitativa da força da marca;
- Número de clientes que consideram que a InterCement e as suas marcas os fazem crescer.

Esta iniciativa teve por base uma pesquisa de mercado na procura do melhor *benchmark* nesta área de estudo, sendo de destacar o trabalho interno realizado pela “Cauê”, marca de cimento da InterCement. O cliente *Resdil/Transcober* considera que a “Cauê” é mais do que uma marca de cimento. Com mais de 95% de sua receita relacionada com a venda do cimento saco da marca, o distribuidor reconhece que o relacionamento entre as duas é uma parceria. A *Resdil/Transcober* é cliente desde o início da InterCement quando esta ainda só tinha a fábrica de Apiaí e vê na empresa uma parceira para o seu crescimento. Esta empresa começou como uma distribuidora, estando hoje presente em cinco cidades diferentes, alavancada na InterCement, com a qual entrou em conjunto nestes mercados. Esta relação e sentimento, que foi alicerçada num relacionamento de longo prazo, cria uma disposição e fidelidade que é difícil outra marca alterar.

3.10 Barreiras e condicionantes do programa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Uma das principais questões está relacionada com a confidencialidade de informação. De forma a não colocar em causa a política de comunicação da InterCement, alguns temas não foram explorados com o detalhe e extensão que o autor pretendia.

Outra das limitações prende-se com a extensão do próprio Programa Parcerias. Neste trabalho apenas foi apresentada uma das três dimensões do projeto. Por limitação do estudo de caso, não foi possível abordar estas dimensões, no entanto, é de realçar a sua relevância como objeto para futuros estudos.

Assim, as conclusões obtidas neste estudo devem ser entendidas de acordo com as limitações mencionadas anteriormente e com a especificidade do estudo de caso.

3.11 Resultados alcançados

A partir de um projeto inicialmente idealizado para o Brasil, a InterCement conseguiu no espaço de quatro anos implementar iniciativas em 7 das 8 geografias em que está presente. Como se pode constatar na Tabela 6, desde o início do projeto, a InterCement já implementou várias iniciativas nas geografias em que está presente. Desde iniciativas direcionadas apenas para um país e tendo em conta as suas especificidades, até outras de carácter transversal que são implementadas em todas as geografias. O facto dos serviços corporativos da empresa se encontrarem localizados maioritariamente no Brasil, Portugal e Argentina, influencia um maior número de projetos nestes países pois os recursos para a sua prossecução são de mais fácil acesso.

País	Relação com Clientes	Relação com Fornecedores
Brasil	4	7
Argentina	4	3
Paraguai	7	9
Portugal	6	4
Cabo Verde	0	0
Egito	0	2
Moçambique	1	0
África do Sul	1	0
Projetos Corporativos	5	2

Tabela 6 – Número de projetos do Programa Parcerias (Fonte: Parcerias, 2018)

A utilização de uma estratégia Blue Ocean permitiu à InterCement construir uma nova forma de relacionamento com os seus *stakeholders*. Apesar de na cultura e estratégia da empresa, a criação de parcerias sustentáveis estar sempre presentes, antes deste projeto, os seus *stakeholders* nunca participaram dessa reflexão estratégica. Ao conseguir obter o seu *feedback*, muitas das perceções até aí assumidas como “verdadeiras”, foram analisadas de uma forma mais integrada levando à criação de novas formas de comunicar e interagir com estes.

Desde que o projeto parcerias foi inaugurado que foram obtidos resultados quer qualitativos quer quantitativos. Os primeiros de natureza intangível ou de difícil apuração do seu resultado financeiro/quantitativo, como por exemplo a força da marca. Os segundos de natureza financeira, com impactos bastante positivos quer a curto prazo (*quick-wins*), quer a longo prazo. Por motivos de confidencialidade não é possível quantificar estes valores.

4 Conclusões e Recomendações

Ao longo deste estudo verificou-se que num mundo cada vez mais global e competitivo, as parcerias assumem especial relevância de forma a ser possível ultrapassar e vencer os novos desafios com que as empresas se deparam.

As parcerias são, então, acordos entre organizações, sejam elas países ou empresas, com a intenção de atingirem objetivos comuns, através da sinergia de recursos e do comprometimento de ambas. Segundo Porter (2000), “as parcerias entre empresas - antes de serem estratégias competitivas *per si* - são, na verdade, boas ferramentas para ajudar a empresa a defini-las.”

Um dos fatores fundamentais para o sucesso de uma parceria passa por estabelecer e fixar, de maneira clara, os objetivos da parceria e alinhar as expectativas de ambas as partes.

Relativamente à abordagem do projeto ao projeto piloto, o facto de ter sido realizado apenas na região de São Paulo e numa só geografia, pode ter condicionado algumas conclusões. Em termos culturais e de diversificação, a análise de apenas uma geografia pode condicionar a implementação de algumas dimensões noutros países.

O facto de inicialmente ter sido um projeto da Área Corporativa e com pouco envolvimento das Unidades de Negócio locais, acabou por condicionar um pouco a implementação em alguns dos países. O facto de estes não se “reverem” e não terem participado no desenho do programa, acabou por ser um obstáculo à mudança. O objetivo inicial de tornar este processo uma cultura da empresa, acabou por ter alguns problemas para a sua concretização, assumindo em algumas fases uma “imposição” e não uma “maneira de ser” (Parcerias, 2018).

