

DIRETÓRIO DE BOAS PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO EMPRESARIAL NAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO E VESTUÁRIO



COFINANCIADO POR:







Projeto n.º NORTE-02-0853-FEDER-000101

M&V: Desafio à Competitividade

DIRÉTORIO DE BOAS PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO EMPRESARIAL NAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO E VESTUÁRIO

FICHA TÉCNICA

Promotor Associação Empresarial de Paços de Ferreira

Conteúdos PAMÉSA

Data Setembro de 2019

ÍNDICE

NOTA PRÉVIA	2
1. A SITUAÇÃO ATUAL E ALGUMAS PRÁTICAS	
1.1. O inquérito às empresas sobre cooperação e coopetição	12
2. OS CONCEITOS DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO	21
2.1. A natureza dos acordos de cooperação	30
3. AS MODALIDADES DE COOPERAÇÃO	32
3.1. A cooperação nos processos industriais	35
3.1.1. O outsourcing	
3.1.2. A cooperação concertada	39
3.1.3. A cooperação comercial	41
3.1.4. A cooperação tecnológica	46
3.1.5. A cooperação financeira	48
4. AS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO	52
4.1. As caraterísticas e os tipos de processos	53
4.2. A análise dos potenciais cooperantes	55
4.3. A negociação dos processos	57
4.4. A estratégia de intervenção	58
4.5. A definição do modelo de cooperação	59
5. A GESTÃO DA COOPERAÇÃO	61
6. AS CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DA COOPERAÇÃO	66
ΝΟΤΑ ΕΙΝΑΙ	70



NOTA PRÉVIA

presente trabalho tem em vista dotar tecido empresarial dos setores da indústria do mobiliário e do vestuário (M&V) com informação específica sobre a cooperação e coopetição entre empresas, bem como evidenciar a sua importância para melhorar a competitividade.

É um facto que a maioria das PME ainda não despertou para a importância da cooperação empresarial porque existe falta de informação e persistem reservas mentais que decorrem da cultura do individualismo e da autossuficiência que impedem a criação de ambiente favorável ao desenvolvimento de processos colaborativos para colmatar carências comuns.

Por outro lado, a realidade mostra que a evolução dos mercados é caraterizada pela incerteza e mudança permanente, a concorrência é cada vez mais intensa e preparada na disputa de quotas de mercado em todos os segmentos e a inovação emerge como importante fator de competitividade por ser decisivo para diferenciar e criar valor na oferta.

As experiências de inovação, a diversos níveis, demonstram que "ninguém inova sozinho" e que o caminho a seguir é estimular práticas de cooperação empresarial orientadas para superar obstáculos e potenciar condições de crescimento competitivo sem perda da identidade das empresas cooperantes.

O tema da cooperação é atualmente incontornável pela importância crescente da economia digital nos negócios e nos processos "indústria 4.0", que obrigam a ações colaborativas para integrar e controlar recursos técnicos para melhorar fatores de competitividade como, a eficiência organizativa e ambiental, a otimização da logística, e a complementaridade para a oferta de soluções à medida.

As abordagens efetuadas ao longo do trabalho procuram evidenciar que a cooperação e a coopetição podem assumir diferentes modalidades, formas de envolvimento e ter objetivos que as empresas isoladamente não conseguem atingir por insuficiência de capacidade de recursos técnicos, humanos, financeiros, etc.

Os conteúdos do diretório integram abordagens e recomendações de boas práticas, designadamente, sobre: as respostas das empresas ao inquérito que serviram para conhecer os resultados de experiências realizadas e orientar os temas; o desenvolvimento dos conceitos de cooperação e de coopetição com exemplos práticos para melhor entender como podem ser utilizados; a natureza dos acordos de cooperação e seus fundamentos; as diferentes modalidades de cooperação; as estratégias e ações colaborativas; a gestão dos processos e contributos para o sucesso.

O *Diretório de Boas Práticas para a Cooperação e Coopetição Empresarial* foi promovido pela Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF), ao abrigo do Sistema de Apoio às Ações Coletivas – Qualificação, do Norte 2020, e teve em conta o universo das empresas em atividade dos setores do mobiliário e vestuário nos concelhos de Paços de Ferreira, Lousada e Paredes.

Às empresas que colaboraram no inquérito, às entidades públicas e privadas que prestaram informações e forneceram elementos que constam da bibliografia, bem como à equipa técnica da AEPF, o nosso agradecimento pela colaboração e confiança demonstrada, sem as quais não teria sido possível realizar o trabalho.



1.A SITUAÇÃO ATUAL E ALGUMAS PRÁTICAS

maioria das empresas dos setores da indústria do mobiliário e do vestuário, "M&V", aliás comum a outros, carateriza-se pela reduzida dimensão das pequenas e médias empresas (PME) o que determina naturalmente a falta de condições de base para se envolver em processos de cooperação e disponibilidade para partilhar recursos, benefícios e correr riscos.

O universo empresarial referido está mais vocacionado para os negócios com clientes detentores de marca, grandes armazenistas de distribuição e venda ao consumidor final. São negócios business to business (B2B), também designados de "private label" que envolvem um tipo de clientela que dispõe usualmente de elevado poder negocial para requerer ou impor condições de preço/qualidade que satisfaçam os segmentos de mercado onde se movem e as margens de rendibilidade esperadas.

Dito de outro modo, parte significativa das empresas do M&V está, ainda, pela sua natureza e tradição, demasiado sujeita às condições deste tipo de procura. As fragilidades manifestam-se sobretudo ao nível da gestão que dificilmente serão ultrapassáveis se nada for feito para melhorar o nível das capacidades e das estratégias colaborativas.

Por isso, importa capacitar o tecido empresarial para que possa definir novas estratégias, mais pró-ativas e de cooperação para obter ganhos de competitividade e de poder negocial tendo em conta que os modelos de negócio estão a mudar profundamente, os consumidores mudaram não por força de geração espontânea, mas porque as tecnologias de comunicação e de gestão da produção e vendas também se alteraram profundamente e estão a influenciar as tendências da procura à escala global tendo por base fatores imateriais como, a **inovação**, o **design** e a **ecoeficiência**, que contribuem para **diferenciar a oferta** pelo valor acrescentado.

Ou seja, há novos fatores que devem estimular ações de cooperação e que decorrem da entrada nos mercados de uma nova geração de consumidores, de novos *players*¹

¹ De acordo com um trabalho publicado pela Google, 50% dos compradores B2B são millennials (termo que designa os indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000 (geração de jovens e adultos, entre os 15 e 35 anos) - são a primeira geração de nativos digitais, nasceram na era dos equipamentos eletrónicos, do crescimento rápido do 'online' e do mundo das redes sociais). Este é um dos dados a ter em conta no negócio digital para o segmento empresarial. Os restantes 50% correspondem a compradores de outros segmentos etários, por vezes, pouco familiarizados com o comércio online.

e dos efeitos da economia digital que se refletem nos processos industriais e comerciais, designadamente, pelo uso das TIC e do e-commerce (vendas via internet) que permitem satisfazer encomendas a qualquer hora e lugar, otimizar recursos e inovar a oferta.

