



COLABORAÇÃO COMO MODELO DE NEGÓCIO VENCEDOR

Alfredo Ortega

As empresas colaborativas devem ter o desejo de aprender a desafiar o status quo, gerar melhores processos e obter resultados positivos.

Há vários anos, a Sintec Consulting identifica os benefícios da colaboração como modelo de negócio. Criar redes de sinergia entre empresas traz benefícios tangíveis; só para mencionar alguns:

- Otimização dos recursos de ambas as partes em resposta a uma competição global.
- Acesso a avanços rápidos e disruptivos em tecnologia que exigem estruturas de negócios ágeis e inovadoras.
- Informação sobre novos mercados, para ganhar competições e tecnologias.
- Conhecimento de riscos e custos de desenvolvimento.

Esta tendência tomou diferentes formas dentro dos elos da cadeia de valor, no entanto, os resultados são por vezes mistos porque, embora existam processos maduros e definidos, a colaboração geralmente termina abruptamente porque algumas das partes não encontram resultados suficientemente satisfatórios. As razões vão desde questões de confiança, solidez do relacionamento e *perícia* ou talento humano de algumas das partes envolvidas.

Facilitação e aconselhamento como solução

Uma maneira de resolver essas quebras colaborativas é através da incorporação de um agente especialista externo; a inclusão de um consultor ou consultor intermediário geralmente dá resultados que superam as expectativas.

Compartilhando um caso de sucesso, na Sintec trabalhamos há alguns anos em um projeto colaborativo entre uma empresa de consumo e uma empresa de transportes. Neste projeto, ajudamos a projetar e estabelecer um Modelo Operacional, Comercial e de Gestão baseado em competitividade, transparência e colaboração. O objetivo foi obter melhor rentabilidade nas duas empresas.

Os resultados foram conclusivos, um modelo comercial foi projetado com base em alavancas operacionais que otimizam a produtividade de ambas as empresas e no correto alinhamento de custos, taxas e margens, gerando resultados em benefícios líquidos anuais de até 400 milhões de pesos mexicanos entre as envolvidas.

Quando colaborar?

Então, como saber em quais instâncias deve colaborar e o que deve ser feito para gerar um modelo de negócio em que ambas as empresas obtenham os resultados esperados?

Dois temas são óbvios quando se fala em colaboração:

- **Deve haver um desejo de aprender um com o outro:** As empresas para as quais a colaboração representa apenas a terceirização de uma transação não aproveitam o conhecimento conjunto. Ao não ver como uma oportunidade de negócio, elas não desafiam o status quo para maximizar os benefícios da aliança. Para aprender e capitalizar, é necessário entender claramente o que cada empresa está procurando.
- **Precisamos garantir que cada empresa esteja contribuindo com algo único e distinto:** Para que a colaboração funcione, ambas as empresas devem entender que estão ganhando uma vantagem competitiva em relação às demais empresas que estão fora da aliança; Se isso não for valorizado por uma das partes, a colaboração está fadada ao fracasso. Aqui há um grande desafio, é necessário saber quais são as habilidades, competências e / ou a expertise que serão compartilhadas, para que a vantagem competitiva que é buscada através de um modelo de negócio seja alcançada, sem entregar completamente o know-how que pode ser obtido para uma ou outra empresa no mercado.

Traçar o caminho evita que você se perca.

Para realizar um processo de colaboração entre empresas, é necessário determinar um roteiro, um caminho comprovado que possa levantar pontos de atenção quando o processo não estiver funcionando da maneira desejada por ambas as partes. A colaboração deve ter um objetivo complementar, porque sob este esquema, o lucro da Empresa A significa lucro para a Empresa B, e vice-versa.

