



A importância das parcerias para as empresas familiares na Indústria de Mobiliário.

Pedro Bruno Mendonça da Silva¹
José Freitas Santos²

¹ Consultor de Gestão. Especialista em Feiras e Exposições Internacionais; Professor Especialista no ISCAP.

² Professor Coordenador Principal de Gestão Internacional ISCAP.

Importância das Parcerias para as Empresas

- No contexto atual, com as economias cada vez mais globais, as parcerias nos negócios são claramente vitais para a obtenção de objetivos comuns (Aurifeille, Svizzero, & Tisdell, 2007).
- O dinamismo das parceiras é uma importante fonte de inovação para as empresas (Huggins & Johnston, 2010; Ebersberger & Herstad, 2012).
- As empresas reconhecem que as suas capacidades internas são insuficientes para competirem em mercados cada vez mais competitivos e globais (Moodysson, Coenen, & Asheim, 2008; Trippl, 2011).



Este estudo que visa diagnosticar e aprofundar a compreensão das parcerias, de modo particular para as empresas familiares na indústria de mobiliário em Portugal.

Caraterização da Indústria de Mobiliário em Portugal

APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, que representa o setor de atividade referente ao fabrico de mobiliário e de colchões.

AIMMP - Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal.

É a única associação empresarial no setor de âmbito nacional com uma perspetiva de “Fileira” (cadeia de valor).

AIMMP estão previstas 5 Divisões subsectoriais: abate, corte, serração de madeiras e embalagens; painéis e apainelados de madeira; carpintaria e afins; mobiliário e afins. **Estas divisões subsectoriais representam na prática grande parte da cadeia de valor da indústria de mobiliário.**

AEPF - Associação Empresarial de Paços de Ferreira.

**Feira de Mobiliário; Marca
Capital do Móvel.**



Tipo de dados	Período de referência dos dados	Atividade económica			
		1623 - Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção	3101 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio	3102 - Fabricação de mobiliário de cozinha	3109 - Fabricação de mobiliário para outros fins
Nº de empresas	2016	2639	167	544	3640
	2015	2740	153	554	3675
	2014	2784	154	556	3714
	2013	2994	150	578	3775
	2012	3230	150	612	4051
	2011	3579	156	653	4377
Volume de Negócios	2016	405 064 745,00 €	209 360 207,00 €	141 675 128,00 €	1 166 540 659,00 €
	2015	398 509 454,00 €	209 802 366,00 €	130 470 955,00 €	1 103 012 372,00 €
	2014	362 626 812,00 €	195 240 285,00 €	119 352 714,00 €	1 024 046 939,00 €
	2013	351 492 316,00 €	182 650 673,00 €	113 623 127,00 €	928 907 639,00 €
	2012	364 628 531,00 €	176 759 658,00 €	118 231 023,00 €	878 548 449,00 €
	2011	418 013 558,00 €	218 393 864,00 €	134 878 911,00 €	925 760 462,00 €



Tipo de dados	Período de referência dos dados	Atividade económica			
		1623 - Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção	3101 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio	3102 - Fabricação de mobiliário de cozinha	3109 - Fabricação de mobiliário para outros fins
Volume de Exportações	2017	79 050 464,00 €	92 743 627,00 €	20 763 772,00 €	547 537 451,00 €*
	2016	74 873 030,00 €	81 107 598,00 €	22 561 213,00 €	525 005 676,00 €*
	2015	76 146 327,00 €	80 459 045,00 €	22 589 280,00 €	499 265 435,00 €*
	2014	61 541 520,00 €	72 281 064,00 €	18 416 740,00 €	467 358 633,00 €*
	2013	59 341 857,00 €	69 040 065,00 €	16 078 469,00 €	427 173 120,00 €*
Nº de trabalhadores	2016	9501	3311	2717	23434
	2015	9278	3167	2600	22562
	2014	9044	2991	2599	21902
	2013	9325	2958	2606	21722
	2012	10437	3174	2914	23281
	2011	11898	3502	3344	26135

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística.

* CAE - 31091 Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins.



Cluster do Mobiliário

Em junho de 2010 através do Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE).

Caracterizado por uma elevada fragmentação e por pequenas empresas.

A maioria das empresas têm um cariz familiar, com dificuldade de acesso a capitais.

Nos últimos anos algumas empresas ganharam uma dimensão apreciável, com entrada nos mercados internacionais, apostando na inovação e em *design* próprio.