Para compreender as mudanças e os novos desafios as empresas devem considerar a importância crescente das plataformas de venda online do produtor ao consumidor (marketplace) e a sua capacidade de integrar a oferta de praticamente todos os bens e serviços onde constam os produtos dos setores do M&V.

Trata-se de um tipo de negócio que se diferencia de outros porque emerge em qualquer espaço geográfico, atua à escala global, aposta em fatores muito atrativos para o consumidor, tais como, capacidade inovadora do serviço (venda online a qualquer hora e local), flexibilidade, eficiência logística e preço competitivo para uma oferta que é normalmente vasta, diversificada e com garantias de qualidade.

Para perceber o que estamos a falar, convém refletir um pouco sobre o potencial das ferramentas da economia digital e distinguir dois conceitos, o **e-commerce** e o **marketplace**.

O **e-commerce** é uma loja virtual em que uma empresa vende os seus próprios produtos, enquanto o **marketplace** é uma plataforma, mediada por uma empresa, que reúne ofertas de produtos e serviços de diversos vendedores.

Para os utilizadores, o marketplace representa maior facilidade e rapidez pois terão acesso, num único website, a ofertas de diferentes empresas, podendo comparar e escolher facilmente.

Para além disso, podem ainda comprar produtos de lojas diferentes e efetuar apenas um pagamento, em vez de passar por múltiplos processos de pagamento em vários sites.

Para a atividade puramente comercial, o marketplace é sinónimo de colaboração, **mas não de cooperação**. Divulgando a sua oferta nos marketplace, as empresas – grandes ou pequenas – ganham visibilidade e conseguem alavancar vendas.

O conceito está a evoluir, mas é semelhante ao de uma loja física num centro comercial. As pessoas podem entrar para comprar o produto de outra loja, mas vêm outros produtos e acabam por comprar também. Poderemos dizer, portanto, é uma espécie de montra num centro comercial virtual.

Para além de maior visibilidade, as empresas também ganham em notoriedade junto do consumidor pois, quando uma marca menos conhecida, coloca seu produto neste tipo de plataforma de um gigante do mercado, consegue quebrar algumas resistências ligadas tipicamente à dimensão e à falta de confiança.

O marketplace oferece uma excelente experiência ao cliente, muitas vezes melhor que a do site da própria loja, potenciando efeitos de fidelização e, aqui sim em algumas situações, para promover a cooperação com clientes.

Parte do esforço de marketing e divulgação é transferido para a plataforma, libertando a empresa desse ónus bem como de investimento adicional no desenvolvimento, alojamento e manutenção de plataformas.

Deste modo, as PME devem equacionar em que medida se poderão promover a adaptações na oferta para responder aos novos processos de venda. Neste ponto, também devem equacionar a utilidade da **cooperação** com outras empresas a fim de reunir condições, designadamente, de complementaridade e de dimensão.

Naturalmente, que a opção de venda por este canal carece de análise (viabilidade financeira e comercial). A presença implica o pagamento de comissões (geralmente 9,5% a 30% de cada venda realizada, em função no nível de divulgação solicitado), tem prazos de recebimento dilatados (2 a 45 dias) e condições específicas (termos e condições) que têm de ser cumpridas.

Por outro lado, a seleção do marketplace poderá variar em função do perfil de cliente pretendido, dos mercados alvo, etc. Se se pretende um mais generalista ou mais direcionado.

Para estar presente neste tipo de plataforma as empresas têm também de investir na imagem do seu produto e conteúdos que disponibilizam aos utilizadores, designadamente em termos de:

- Fotos ou vídeos de qualidade que façam com que o cliente não sinta necessidade de recorrer a uma loja física para se sentir próximo do produto;
- Descrição dos produtos/serviços que prestem ao cliente todas as informações necessárias:
- Informação sobre o comerciante e dos termos e condições de uso da plataforma para capitalizar a confiança dos clientes;
- Informação detalhada sobre o processo de venda e da entrega;
- Ofertas complementares de produtos que possam interessar ao cliente e o façam perceber diferenciação face à concorrência;
- Obter feedback e avaliações positivas dos utilizadores como forma de captar novos clientes.

Como se depreende do exposto, é neste contexto que surgem as ferramentas da economia digital, como as plataformas de comunicação e venda (e-commerce, divulgação de produtos e competências, redes de contatos, ...) que permitem aceder a mercados globais e fazer negócios à distância quase instantaneamente, alterando os formatos tradicionais para estabelecer novos relacionamentos profissionais e de acesso a novos mercados.

As empresas do M&V devem perceber isto muito claramente e agirem em conformidade, caso contrário poderá estar em risco a sustentabilidade dos seus negócios.

Mais, as empresas devem considerar que as plataformas de comunicação e venda passaram a ser ferramentas essenciais à sua competitividade e, por isso, são imprescindíveis ao desenvolvimento dos negócios.

Estamos em presença de impactos muito significativos não somente a nível tecnológico como dos consumidores. Existe, de facto, um "novo consumidor" emergente que usa cada vez mais a tecnologia digital para expressar as vontades e satisfazer as suas opções de compra e envolver-se em processos de avaliação da oferta.

O novo consumidor quer conhecimento, qualidade, rapidez e preço. Numa palavra, quer tudo, seja quando compra por cem euros seja por mil.

A situação descrita, como se depreende, coloca novos e enormes desafios às empresas. As respostas envolvem capacidades competitivas que se relacionam com o seguinte:

- Dominar o conhecimento sobre as caraterísticas do cliente (final B2C ou intermédio B2B) é essencial para criar propostas adequadas que o satisfaçam;
- Conseguir agregar as vendas "online" com as do "offline" (venda tradicional) e ter capacidade para simplificar e diversificar os processos de venda;
- Entender bem os benefícios das ferramentas da economia digital para conhecer os mercados e as suas opções para construir novos modelos de negócios;
- As estratégias de crescimento passam pela digitalização da organização, pela cooperação empresarial e por colocar o consumidor em primeiro lugar.

Para além do acima referido há, ainda, a necessidade de criar competências profissionais adequadas para utilizar o marketing e criar valor competitivo para a oferta.

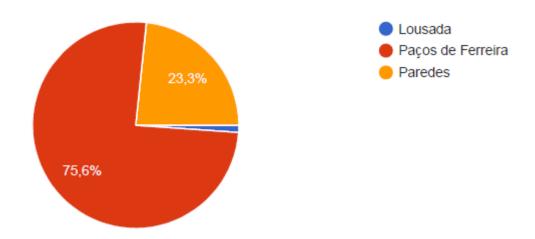
Como veremos mais à frente, a cooperação poderá dar uma ajuda às empresas do M&V para enfrentar as mudanças e os novos desafios dos mercados.

1.1. O inquérito às empresas sobre cooperação e coopetição

O inquérito, online, foi concebido para o universo de empresas dos setores M&V tendo em vista obter dados sobre experiências de **cooperação** e de **coopetição** e, ao mesmo tempo, perceber o sentimento empresarial para se envolver futuramente neste tipo de processos. Também, se procurou identificar carências e os condicionalismos que impedem a sua superação.

