

Dormindo com o inimigo

Eliane Sobral

O que leva uma empresa a colocar sua linha de produção à disposição de uma concorrente

Nos anos 90, o finlandês Raymond Noordas, então presidente da Novell, fabricante americana de software, ficou conhecido ao cunhar uma expressão que entraria no vocabulário das escolas de gestão ao redor do mundo: *coopetition*, contração das palavras *cooperation* (cooperação) com *competition* (competição).

Pode parecer estranho, mas é cada vez maior o número de indústrias no Brasil que deixam as rusgas de lado para trabalhar em conjunto. Exemplos dessa mistura entre cooperação e concorrência, que originaram o termo de Noordas, não faltam nos dias de hoje. A AmBev está produzindo cerveja na linha da concorrente Cerpa.



A divisão de motocicletas da BMW usa parte das instalações da concorrente Dafra e o Laboratório Eurofarma produz para mais de 40 empresas que atuam no mesmo ramo. O que leva grandes marcas a “dormir com o inimigo”? De um lado, uma precisa aumentar a sua produção. Do outro, está uma concorrente sedenta por ocupar sua capacidade ociosa. E o atual cenário econômico brasileiro tem colocado essa questão na ordem do dia.

De acordo com um estudo da consultoria LCA, em 2009, o consumo de cerveja cresceu 7,8% em todo o País, enquanto a região Norte anotou alta de 12,4%. Com investimentos de R\$ 144 milhões já destinados à duplicação de sua fábrica em São Luís do Maranhão, produzir na concorrente Cerpa, no Pará, foi a saída que a AmBev encontrou para não perder terreno num mercado que não para de crescer.

“Decisões de novos investimentos, escolha do local para a nova unidade, seleção de fornecedores e de mão de obra são etapas que podem consumir entre quatro e cinco anos”, explica o professor e pesquisador do Insper André Duarte. “Por isso é melhor produzir na fábrica do concorrente.”



Casamento de interesses: a Eurofarma produz para mais de 40 empresas; a Cerpa faz cerveja para a AmBev; e a Dafra faz motos para a BMW

Ganhar tempo para atender a uma demanda acima do esperado também foi o motivo que levou a BMW a utilizar parte da capacidade fabril da concorrente Dafra, em Manaus, para produzir a moto G650 GS. “Projetávamos vender 100 unidades por mês, estamos vendendo 210 e temos lista de espera”, afirma Rolf Epp, diretor da BMW Motorrad a divisão de motos da montadora.

Além da demanda, a produção em Manaus trouxe uma grande vantagem competitiva à empresa alemã. “Se fôssemos importar, o preço ficaria entre US\$ 43 mil e US\$ 45 mil. Fabricando aqui vendemos a moto por R\$ 29,8 mil para o varejo”, diz o executivo. A vantagem para a Dafra é poder ocupar aquela parte da fábrica que estava ociosa.

De acordo com Epp, a Dafra compartilhou os investimentos necessários para montar a nova estrutura – um galpão que funciona de forma independente das outras unidades da empresa. “A Dafra também arca com os custos da mão de obra, produz a moto e vende para nós.” E as vantagens não são apenas para quem bate à porta de um concorrente pedindo ajuda.

No laboratório Eurofarma, a produção de medicamentos para terceiros responde por nada menos que 2% da receita bruta da companhia. De acordo com Patrícia Itapema, gerente de serviços para terceiros da Eurofarma, a empresa tem mais de 40 clientes em carteira. Ou seriam mais de 40 concorrentes? Patrícia não cita os nomes das empresas, pois os contratos são leoninos no item confidencialidade.

Outro aspecto dessa relação tão próxima entre concorrentes é o interesse de uma das partes em uma futura fusão, segundo o chefe do departamento de administração da FEA/USP, Adalberto Fischmann. Para ele, este é o caso do noivado entre AmBev e Cerpa. “Não tenha dúvida de que este é apenas o primeiro passo para uma futura aquisição.”

Não seria a primeira tentativa da AmBev de comprar a cervejaria paraense. Em 2007, a multinacional analisou a compra da Cerpa exatamente para resolver seu problema de abastecimento no Norte.

Fonte: Istoé Dinheiro, 26 maio 2010. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br>>. Acesso em: 26 maio 2010.