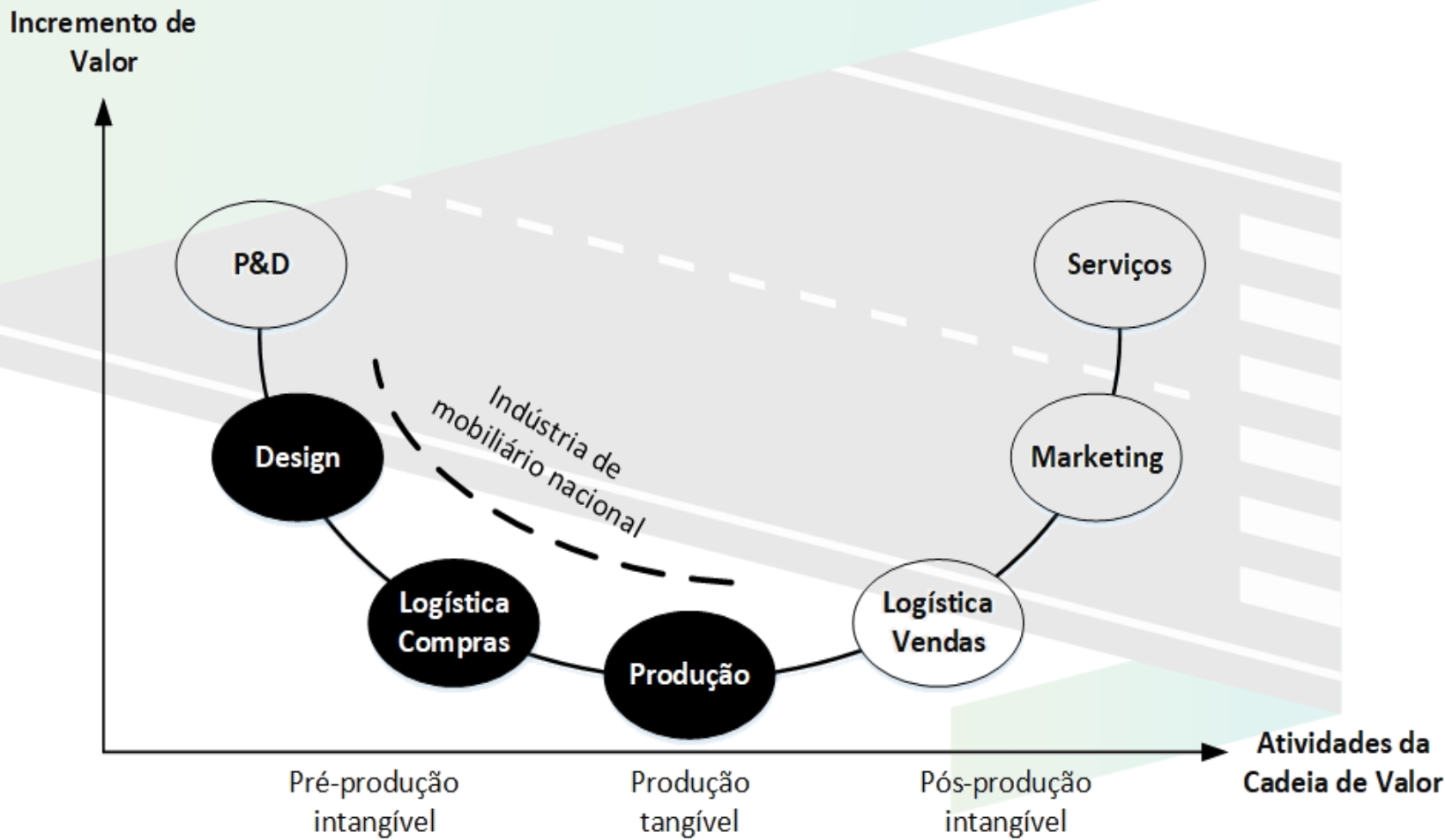
Indústria de Mobiliário e Cadeia Global de Valor.

No recente projeto de investigação Indústria 2030 – Made by Portugal (i2030), uma iniciativa do ISEG-Universidade de Lisboa e da Universidade Católica, em parceria com a Ordem dos Economistas e com protocolo do Ministério da Economia.

Este estudo de Laranja (2018) é relevante para o caso, porque atualmente, as empresas distribuem parte das operações pelo mundo, e a presença nas cadeias global de valor têm-se tornado cada vez mais influentes para as empresas e respetivas economias.



The smiling curve: Value added along the GVC.



Fonte: adaptado OCDE/OMC (2013), p. 2016



Indústria de Mobiliário e Cadeia Global de Valor.

O setor industrial português, incluindo o **setor de mobiliário**, tem ainda uma presença reduzida nas cadeias globais de valor e precisa sobretudo de ocupar mais o lado direito da “Curva do Sorriso”.