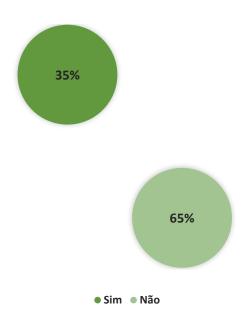
As respostas ao inquérito permitiram percecionar o grau de maturidade empresarial para se envolver em processos colaborativos, bem como para orientar a abordagem aos temas do diretório e recomendar as boas práticas essenciais ao sucesso.

O número de empresas respondentes (180) foi significativo o que permite considerar que estamos em presença de amostra relevante dos seguintes concelhos:



Vejamos as respostas ao inquérito e os comentários que as mesmas suscitam:

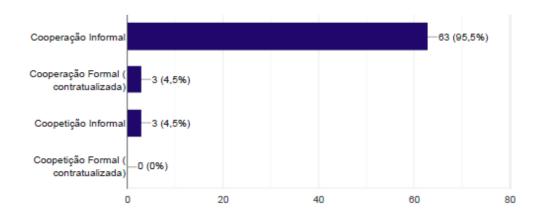
1. A sua empresa está ou já esteve envolvida em processos de cooperação com outros agentes económicos (clientes, fornecedores, concorrentes, entidades de I&D, empresas das TIC, ...)?



A maioria das empresas (65%) não teve qualquer experiência de cooperação o que reflete ausência de conhecimento de práticas e confirma a necessidade de abordagem esclarecedora sobre a importância da cooperação no atual contexto dos mercados.

Os restantes 35% já estiveram envolvidos em processos de cooperação, por isso importa analisar as práticas utilizadas.

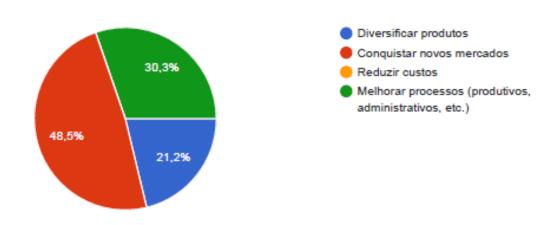
2. Quais as práticas mais utilizadas nesses processos de cooperação?



A cooperação informal foi a mais praticada (95,5%). Esta percentagem é elevada e permite percecionar que boa parte das empresas sentiu a necessidade de cooperar. É um indício positivo para participar numa cooperação formal em determinadas áreas.

A cooperação formal, quer dizer estruturada, e esta foi realizada em apenas (4,5%) dos casos. As práticas de coopetição representaram os mesmos (4,5%). Não obstante a reduzida percentagem, importa conhecer as motivações que determinaram a cooperação.

3. Quais as razões que determinaram a cooperação realizada?



As respostas concentram-se em três razões:

a) "conquistar novos mercados" (48,5%)

É muito claro o peso da cooperação para conquistar novos mercados que normalmente envolve ações ou projetos conjuntos de promoção, de prospeção e de presença em eventos internacionais, que permitem conhecer os mercados e alargar áreas de intervenção comercial. A cooperação referida determina resultados que as empresas individualmente dificilmente conseguem obter.

b) "melhorar processos produtivos" (30,3%)

A cooperação para melhorar processos produtivos decorre, usualmente, no âmbito da participação em projetos conjuntos, p.e. de qualificação empresarial (certificações, aumentar a produtividade e eliminar desperdícios, p.e.). A cooperação a este nível permite criar condições para inovar e integrar mais valor na oferta. Envolve, normalmente, empresas e outras entidades especializadas para realizar estudos, fazer testes, conceber protótipos, etc., que são fundamentais para os objetivos. As experiências de cooperação desta natureza sinalizam preocupações de qualificação, o que é muito positivo.

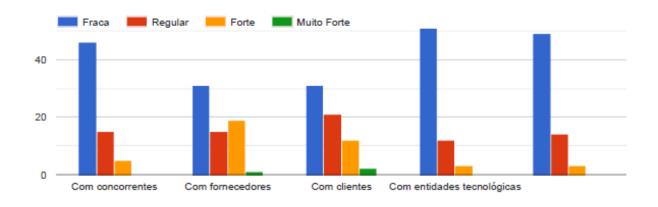


c) "diversificar produtos" (21,2%)

A cooperação para diversificar produtos ou serviços envolve ações de inovação (normalmente adaptativa ou incremental). Na maioria dos casos, trata-se de criar, ou adaptar, o produto para novos mercados e/ou alargar ação comercial para segmentos já trabalhados.

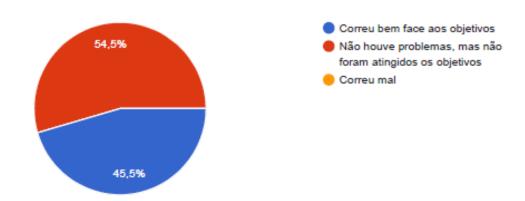
As ações requerem (quase sempre) a participação de entidades tecnológicas, universidades e de utilizador final (end user). Decorrem de projetos em ca promoção de I&DT (investigação e desenvolvimento tecnológico) ou de I&I (Investigação e Inovação). Permite integrar competências e tecnologias com partilha adequada de custos, responsabilidades e benefícios. Por isso, importa conhecer o nível de intensidade da cooperação.

4. Classifique a intensidade da cooperação realizada com os seguintes intervenientes nos processos:



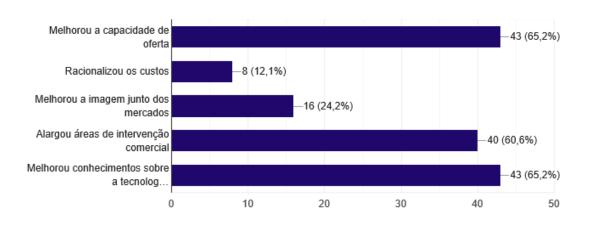
A intensidade da cooperação foi considerada maioritariamente de "Fraca" e "Regular", o que denota a existência de dificuldades que podem derivar de diversos fatores, tais como: a) objetivos demasiado ambiciosos; b) fraco envolvimento dos cooperantes; e) resultados aquém do esperado. As respostas refletem o nível da aposta das empresas na cooperação que é geralmente fraca. Contudo, há conhecer a avaliação que é feita.

5. Qual a avaliação que faz dos processos e resultados da cooperação?



Para a maioria dos respondentes (54%) não houve problemas, mas não foram atingidos os objetivos, isto é, ficaram aquém das expetativas. Para (45,5%) correu bem face aos objetivos. As respostas demonstram que houve dificuldades e que há um caminho a percorrer para melhorar os processos, a começar pela preparação das empresas no sentido de escolher a modalidade de cooperação mais adequada às necessidades.

6. Quais as principais vantagens da sua experiência nos processos de cooperação?



As vantagens identificadas foram:

- "melhorou a capacidade de oferta" (65,2%);
- "melhorou o conhecimento sobre tecnologias" (65,2%);
- "alargou áreas de intervenção comercial" (60,6%);
- "melhorou a imagem junto dos mercados (24,2%);
- "racionalizou os custos" (12,1%).