A metodologia utilizada pela InterCement para criar este projeto acabou por se revelar fundamental. A InterCement e os seus clientes fizeram uma reflexão conjunta, que os obrigou a repensarem o seu negócio e a focarem no que é essencial para conseguirem alavancar o seu negócio em conjunto e de forma sustentável. Pelo *feedback* e resultados obtidos, esta

abordagem revelou-se uma escolha acertada e perscrutadora de muitos projetos que acrescentam valor não só para a InterCement mas também para os seus *stakeholders*.

Podemos então concluir por este estudo de caso, que parcerias efetuadas com clientes, não só fomentam a ligação entre as partes, como permitem alavancar os resultados e desempenho das mesmas.

Referências Bibliográficas

- Balestrin, A. e Vargas, M. 2003. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 203-227.
- Bennett, J. e Jayes, S. 1995. **Trusting the team: the best practice guide to partnering in construction.** *Reading, England: Centre for Strategic Studies in Construction, University of Reading.*
- Bolwijn, P. e Kumpe, T. 1990. **Manufacturing in the 1990s - productivity, flexibility and innovation.** *Long range planning; Vol. 23, No. 4. pp. 44-5.*
- Contractor, F., e Lorange, P. 1998. **Cooperative strategies in international business.** *Lexington Books.*
- Dacin, M., Hitt, M e Levitas, E. 1997. **Selecting partners for successful international alliances: Examination of US and Korean firms.** *Journal of World Business Vol. 32, No. 1, pp 3-16.*
- Das, T.K. e Teng, B.-S. 2003. **Partner Analysis and Alliance Performance.** *Scandinavian Journal of Management, 19, 279-308.*
- Doz, Y. e Hamel, G. 1998. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering.** *Harvard Business School Press, Boston.*
- Dussauge, P. e Garrett, B. 1999. **Cooperative Strategy: Competing successfully through strategic alliances.** *John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.*
- Harbison, J. R. e Pekar, Jr., P. 1999. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso.** *São Paulo: Futura.*
- Henneveld, M. 2006. **Alliance contracting – removing the boundaries for infrastructure delivery.** *Proceedings of the Annual Conference of the Transportation Association of Canada, Prince Edward Island*
- InterCement, 2017. **Relatório e Contas 2017**, retirado de http://www.intercement.com/pt/#/investidores_relatorios_anuais/
- Johanson, J., e Mattsson, L. 1993 **Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach.** *The Internationalization of the Firm: A Reader, 303-21. Academic Press, London.*
- Kanter, R. 1994. **Collaborative Advantage: The Art of Alliances.** *Harvard Business Review 72, no. 4, pp. 96–112.*
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.** *Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.*
- Kogut, B. 1988. **Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives.** *Strategic Management Journal, Vol. 9, pp. 319-332.*

Lewis, J.D. 1992. **The new power of strategic alliances.** *Planning Review*, Vol. 20 No. 5, pp. 45-62.

Lorange, P e ROOS, J. 1996. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Editora Atlas.

Mendel, P. e Ferreira, G. 2004. **Formação de estratégia: O caso de uma parceria internacional.** *Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Puerto Plata. Anais de Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Vol. 1.*

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. 2000. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.** Porto Alegre, Bookman

Noletto, M. 2000. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática.** São Paulo: Global.

Parcerias, 2018. **Projeto Parcerias.** InterCement

Porter, M. E. 1990. **The Competitive Advantage of Nations.** *Harvard Business Review* 68, no. 2.

Porter, M. E. 2000. **Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy.** *Economic Development Quarterly*, Vol 14, No. 1, pp. 15 – 34.

Yoshino, M. e Rangan, S. 1996. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização.** São Paulo: Makron Books.

Zhang, H., Shu, C., Jiang, X., Malter, A. 2010. **Managing Knowledge for Innovation: The Role of Cooperation, Competition, and Alliance Nationality.** *Journal of International Marketing*: December 2010, Vol. 18, No. 4, pp. 74-94.

Sites consultados entre Setembro 2017 e Setembro 2018:

- <http://www.intercement.com/pt/>
- <http://www.cimpor.pt/>
- <https://cimento.org/>

Anexos

A. Entrevista a Lorena Ferreira (Responsável pelo Programa Parcerias) realizada no dia 23 de Janeiro de 2017

O projeto

Pergunta 1: Como surgiu o Programa Parcerias?

Pergunta 2: Qual a metodologia utilizada?

Pergunta 3: Qual a influência da estratégia *Blue Ocean* para o desenho deste programa?

Pergunta 4: Quais foram as principais motivações para o desenrolar deste projeto?

Pergunta 5: Quem são os principais alvos deste programa?

Pergunta 6: Quais os *outputs* que a InterCement procura obter com este programa?

Pergunta 7: Foi efetuado um teste piloto? Em que país?

Pergunta 8: Quando é que começou a ser aplicado?

Categorias do Programa

Pergunta 1: De que forma foram definidas as categorias?

Pergunta 2: Qual a base para a definição de cada dimensão?

Pergunta 3: Quantos parceiros foram consultados? A amostra foi diversificada?

Pergunta 4: De que forma foram agrupados os parceiros?

Pergunta 5: A percepção de cada grupo foi igual?

Pergunta 6: Como foi construído o *road map* de cada dimensão?

Pergunta 7: De que forma são medidos os *outputs* de cada dimensão?

Análises e conclusões

Pergunta 1: Quais as mais valias que identifica ao ter sido utilizada a estratégia *Blue Ocean*?

Pergunta 2: Se fosse hoje e com a informação disponível, o que teria feito de diferente?

Pergunta 3: Qual é o *feedback* das partes envolvidas?