Neste contexto é facilmente percebido que a industria nacional não pode ficar inerte a esta nova dinâmica do comércio internacional, porque a importância das cadeias globais de valor continuará a crescer.



Revisão da literatura mais relevante

Considerações	Autor(es)
Definição de Parcerias.	Health Education Board for Scotland (2001); Stern & Green (2005); European Union - Commission Regulation (2010); Verstrepen et al (2009); Mesquita & Lazzarini (2008); Gao <i>et al.</i> (2017).
Benefícios das Parcerias.	Prigge (2005); Prigge & Torraco (2006); Huggins & Johnston (2010); Ebersberger & Herstad (2012); Wai & Yeung (2016); Waal <i>et al.</i> (2017).
Parcerias e as Cadeias Globais de Valor.	Jorgensen & Knudsen (2006); Kotturo & Mahanty (2017); Donovan & Stoian (2018).
PET - <i>Partnership Evaluation Tool.</i>	Boydell (2007).



Metodologia da Investigação.

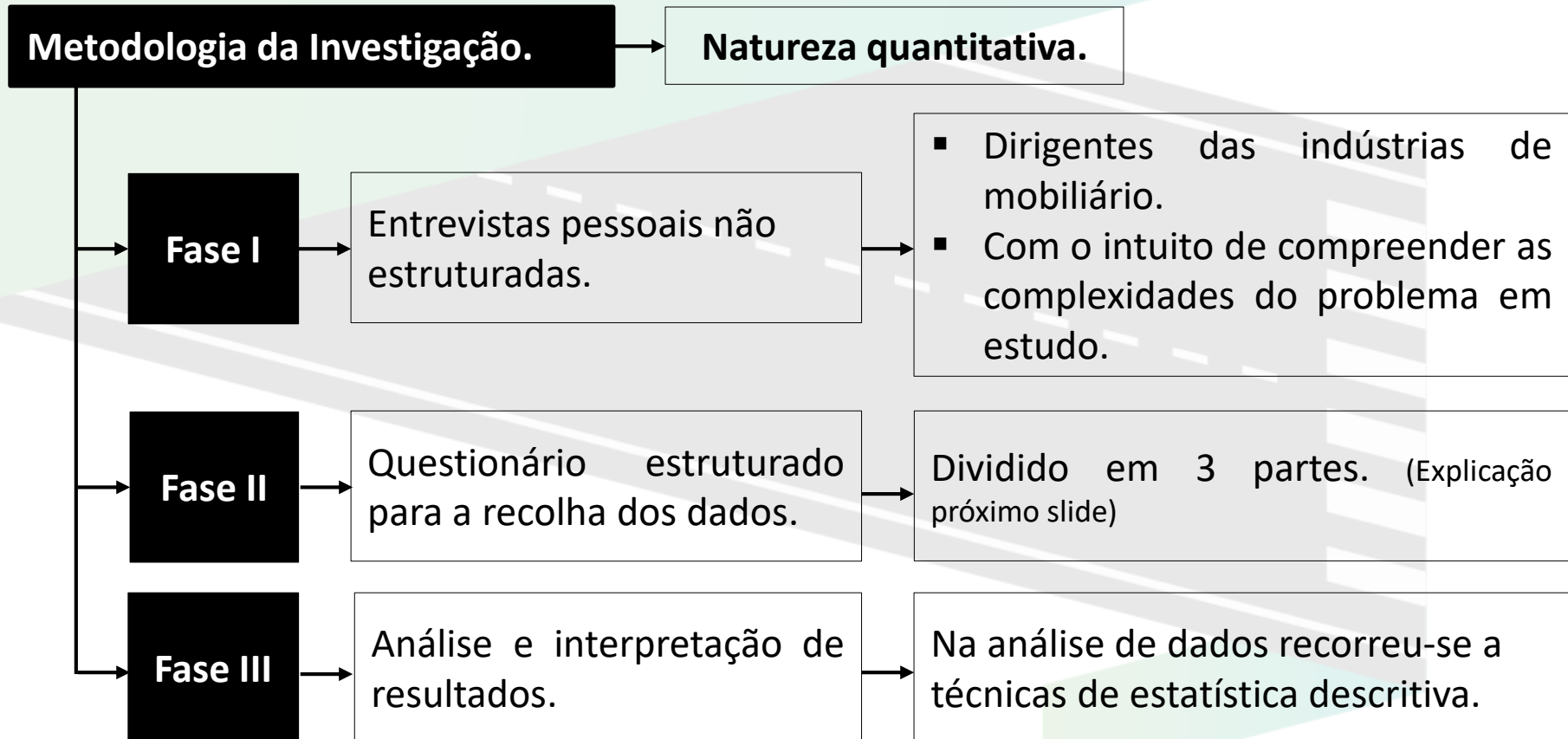
**Objeto da
Investigação.**

Indústrias portuguesas e familiares de fabrico de mobiliário.