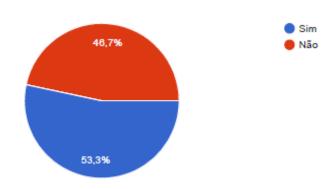
As experiências vieram colmatar necessidades e promover vantagens competitivas essenciais ao crescimento dos negócios e que estão bem patentes nas respostas, designadamente no que se refere: à melhoria da capacidade da oferta; do conhecimento tecnológico; das áreas de ação comercial; da imagem e da racionalização de custos.

7. Quais as razões para nunca ter participado em processos de cooperação?



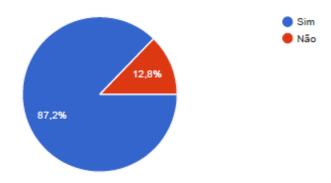
A maioria das respostas (73,7%) sinaliza que "não teve necessidade de cooperar com outras entidades", e (23,7%) diz que "é preferível resolver os problemas com os meios que dispõe com independência". As percentagens são elucidativas sobre a necessidade de promover informação sobre as vantagens da cooperação para enfrentar os desafios que se perfilam nos mercados no curto/médio prazo.

8. Tem interesse em participar em futuras experiências de cooperação com outros agentes dos setores M&V?



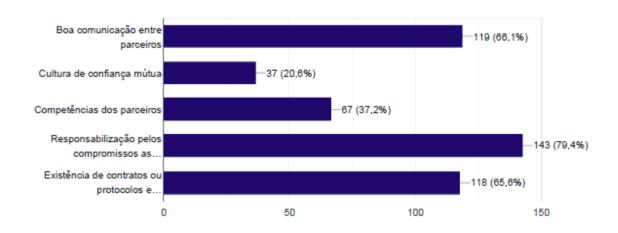
As respostas denotam abertura (53,3%) para cooperar. Existe, de facto, potencial para explorar práticas de cooperação. Para os restantes (46,7%) é urgente promover o esclarecimento para criar condições de maior abertura.

9. Considera que a promoção de ações de cooperação entre as empresas dos setores do M&V é importante para o seu desenvolvimento?



Não restam quaisquer dúvidas sobre a aprovação (87,2%) das empresas às atividades de cooperação entre setores referidos.

10. Quais são as condições (no máximo três) que considera serem fundamentais para o sucesso da cooperação?



As principais condições selecionadas pelos respondentes estão repartidas por quatro itens:

- Responsabilização pelos compromissos (79,4%);
- Boa comunicação entre parceiros (66,1%);
- Existência de contratos ou protocolos (65,6%);
- Competências dos parceiros (37,2%).

Estes dados são importantes não somente para perceber como agir para eliminar resistências, mas também para orientar os temas e as recomendações seguintes.

DIRÉTORIO DE BOAS PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO EMPRESARIAL NAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO E VESTUÁRIO



2.OS CONCEITOS DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO

s esclarecimentos sobre o que é cooperação e a coopetição passam, em primeiro lugar, pelos conceitos a que estão associados e por exemplos que permitam perceber a sua importância e abrangência e porque são recomendados para melhorar a competitividade empresarial.

Antes de mais, importa evidenciar que a cooperação não é mais uma "moda ou tendência da gestão", mas sim uma necessidade essencial para crescimento dos negócios. Mas vejamos os conceitos e vantagens que lhe estão associadas.



A forma mais simplista de interiorizar o conceito e as vantagens da cooperação é traduzida pela expressão popular: "Juntos somos mais fortes".

É fácil de entender que a junção de capacidades e ou de competências

ajuda a encontrar soluções para problemas comuns ou para mitigar carências a diversos níveis.

Este postulado é fácil, mas a ideia da cooperação como fator estratégico ainda está longe de consenso devido à falta de informação, de experiência e à cultura empresarial prevalecente que se perceciona pelas respostas das empresas ao inquérito. Senão vejamos:

- As respostas ao ponto 10 sinalizaram três as razões fundamentais para o sucesso da cooperação:
 - 1. a responsabilização pelos compromissos;
 - 2. a boa comunicação entre os parceiros;
 - 3. a existência de contratos e protocolos.

Como se percebe, tudo isto envolve sobretudo "confiança" e "organização" e a sua ausência determina naturalmente reservas e potencia dificuldades.

- As respostas ao ponto 9 são esclarecedoras quanto à perceção das empresas (87,2%) sobre a importância da cooperação no desenvolvimento dos setores M&V. Mas, existem reservas em participar devido à falta de confiança.
- Nas respostas ao ponto 8, a maioria das empresas (53,3%) manifesta falta de interesse em participar em novas experiências de cooperação o que contrasta com as respostas ao ponto 9. Isto é, há simultaneamente interesse e desconfiança.

Poder-se-á dizer que o inquérito revela sinais positivos, como já referido, quanto ao reconhecimento da importância da cooperação. A chegada de uma nova geração a lugares de responsabilidade nas empresas deverá contribuir para alterar aspetos fundamentais da gestão e criar ambiente de maior abertura para integrar projetos colaborativos.

Antes de analisar os conceitos associados à cooperação e à coopetição parece-nos útil identificar alguns dos objetivos mais comuns:

1. Operacionais

- Redução de custos (p.e, através da cooperação na logística, na aquisição de materiais, no tratamento de resíduos);
- Novos métodos de gestão (p.e, através da cooperação na inovação organizativa, no benchmarking, na inovação tecnológica);
- Redução do risco na investigação (p.e. através da cooperação em projetos de I&DT, centros tecnológicos, universidades);
- Otimização de recursos financeiros (p.e. através da cooperação em projetos de capital de risco para diversificar fontes de financiamento e reduzir custos de financiamento);

2. Estratégicos

- Aumentar fatores de diferenciação da oferta (p.e. pela cooperação na inovação do produto e da ecoeficiência);
- Diversificar áreas de intervenção comercial (p.e. pela cooperação em ações de divulgação internacional, ações de prospeção, presenças em feiras, ações de promoção da imagem e de inovação do marketing).

Para definir o que é cooperação e as suas vantagens temos a seguinte descrição:

"...a cooperação é fator de competitividade que integra uma estratégia concertada entre empresas, ou entidades, não apenas para satisfazer uma prestação comercial casuística, mas para desenvolver ações estruturadas e assegurar, por exemplo, a colaboração para lançar um novo produto ou serviço estabelecendo compromissos e responsabilidades formais repartidas num projeto de interesse comum para melhorar o desempenho industrial, comercial ou outro". (in: Cadernos Técnicos de Cooperação-2007).

Um estudo do Ministério da Economia, descreve a cooperação:

"...associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para um objetivo comum, de carácter geral ou específico, isto é, permite partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projetos comuns, com o fim de atingir um objetivo preestabelecido".

(in Cooperação empresarial: Uma Estratégia de Competitividade", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia.)