Em nossa experiência, identificamos 5 etapas que conseguem transformar uma colaboração transacional de objetivos comuns em uma colaboração estratégica de objetivos complementares:

- 1 **Definição de um motivo:** As empresas devem ser muito claras sobre o que querem ter em um parceiro de negócios / colaborador. Este é o ponto-chave do relacionamento, o *driver* de colaboração deve ser claro: Maximização de recursos, transferência de conhecimento, entrada em novos mercados, etc. Com base nisso, é necessário identificar com qual empresa você pode obter um esquema de colaboração que beneficie ambas.
- 2 **Identificação do fit cultural e estratégico de cada empresa:** Uma vez que os jogadores e os objetivos tenham sido definidos, é necessário entender como ambos estão aptos a colaborar. É necessário identificar se eles têm esse *fit*, vontade de colaboração e aprendizagem dentro dos diferentes níveis da organização - a falta desse alinhamento poderia ser um *fator decisivo*, já que além da confiança, o sucesso da interação entre as partes depende de quão adequadas as empresas são para se coordenar, quão complementares são seus recursos e experiências, quão semelhantes são seus valores e sua forma de trabalho ou, em outras palavras, seu alinhamento estratégico.
- 3 **Definição de processos, facilitadores, modelo de gestão e governança do relacionamento:** Como em qualquer modelo de negócio, é necessário definir os processos a serem executados, papéis, funções, gerentes, frequências, etc. Um facilitador normalmente ignorado é o modelo de gerenciamento e controle do relacionamento. Em um modelo de colaboração, esse é um elemento-chave para definir níveis de transparência, transferência de conhecimento e competências.
- 4 **Monitoramento de compromissos e resultados:** O que não é medido, não é gerenciado. É necessário ter identificado os objetivos quantificáveis do relacionamento,

seja em termos de custo, receita, desenvolvimento de produto, entrada no mercado, etc. O monitoramento nos horários e lugares certos permite ajustes “durante o processo”, para se aproximar do sucesso da colaboração. Uma questão crítica que pode matar ou, por outro lado, incentivar a colaboração, é a transparência e o cumprimento dos compromissos de ambas as partes. Se uma parte percebe que não está obtendo o benefício que buscou, esta tende a deteriorar a colaboração e gerar conflitos entre as partes.

- 5 Definição do esquema de sustentabilidade da colaboração ao longo do tempo:** Para que um esquema de colaboração seja mantido ao longo do tempo, é necessário que a vantagem competitiva obtida seja preservada, evolua ou se torne completamente nova. Enquanto as empresas fora de uma aliança alcançarem resultados semelhantes sem complexidade adicional, a colaboração é fútil. É necessário “desafiar o modelo” continuamente, ter uma visão de longo prazo com o objetivo de alcançar o potencial máximo, redefinir e ajustar continuamente o caminho para esse “*full-potential*”.

Compromisso e confiança = A chave para o sucesso

A colaboração é uma fonte segura de benefícios para empresas que decidem se comprometer com um modelo de negócios bipartido. A execução em si não é algo simples, requer uma mente aberta em prol da transparência e do comprometimento.

Resumindo, um processo de colaboração bem-sucedido requer um entendimento claro do porquê e com que propósito você deseja colaborar, entendendo que é um modelo “ganha-ganha”, onde cada empresa traz algo único que é valorizado por ambas as partes. As empresas colaboradoras devem ter o desejo de aprender a desafiar o status quo, gerar melhores processos e obter resultados positivos. Tudo isso tem que ser regido por um modelo de gestão baseado na transparência e na confiança, com indicadores claros e mensuráveis e objetivos alcançáveis, sempre pensando em como alcançar todo o potencial do relacionamento. Os riscos são grandes, mas a recompensa de um processo bem executado é muito superior a eles.

A Sintec é uma consultoria líder na América Latina dedicada a implementar modelos de negócios transformacionais que integram práticas inovadoras, talentos e tecnologia avançada, e onde podemos ajudá-lo a fortalecer alianças estratégicas e modelos de negócios cooperativos que levam sua empresa ao próximo nível. Ligue para nós! Estamos aqui para ajudar: www.sintec.com



Alfredo Ortega,
Diretor de Estratégia de Operações
alfredo.ortega@sintec.com

Alfredo Ortega é o Diretor de Estratégia e Operações da Cadeia de Suprimentos da Sintec no escritório de Monterrey. Ele tem mais de 10 anos de experiência em consultoria no México e na América Latina, com empresas líderes em seus setores. Especializou-se em temas de Inventários, Centros de Distribuição, Planejamento de Produção, Planejamento, Transporte e Estratégia de Crescimento em setores como Bens de Consumo, Alimentos e Bebidas, Construção e Produtos Industriais.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_