**Objetivos da
Investigação.**

Analisar a importância das parcerias para as empresas familiares na indústria de mobiliário.

- Analisar a perceção dos empresários da indústria de mobiliário em relação às parcerias em termos gerais.
- Identificar qual a orientação das parcerias (sistema horizontal ou vertical) mais frequente no setor.
- Analisar o impacto das parcerias nos negócios das empresas familiares.





Questionário estruturado para a recolha dos dados.

Apresentação do questionário

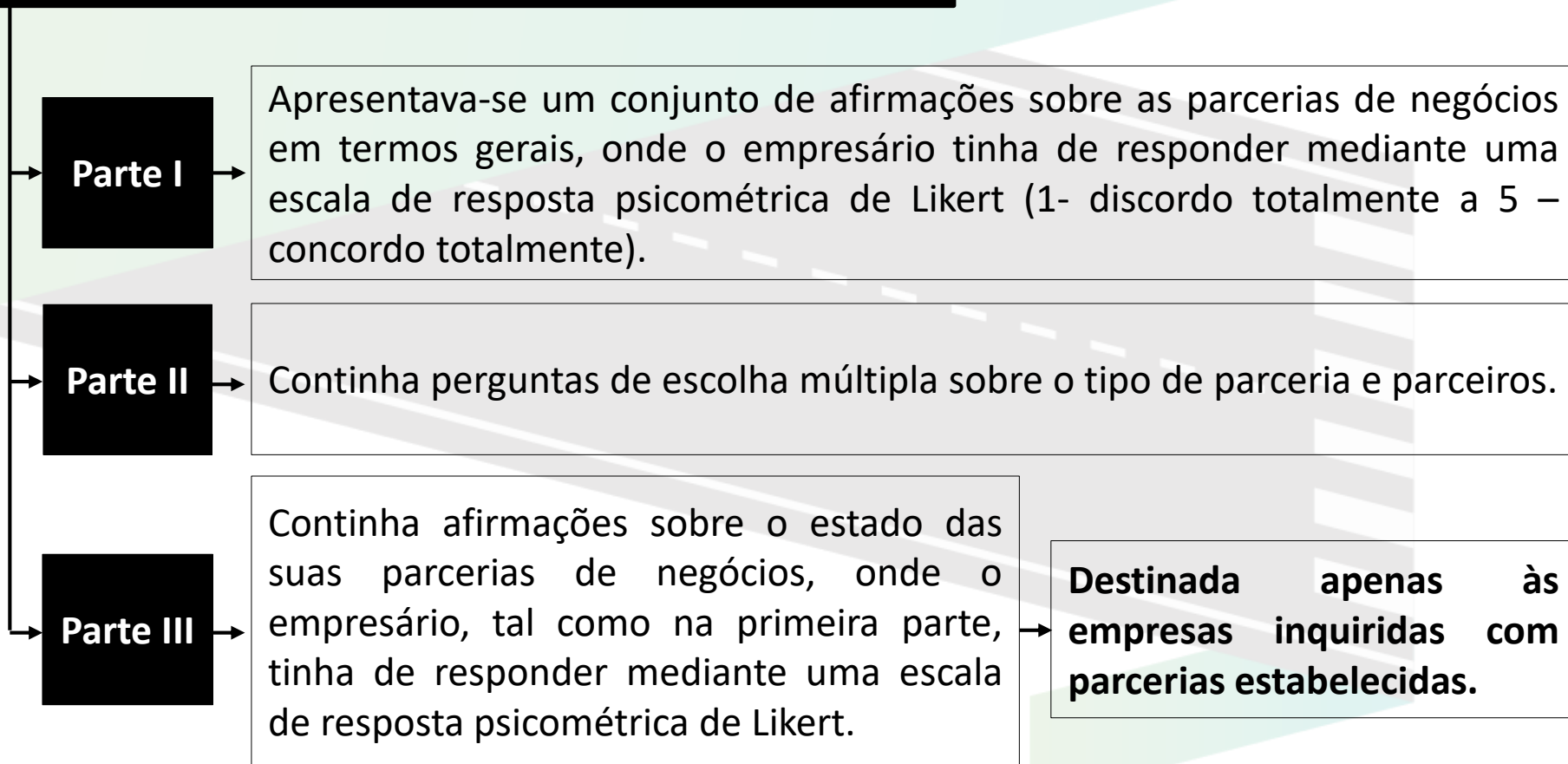
Definição de parcerias: “acordos formais ou informais entre duas ou mais empresas ou instituições que realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio dividindo os custos, riscos e benefícios.”