Os conceitos descritos complementam-se e clarificam o tipo de envolvimento necessário entre as entidades cooperantes, as práticas e objetivos.

Vejamos as seguintes citações do mesmo estudo:

- "... O vocábulo latino cooperatio está na origem do termo cooperação, que alude ao ato e ao resultado de cooperar: atuar em conjunto para alcançar um objetivo em comum ou atuar a favor dos interesses de alguém....
- "Devido às consequências das inundações, os lesados irão precisar da cooperação de todos para seguir em frente"
- "Ambos os países assinaram um acordo bilateral de cooperação científica".

Em certa medida, poder-se-á dizer que a cooperação se materializa quando as empresas e ou entidades são capazes de se associarem sem abdicar das suas caraterísticas específicas, com o objetivo de melhorar a sua capacidade competitiva e ir de encontro às necessidades dos mercados.

Como se percebe, em teoria, é possível realizar a cooperação entre empresas de vários sectores económicos e de diferente dimensão.

Contudo, na prática, verifica-se que não é bem assim, porque nem sempre as necessidades e os objetivos são convergentes entre empresas. As PME, p.e., têm mais dificuldades em promover a cooperação devido à ausência de dimensão e fragilidade das estruturas. Por isso, há que ter em atenção algumas situações a abordar mais à frente.

As fragilidades das PME não as impede de cooperar porque, se por um lado têm limitações devido à dimensão crítica, por outro, possuem caraterísticas de flexibilidade e simplicidade organizativa que lhes permite fazer adaptações e encontrar formas de mais facilmente cooperar com outras empresas.

A propósito da dimensão das PME considerada, e bem em nosso entender, como fator crítico para integrar processos de cooperação, importa ter em conta seguinte:

- Ter "dimensão crítica" significa usualmente ter capacidade e estrutura empresarial adequada para integrar ou desenvolver projetos, designadamente os de cooperação.
- É um facto que a maioria das PME tem limitações que levam boa parte dos seus responsáveis a considerar que *"isto da cooperação não é coisa para eles"* e, por isso, afastam as hipóteses ou tentativas de aproximação entre empresas para solucionar problemas.
- Porém, a evolução tecnológica tem vindo a alterar o significado do que é ter "dimensão crítica". Atualmente, este fator está cada vez mais relacionado com a capacitação empresarial para gerir o "saber fazer", inovar a oferta e utilizar os meios da economia digital nos processos produtivos e comerciais. Um simples empreendedor, PME, com reduzidos recursos técnicos e humanos, consegue desenvolver ações, p.e. de comunicação e venda à escala global através de meios digitais. É claro, que a evolução das tecnologias se reflete nas condições para promover a cooperação entre empresas.

Ou seja, ter *dimensão crítica* tem a ver com capacidades estruturais, mas também, e cada vez mais, com as competências para:

- Utilizar as ferramentas da economia digital;
- Definir estratégias e objetivos de competitividade;
- Inovar a oferta (produto e serviço)
- Flexibilizar a organização
- Saber otimizar recursos.

Vejamos alguns casos de cooperação que ajudam a perceber o alcance dos conceitos e dos objetivos.

1 – A COTEC Portugal (Associação Empresarial para a Inovação)

Algumas associações empresariais, empresas (Grandes e PME) decidiram criar uma estrutura associativa para promover ações de inovação e cooperação tecnológica.

O objetivo central é apoiar projetos inovadores de empresas em cooperação com outras entidades como centros de investigação, universidades, etc. que se associam partilhar competências, responsabilidade e benefícios dos projetos.

No âmbito da COTEC já foram desenvolvidos múltiplos projetos de inovação que são uma referência para a importância da inovação e da cooperação.

2 – Os casos mais conhecidos pela sua notoriedade internacional envolvem grandes empresas (Samsung, Panasonic, Sony e LG) com atividades centradas nas TIC (tecnologias de informação e comunicação) que decidiram desenvolver ações de **cooperação** para partilhar, entre si, a produção de hardware e de software para os seus produtos, designadamente, televisores, telemóveis, tablets ou computadores, para reduzir custos, melhorar a competitividade da oferta e aumentar vendas.

- 3 As empresas do setor automóvel (Renault, Citroen, Nissan, Opel) há muito que desenvolvem **estratégias de cooperação** para promover a inovação tecnológica dos motores e de peças acessórias, otimizar custos com os processos de investigação e da produção em série.
- 4 Os exemplos de cooperação praticados pela Lactogal, a SIBS (sociedade que gere a rede de multibanco), e a ViniPortugal que se dedica à promoção e distribuição de vinhos portugueses em mercados internacionais de grande consumo.

A Lactogal é uma empresa conhecida, do ramo agroalimentar, que reúne a AGROS, a Lacticoop e a Proleite/Mimosa S.A. (empresas cooperativas integram o mesmo universo empresarial, mas competem no mercado com marcas distintas para satisfazer o mesmo tipo de necessidades).

A SIBS é uma sociedade de gestão da rede de caixas multibanco que presta um serviço essencial à eficiência do serviço a clientes das entidades financeiras. Para o efeito, foram definidos os objetivos e a forma da **cooperação** (participação no capital, etc.). As entidades bancárias disputam entre si os clientes e a venda de produtos similares sem perda de identidade das marcas que representam.

No setor dos vinhos nacionais, a maioria dos produtores são PME, não tem capacidade para abastecer grandes cadeias de distribuição de países como, os EUA, França ou o Brasil. Daí a necessidade de realizar a **cooperação** para satisfazer as necessidades da procura, da logística, da capacidade da oferta e aumentar vendas.

Os exemplos referidos mostram que os **processos de cooperação** decorrem sobretudo da necessidade de melhorar fatores de competitividade dos cooperantes e promover vantagens mantendo **a concorrência entre si.** Independentemente dos resultados obtidos, na prática, servem para perceber o conceito de cooperação e identificar **quatro pontos fundamentais para o levar à prática:**

- A necessidade de superar carências em áreas fundamentais como, a inovação da oferta, o crescimento dos negócios, a evolução tecnológica;
- A definição de regras e as condições de partilha das vantagens e das responsabilidades;
- 3) A definição dos objetivos partilhados;
- 4) A não perda de identidade das empresas e marcas.

Sobre o conceito de **cooperação**, importa ainda referir que este aparece relacionado com o de **coopetição** exatamente porque, neste tipo de processos, é essencial manter a independência das empresas para concorrer entre si. isto é, a coexistência simultânea da **cooperação** e da **competição**.

Não se pode ignorar os obstáculos à celebração de acordos de **cooperação e de coopetição**, devido, sobretudo, às dificuldades em estabelecer fronteiras: **onde começa a cooperação e como realizar a coopetição**.

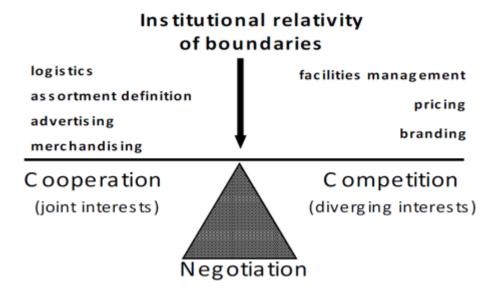
É um facto que a **coopetição** comporta dificuldades relevantes que decorrem da concorrência entre empresas cooperantes. Por isso, tem sido objeto de estudo por parte de especialistas. O trabalho "Co-opetição", de Barry Nalebuff e Adam Brandenburger, p.e., explica como a teoria dos jogos pode ser aplicada aos negócios e é útil para perceber algumas vantagens e desvantagens da **coopetição**.

Mas, o que importa aqui realçar é que no mundo dos negócios isto nem sempre é tão simples como parece, sobretudo quando se coloca a questão de partilhar de forma equilibrada as vantagens na cooperação e ao mesmo tempo promover a disputa de quotas de mercado pela coopetição.

De qualquer modo, a coopetição pode ser interpretada como um processo onde as empresas cooperam e rivalizam, em simultâneo, com o objetivo de criar dinâmicas competitivas, mais valor para os seus negócios e benefícios para os clientes.

Para precisar as fronteiras entre as práticas de **cooperação e de coopetição**, seguimos o estudo "Conceptualization of Coopetition in buyer-seller relationships and notion of boundaries between cooperation and competition. Clarinda Mathews and Poul Andersen.

Refira-se, desde já, que a distinção entre os limites da **cooperação e coopetição** nem sempre é fácil porque coexistem posições que oscilam a rivalidade e aliança entre parceiros, como demonstra o gráfico seguinte que integra o referido estudo:



Fonte: Conceptualization of Coopetition in buyer-seller relationships and notion of boundaries between cooperation and competition. Clarinda Mathews and Poul Andersen

Segundo os autores, **a cooperação** aplica-se, "mais facilmente" nas atividades onde existem interesses comuns, designadamente, na logística, na promoção da oferta, no merchandising e na composição do mix da oferta aos mercados.

A coopetição aplica-se nas atividades onde existem interesses divergentes, tais como, estratégias de gestão de recursos, políticas comerciais de preços e de desenvolvimento da marca.

Tendo por base algumas experiências, temos as seguintes recomendações:

- A celebração de acordos de cooperação entre empresas é essencial para o desenvolvimento de processos de inovação, bem como para otimizar os recursos técnicos e humanos.
- As ações de cooperação devem integrar as estratégias de crescimento para satisfazer as necessidades dos mercados e promover a competitividade empresarial suportada em novos fatores de qualificação da oferta (inovação, diferenciação, ecoeficiência, p.e.)
- A partilha dos custos, responsabilidades, benefícios e objetivos dos acordos de cooperação, deve ser quantificada e avaliada periodicamente.

Sobre os conceitos, **de cooperação e de coopetição**, cremos que os exemplos citados ajudam a distinguir e a entender a importância dos mesmos.

2.1. A NATUREZA DOS ACORDOS DE COOPERAÇÃO

Os acordos cooperação podem assumir natureza distinta de acordo com os objetivos e necessidades das empresas cooperantes:

De Reciprocidade

A coparticipação nos riscos (consórcios, criação de novas empresas para desenvolver negócios complementares, etc.);

De Sequência

Acordos em cadeia para a transferência de tecnologia, de conhecimentos dos mercados, de processos de inovação (por exemplo, redes de comercialização, redes de distribuição, investimentos na área da investigação e desenvolvimento de tecnológico, etc.);

De agregação

Através da criação de infraestruturas comuns, em relação a equipamentos ou a serviços (instalações comuns, centrais de compras, serviços de assistência, compra conjunta de materiais, de serviços, etc.).

A natureza da cooperação serve para definir ações e focalizar objetivos, bem como avaliar o tipo de empresas a integrar, isto é, ajuda a delinear orientações estratégicas e a avaliar o potencial das vantagens para os cooperantes.

Definir à partida a natureza da cooperação não é pormenor de semântica, é o fio condutor do projeto, dos objetivos, da modalidade da cooperação a realizar e dos requisitos para a formalização do contrato a celebrar, como veremos mais à frente.



3.AS MODALIDADES DE COOPERAÇÃO

o equacionar as necessidades para sustentar o crescimento importa avaliar o potencial da cooperação para as colmatar, os custos e benefícios a partilhar bem como a modalidade mais adequada a adotar.

As modalidades de cooperação dependem dos diferentes contextos económicosociais e dos potenciais intervenientes (empresas, entidades, etc.). Deste modo, é necessário ter em conta:

- As características das empresas e ou entidades envolvidas, os contextos e as áreas de atuação (local, regional, nacional e internacional) onde se irão desenvolver os processos;
- Os objetivos da cooperação, p.e.: reforçar quotas de mercado, inovar (produto, processo, marketing), aumentar a internacionalização, otimizar recursos logísticos, promover processos de digitalização, etc.

Também, numa primeira fase, é imprescindível fazer a análise sobre a compatibilidade (caraterísticas e objetivos) para definir a modalidade de cooperação a desenvolver.



Para além disso, importa ter em conta as condições de relacionamento, digamos, tais como:

- Relações de confiança pessoal;
- Fiabilidade (técnica, comercial, etc.) das empresas e das entidades técnicas envolvidas;
- Disponibilidade para celebrar acordos formais de cooperação com responsabilidades e benefícios partilhados.

As modalidades de cooperação, qualquer que sejam, não requerem modelos organizativos rígidos, bem pelo contrário. Deverá prevalecer a flexibilidade que permita realizar os ajustamentos indispensáveis e ter abertura suficiente para gerar ambiente de confiança. Poderá comportar diferentes modalidades de simples colaboração tácita, informal, até à integração total das atividades que se complementam. Tudo dependerá dos limites e objetivos definidos, como veremos.

As modalidades têm a ver essencialmente com as características dos sócios, os objetivos e o nível de relações entre eles. Assim, temos:

- a) A cooperação competitiva (baseada em relações horizontais), que se desenvolve entre as empresas com a mesma atividade e/ou que fabricam produtos similares ou substitutos; os exemplos já referidos da SIBS – sociedade que gere a rede de multibanco; da ViniPortugal para a distribuição de vinhos portugueses em mercados internacionais);
- b) A cooperação complementar (baseada em relações verticais) em que se estabelece acordos entre empresas de forma a conciliar ou complementar as suas atividades e/ou produtos. Os exemplos da (Samsung, Panasonic, Sony e LG) para a produção e a investigação;
- c) A **cooperação total** (agrupa as diferentes relações, horizontais e verticais). É o exemplo da Lactogal, que integra as atividades de várias cooperativas produtores de leite e seus derivados, como:
 - Produção;
 - Comercial:
 - Tecnológica;
 - Financeira.

Cada modalidade de cooperação poderá ter formas e objetivos diferentes, como vimos, mas não deverá determinar a perda de capacidade competitiva entre as entidades cooperantes.

Também há as modalidades de **cooperação implícita**, isto é, sem que as partes se apercebem que a estão a praticar. Acontece, por vezes, em negócios onde intervêm as empresas detentoras de marcas multinacionais que recorrem à celebração de contratos/programa para realizar encomendas em condições especiais que configuram acordos de cooperação durante um período determinado.