Logo de início informava-se que o **questionário destinava-se apenas** a indústrias de mobiliário e de natureza familiar, para evitar que empresas não familiares e não industriais respondessem ao questionário.

Segundo a AEF - Associação das Empresas Familiares "são Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa"



Questionário estruturado para a recolha dos dados.





Operacionalidade do Questionário.

Identificação e seleção das empresas familiares da indústria de mobiliário para o estudo.

Base de dados (CAE`s: 3101 - fabricação de mobiliário para escritório e comércio; 3102 - fabricação de mobiliário de cozinha; 3109 - fabricação de mobiliário para outros fins; 1623 - fabricação de outras obras de carpintaria para a construção).

Recolhida em associações empresariais privadas, tais como a APIMA - Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins e a AEP - Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria.

Contacto

Envio por email com ajuda da plataforma online LimeSurvey, com o endereço online (<http://paol.iscap.ipp.pt/iscapsurvey/index.php?sid=37141&lang=pt>), entre os dias 1 de março e 3 de abril 2018, para 950 empresas constantes das bases de dados.



Amostra

76 questionários utilizáveis, o que na prática corresponde a uma taxa de resposta de 8%.

Pequenas empresas familiares (55% até 10 trab.).
Maioria das empresas com volume de vendas até 1 milhão euros.



Resultados

Perceção das empresas sobre a importância das parcerias.

Afirmações	Discordo	Discordo	Não concordo	Concordo	Concordo
	Totalmente	Discordo	nem discordo	Concordo	Totalmente
	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)
As parcerias empresariais permitem a partilha de pontos fortes.	0 (0,00%)	1 (1,32%)	10 (13,16%)	50 (65,79%)	15 (19,74%)
As parcerias empresariais permitem partilha de riscos.	0 (0,00%)	6 (7,89%)	22 (28,95%)	41 (53,95%)	7 (9,21%)
As parcerias empresariais aumentam o poder de alcance das empresas (novos mercados/clientes).	0 (0,00%)	3 (3,95%)	6 (7,89%)	43(56,58%)	24 (31,58%)
As parcerias empresariais ajudam na redução de custos.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	23 (30,26%)	36 (47,37%)	13 (17,11%)
As parcerias empresariais otimizam de tarefas e processos operacionais.	0 (0,00%)	1 (1,32%)	14 (18,42%)	49 (64,47%)	12 (15,79%)
As parcerias empresariais aumentam a capacidade em oferecer um melhor serviço aos clientes.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	12 (15,79%)	44 (57,89%)	16 (21,05%)

Resultados e Interpretações.

Parte I

Perceção das empresas sobre a importância das parcerias

Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)
As parcerias empresariais aumentam a visibilidade da empresa.	0 (0,00%)	4 (5,26%)	19 (25,00%)	42 (55,26%)	11 (14,47%)
As parcerias empresariais aumentam a networking (rede de contactos).	0 (0,00%)	1 (1,32%)	10 (13,16%)	48 (63,16%)	17 (22,37%)
As parcerias empresariais ajudam a desenvolver novas perspetivas.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	6 (7,89%)	48 (63,16%)	22 (28,95%)
As parcerias empresariais são geralmente benéficas, mas é muito importante a escolha do parceiro.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (3,95%)	24 (31,58%)	49 (64,47%)



Resultados e Interpretações.

Parte I

Perceção das empresas sobre a importância das parcerias.

Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)
As parcerias empresariais aumentam o risco de perda de autonomia.	1 (1,32%)	23 (30,26%)	26 (34,21%)	23 (30,26%)	3 (3,95%)
As parcerias empresariais não são benéficas, porque podem fazer do nosso parceiro um futuro concorrente.	3 (3,95%)	31 (40,79%)	29 (38,16%)	12 (15,79%)	1 (1,32%)
As parcerias empresariais são uma ilusão, porque geralmente uma das partes tem tendência a focar-se apenas nos seus interesses e não nos benefícios mútuos.	1 (1,32%)	29 (38,16%)	32 (42,11%)	13 (17,11%)	1 (1,32%)



Resultados e Interpretações.

Parte II

Empresas com parcerias estabelecidas.