De qualquer modo, independentemente da modalidade praticada, a recomendação é que cada empresa procure salvaguardar as suas vantagens e a possibilidade de manter ou recuperar a sua autonomia total, mesmo que isso implique a modificação dos acordos de cooperação celebrados.

3.1. A COOPERAÇÃO NOS PROCESSOS INDUSTRIAIS

As empresas consideram o seu "mundo industrial" tão importante e especial que se torna difícil promover acordos de cooperação industrial, partilhar objetivos e desenvolver conhecimentos técnicos. Prevalece ainda a ideia dos "segredos" (por vezes reais) que importa acautelar. Sem pretender minimizar a importância de alguns "segredos", a cooperação



nunca terá por objetivo "desvendar" o que quer que seja. O essencial é construir condições para aumentar a **competitividade oferta, sem perda da identidade**.

A cooperação industrial visa, na maioria dos casos, promover novos processos tecnológicos para obter ganhos de eficiência e de complementaridade.

A tecnologia é determinante para a fiabilidade técnica, a otimização de custos, a ecoeficiência, ... porque permite integrar e controlar os processos industriais e até comerciais.

Há situações de cooperação industrial que podem levar à criação de *spin-off* (a separação de áreas de negócio, como veremos adiante) quando existem vantagens significativas na criação de áreas especialidade para desenvolver novos negócios autonomamente. Tudo isto, requer recursos, competências e objetivos que isoladamente é muito mais difícil de conseguir. De seguida, vamos ver alguns casos mais comuns.

3.1.1. O outsourcing

Trata-se de uma prática recorrente da gestão industrial usualmente designada de "subcontratação".

Nestes casos, a relação profissional tanto pode ser de **parceria** (é a mais usual) entre cliente e fornecedor ou de **cooperação** dependendo da abrangência dos acordos celebrados e do grau de envolvimento das partes.

Nos processos da subcontratação (outsourcing) de uma determinada tarefa há, por vezes, uma linha muito ténue de separação entre a **parceria** e a **cooperação**. Contudo, dada a importância que a subcontratação representa nos negócios das empresas dos setores M&V importa analisar situações concretas para perceber do que estamos a falar.

Há exemplos relacionados com empresas detentoras de grandes marcas como, o lkea, o Leroy Merlin, a Nike, Adidas, a Zara (grupo Inditex),... que recorrem à celebração de acordos plurianuais com empresas transformadoras para assegurar a produção de mobiliário camas, sofás, ... de peças de vestuário (desportivo, moda, ...) em determinadas condições de qualidade e preço.

Dependendo dos termos dos acordos, estamos em presença de contratos de **parceria e/ou de cooperação** para vigorar num período determinado com objetivos e condições de quantidade, qualidade e preço.

Tais condições são contratualizadas, preveem não somente a partilha de responsabilidades (prazos de entrega, materiais utilizados, etc.) bem como a utilização de metodologias de organização do trabalho e de controlo da qualidade dos processos de transformação e a logística de entrega das encomendas.

Vejamos alguns casos:

a) Para ocupar temporariamente a capacidade instalada

Ocorre quando um cliente, detentor de uma determinada marca, celebra um acordo para a subcontratação de trabalhos de transformação, com uma empresa produtora. Para o efeito, é essencial que esta empresa (produtora) possua capacidade disponível e competências para satisfazer as condições requeridas pela marca.

A **cooperação** pode verificar-se quando se prevê a partilha de objetivos, responsabilidades e benefícios comuns. Ou seja, a empresa cliente necessita de contratar capacidade de produção e competências para colocar no mercado os seus artigos e potenciar o aumento das vendas. Por sua vez, a produtora necessita de aumentar o nível de ocupação da capacidade instalada para otimizar custos, aumentar vendas, a produtividade e a rendibilidade.

A partilha de benefícios pode assumir diferente dimensão para as partes envolvidas. Ao celebrar um acordo é possível estabelecer condições de **cooperação**, tais como, as garantias da capacidade disponível, de partilha de riscos pela variação do custo dos materiais, p.e. essenciais para assegurar prazos de entrega e preço.

Acresce que, nestes casos, a cooperação poderá até envolver o apoio do cliente da marca na criação de condições para implementar novas metodologias de organização e gestão que comportam formação, monitorização, alterações de *layouts* e o envolvimento dos colaboradores da empresa fornecedora para assegurar maior eficiência e a eliminação de desperdícios operacionais (tempo, qualidade, manutenção, etc.).

Porém, na maioria das situações deste tipo, o que se pratica não é a cooperação, mas sim uma subcontratação típica de serviços onde a empresa cliente procura alocar encomendas junto de um ou mais fornecedores em condições de qualidade e preço. Quando as situações de mercado se alteram, as marcas transferem as suas encomendas para outras geografias sem aviso prévio para as empresas subcontratadas.

Por isso, recomenda-se a celebração de **acordos de cooperação para outsourcing (subcontratação)** que permitem estabelecer equilíbrio de poder negocial entre as partes, a partilha de riscos e benefícios das encomendas e até compensações para eventuais mudanças das políticas comerciais quer do cliente quer do fornecedor.

b) Para desenvolver a especialização do produto e ou de marca

Esta cooperação é pouco utilizada. Porém, por vezes, surge integrada nos processos anteriormente referidos.

A cooperação para a especialidade envolve a partilha de benefícios e obrigações para conceber protótipos, p.e., de um novo produto e/ou de uma nova coleção de peças, que envolvem custos com estudos, testes, etc. e de lançamento no mercado.

Ou seja, a cooperação é realizada entre empresas e entidades com o objetivo de desenvolver nova oferta e criar vantagens que serão partilhadas.

Na prática, levanta questões que são difíceis de compatibilizar, como a partilha equilibrada dos custos inerentes à desvalorização de uma marca de um produto ou de uma coleção no mercado.

3.1.2. A cooperação concertada

A cooperação concertada surge, na maioria das vezes, associada a operações de "SPIN-OFF" que significa "separação" de áreas de negócio. Ocorre quando, p.e., uma empresa (mãe) apoia a gestão autónoma de alguns dos seus departamentos ou divisões a fim de criar uma empresa e um novo negócio, para desenvolver vantagens pela especialização ou evoluir na oferta de produtos e serviços complementares.

A nova empresa é, usualmente, apoiada pela empresa-mãe no sentido de estabelecer gestão por conta própria e a atuar em **cooperação** com a primeira. Denomina-se, normalmente, "empresa dependente", resultante de uma **ação de cooperação concertada.**



Este tipo de **cooperação** é recomendável quando existem condições para desenvolver uma área de negócio com caraterísticas distintas que requerem novas tecnologias e novas competências.

No setor têxtil e vestuário, p.e., existem os têxteis técnicos (novas fibras, novos processos de fabrico de tecidos com propriedades específicas para novas aplicações nas áreas da saúde, segurança, transporte marítimo, aéreo,

rodoviário, construção civil, etc.) que estão a evoluir para negócios diferentes do que é tradicional. No fundo, **a cooperação** decorre das necessidades de inovação do produto e ou processos e da especialização.