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Sim e pretendemos renovar e/ou continuar a desenvolver novas parcerias.	43	56,58%
Sim, mas não pretendemos renovar as parcerias existentes nem celebrar novas parcerias.	1	1,32%
Não, mas pretendemos estabelecer parcerias futuramente.	13	17,11%
Não e nem pretendemos estabelecer parcerias futuramente.	3	3,95%
Não e nunca pensamos no assunto.	16	21,05%



Resultados e Interpretações.

Parte II

Vínculo/contrato legal estabelecido com o(s) parceiro(s).

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Sim celebramos sempre um contrato formal com os parceiros.	8	10,53%
Sim, embora também celebramos pontualmente contratos verbais.	9	11,84%
Não, celebramos apenas acordos/contratos verbais.	40	52,63%
Sem resposta	0	0,00%
Excluídos	19	25,00%



Resultados e Interpretações.

Parte II

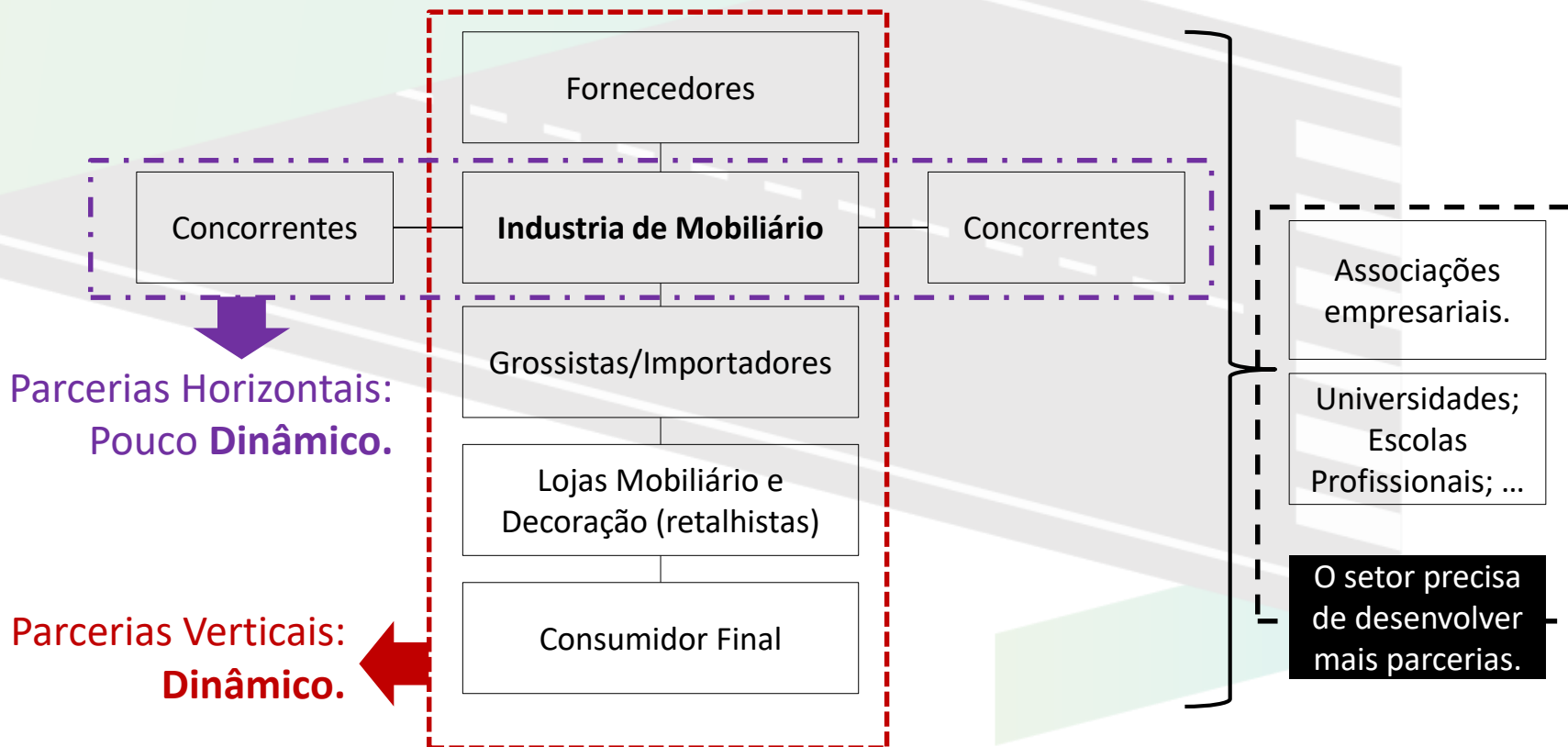
Tipo de parcerias estabelecidas ou que pretende estabelecer.

Afirmações	Respostas	
	Nº	%
Clientes (Lojista/retalhista ou grossista).	28	36.84%
Agente import/export.	24	31.58%
Fornecedores.	34	44.74%
Concorrentes.	12	15.79%
Escolas, Universidades ou Institutos Politécnicos.	7	9.21%
Associações empresariais.	18	23.68%
Clientes (público geral ou consumidor final).	14	18.42%
Outro.	3	3.95%



Resultados e Interpretações.

Parte II



Resultados e Interpretações.

Parte III

Autoavaliação das parcerias.

Afirmações	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)
Estamos satisfeitos com a(s) parceria(s), pois fortalecem o aproveitamento de estruturas comerciais e logísticas.	0 (0,00%)	1 (1,75%)	16 (28,07%)	31 (54,39%)	9 (15,79%)
Estamos satisfeitos com a(s) parceria(s), pois permitem a partilha dos processos produtivos e de gestão.	1 (1,75%)	4 (7,02%)	15 (26,32%)	32 (56,14%)	5 (8,77%)
Estamos satisfeitos com a(s) parceria(s) e focados nos benefícios mútuos.	0 (0,00%)	1 (1,75%)	16 (28,07%)	35 (61,40%)	5 (8,77%)
A(s) parceria(s) são fundamentais para a internacionalização da nossa empresa e para ter acesso a novos mercados.	0 (0,00%)	2 (3,51%)	14 (24,56%)	31 (54,39%)	10 (17,54%)



Resultados e Interpretações.

Parte III

Autoavaliação das parcerias.

Afirmações	Discordo	Discordo	Não concordo	Concordo	Concordo
	Totalmente	Discordo	nem discordo	Concordo	Totalmente
	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)	Nº (%)
A(s) parceria(s) ajudam-nos a diversificar para novos negócios.	0 (0,00%)	0 (0,00%)	12 (21,05%)	34 (59,65%)	11 (19,30%)
A(s) parceria(s) ajudam-nos a possuir novas competências, pois não temos recursos internos suficientes para as desenvolver.	1 (1,75%)	4 (7,02%)	11 (19,30%)	32 (56,14%)	9 (15,79%)
Estamos descontentes com os resultados atuais da(s) parceria(s), porque escolhemos mal o(s) parceiro(s).	12 (21,05%)	25 (43,86%)	17 (29,82%)	3 (5,26%)	0 (0,00%)
Estamos desiludidos com a(s) parceria(s). Elas não funcionam e são geradoras de conflitos.	16 (28,07%)	21 (36,84%)	18 (31,58%)	2 (3,51%)	0 (0,00%)
As parcerias são muito importantes em caso de exportação.	1 (1,75%)	3 (5,26%)	14 (24,56%)	30 (52,63%)	9 (15,79%)
As parcerias são pouco relevantes para atuação no mercado doméstico.	8 (14,04%)	19 (33,33%)	22 (38,60%)	6 (10,53%)	2 (3,51%)



Resultados e Interpretações.

Parte III

PET - *Partnership Evaluation Tool* - Boydell (2007)

Conexões

Relações com os
stakeholders.

Existência de relações
com *stakeholders*.

Aprendizagem

Acesso a informações,
novos conhecimentos
e experiências.

Ajudam a possuir e
desenvolver novas
competências.

Ação

Capacidade de resposta,
pesquisa, atividades, etc.

- Aproveitamento de estruturas comerciais e logísticas.
- Partilha dos processos produtivos e de gestão.

Impacto

Resultados.

- Resultados positivos no processo de internacionalização.
- Diversificação de negócios.

Setor Industrial de Mobiliário - Portugal



Conclusões

Verifica-se que o setor é altamente dinâmico, sobretudo em parcerias verticais.

É francamente positiva em relação às vantagens intrínsecas das parcerias empresariais, realçando o impacto das mesmas na conquista de novos mercados e negócios e na otimização dos processos produtivos ao longo da cadeia de valor.

O setor é fraco nas parcerias horizontais, e isto não favorece a visibilidade, capacidade e dimensão da indústria de mobiliário nacional nas cadeias globais de valor.

Importante a realçar no estudo é o papel da “confiança” no desenvolvimento das parcerias, podemos mesmo afirmar que a dinâmica cooperativa do setor é assegurada essencialmente pela tutela da confiança.



Conclusões - Implicações

1

Reforça o papel das parcerias no atual contexto económico, marcado pela globalização.

2

Realça a importância de uma cultura cooperativa, ou seja, é importante continuar a cultivar uma cultura de confiança e de respeito entre empresários, de forma a assegurar a qualidade das parcerias.

3

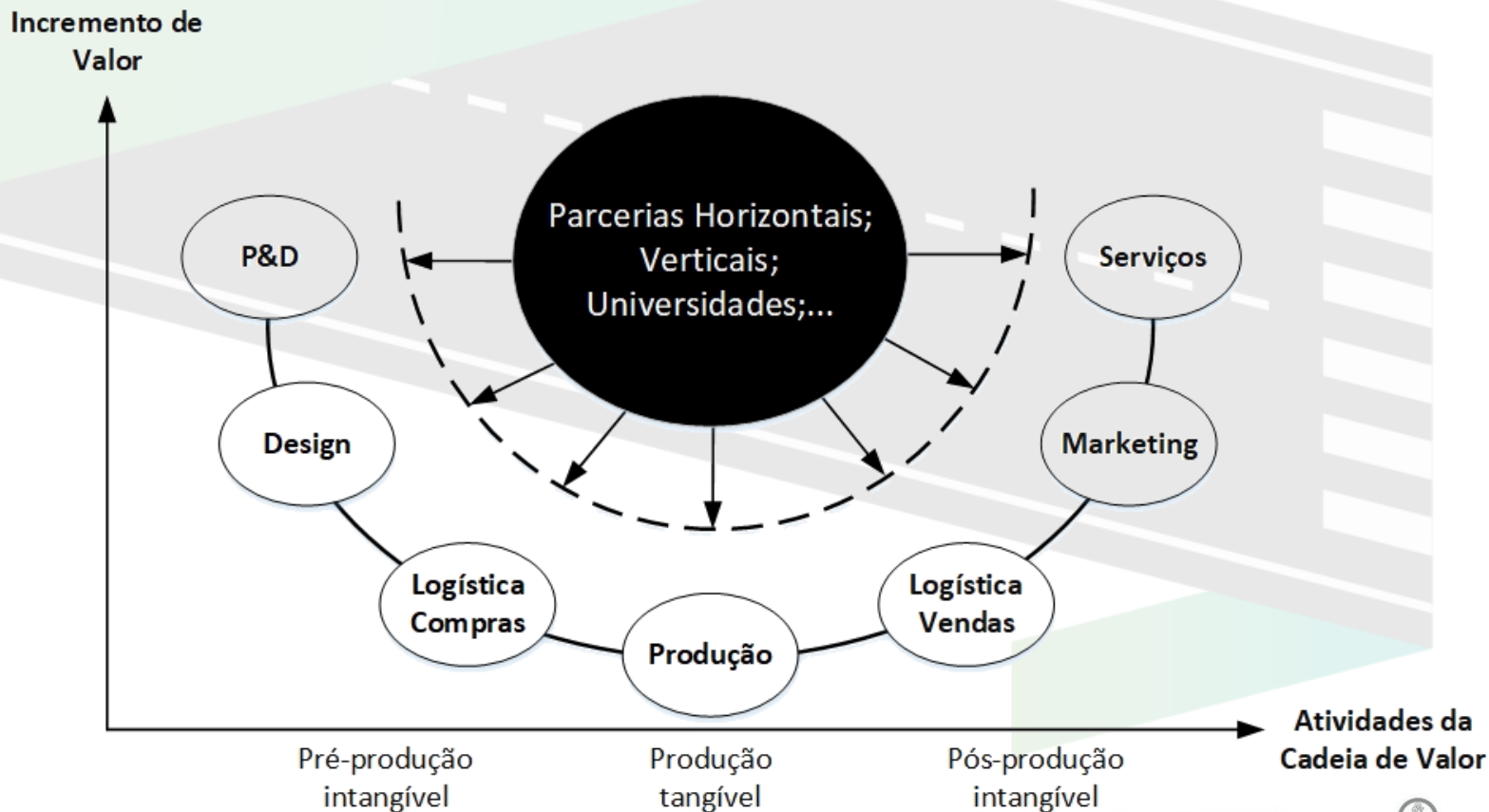
Indica a necessidade de promover e incentivar o desenvolvimento de parcerias horizontais, bem como a necessidade de fomentar parcerias empresas/universidades.

No futuro próximo mais importante do que as exportações será a conquista de quota de mercado nas cadeias globais de valor.

Parcerias sistema horizontal, vertical e empresas/universidades.

Conclusões - Implicações

Importância das Parcerias na The smiling curve: Value added along the GVC.



Fonte: adaptado OCDE/OMC (2013), p. 2016



Vídeo



Obrigado pela atenção.

Pedro Bruno Mendonça da Silva
pedrobrunomendonca@Hotmail.com

José Freitas Santos
430jfsantos@gmail.com