Os aspetos fundamentais deste modelo de cooperação são os seguintes:

- Constituir uma nova relação entre a empresa e o conjunto dos seus empregados (que integravam os departamentos e possuem competências específicas para autonomizar e operacionalizar o negócio);
- A empresa "mãe" promove e apoia financeira e tecnicamente o novo projeto durante o período de "incubação" da nova empresa.

A atividade da nova empresa deve, em princípio, ser complementar à da empresa "mãe" para assegurar os benefícios da cooperação com a mesma, eliminar os riscos de isolamento ou de impreparação, como:

- Falta de experiência na atividade e no sector;
- Formação sobre gestão global;
- Desconhecimento sobre apoios e contatos com organismos locais;
- Falta de recursos financeiros para o arranque e desenvolvimento do projeto.

Os apoios podem ser variados, como:

- Ajudas, em matéria de elaboração e viabilidade do projeto com assistência técnica, apoio tecnológico...;
- Formação e assessoria na gestão;
- Procura de novos clientes;
- Financiamento junto de entidades financeiras.

Na maioria dos casos, a empresa "mãe" participa no capital social da nova empresa em posição que lhe permite influenciar as decisões e os termos da cooperação.

A empresa do **SPIN-OFF** atua inicialmente como "dependente", mas deverá evoluir com o tempo para:

- Eliminar progressivamente a sua dependência (financeira, técnica) em relação à empresa "mãe";
- Aumentar e diversificar o legue da oferta.
- Passar a ser empresa normal e independente.

3.1.3. A cooperação comercial

Será, porventura, a **cooperação** mais praticada entre empresas. Contudo, são ainda reduzidas as experiências nos setores do M&V como se percebe das respostas ao inquérito.

A cooperação comercial tem elevado potencial pelos benefícios, reduzidos custos e riscos que comportam a sua prática.

Os objetivos podem ser, entre outros, os seguintes:

- Entrar em novos mercados;
- Promover a expansão nos mercados já existentes;
- Reduzir custos e riscos, nomeadamente, da internacionalização;
- Melhorar e complementar a gama de produtos da empresa;
- Criar uma infraestrutura logística de base.

Alguns destes objetivos podem ser conseguidos através da participação em projetos conjuntos de internacionalização (envolvem a presença conjunta de empresas em feiras internacionais e outros eventos, ações de prospeção, missões empresariais, ações de promoção, etc. e as empresas do M&V bem conhecem) que se desenvolvem



através de programas estruturados para num curto período de tempo (dois anos).

As respostas ao inquérito denotam que as empresas do M&V já participaram em projetos conjuntos (qualificação e internacionalização). Este tipo de projetos pode ser o embrião para uma cooperação comercial.

As modalidades de cooperação relacionadas podem ser diversas, algumas conhecidas, e servem de base para processos, tais como:

- Franchising; ou Franquia
- Piggy-back;

- Consórcio de Empresas;
- Grupo de Exportadores;
- Agrupamento Empresarial (Clube de Empresas);
- Antena Coletiva

Vejamos em detalhe:

a) Franchising ou Franquia



É uma das formas mais utilizadas na cooperação comercial.

Trata-se de contratos de **cooperação** usualmente celebrados pelos quais uma empresa ("franchisador"),

concede a outra ("franchisado") o direito de utilizar o "know how" do negócio para explorar uma marca, patente, produto ou técnica de sua propriedade num espaço ou território sob determinadas condições de promoção e venda.

Em troca, a empresa "franchisada" compromete-se a cumprir as suas obrigações e a remunerar financeiramente a "franchisadora", por via direta ou indireta, em função das vendas, dos custos da promoção e ou do "know how" do negócio e da assistência técnica.

Esta forma de cooperar tem-se revelado eficaz, p. e., para marcas de vestuário, alimentação de *fast food*, mediação imobiliária, dado que permite obter apoios e "know how" de serviço para promover a expansão comercial de uma forma rápida e com risco reduzido.

Uma abordagem mais ampla permite classificar as seguintes formas de "franchising":

Franchising Industrial

Quando uma entidade industrial dispõe de um processo de fabrico ou de comercialização de um produto original, e cede a outrem - um "franchisado" (sob licença) -, as suas patentes, marcas ou a sua tecnologia assegurando-lhe o "know how" de fabrico, assistência técnica que lhe permite comercializar autonomamente os produtos que transforma.

• Franchising – Serviços

Neste caso, o "franchisador" cede as metodologias e técnicas específicas para o desenvolvimento de determinados negócios de serviços.

Assim, o franchising de serviços consiste na oferta de "know-how" de uma marca para vender serviços através de outrem, sob a sua patente, que pode ter regras diferentes conforme os objetivos contratualizados.

Franchising – Distribuição

Quando o "franchisador" é um grossista que seleciona os produtos dos fabricantes, compra-os e revende-os aos seus "franchisados", havendo uma política comercial homogénea sob uma marca comum. Por vezes esta modalidade está ligada aos serviços. Isto é, não existe uma delimitação clara de processos que permita fazer a distinção entre a modalidade de serviços e a de distribuição.

b) O Piggy-Back

O "Piggy-Back" é uma forma de cooperação que permite colocar infraestruturas de vendas no estrangeiro à disposição de outras empresas mediante determinadas condições de cooperação.





Esta forma de **cooperação** facilita o acesso das PME aos mercados externos, aproveitando uma rede já existente de comercialização /distribuição/logística de outras empresas (médias ou grandes) para promover a expansão. Em troca, estas

recebem uma comissão e, em certos casos, o pagamento de um direito de entrada.

O "Piggy-back" é habitualmente utilizado para a logística e a comercialização de produtos complementares em mercados de países de difícil acesso. Os produtos ou serviços devem ser complementares. Nestas situações pode ocorrer alguma perda de autonomia sobretudo ao nível da política comercial, uma vez que as empresas têm de se adaptar às estratégias das empresas que lhe dão suporte na comercialização e distribuição dos seus produtos.

c) O Consórcio Comercial

Os consórcios de empresas são uma forma de **cooperação** que se realiza através da associação de um grupo de empresas para desenvolver uma ação conjunta. Um consórcio constitui-se, usualmente, pela criação de uma nova empresa cujo objetivo, p.e., é fazer a prospeção de mercados para posteriormente levar a cabo uma ação de comercialização conjunta.

Pode assumir diversas formas e dimensões, como:

- Consórcios regionais criados para penetrar em outras zonas geográficas do país, bem como nas áreas de intervenção nos mercados externos;
- Consórcios para conquistar mercados externos e, nesse caso, designam-se por consórcios de exportação ou centros de exportação de bens e serviços;
- Consórcios entre empresas do mesmo sector ou, que fabricam produtos complementares ou homogéneos, para assegurar a oferta de soluções completas aos mercados.

d) Grupo de Exportadores

A **cooperação** entre um grupo de exportadores consiste numa associação horizontal que envolve usualmente empresas do mesmo sector, com o objetivo de criar instalações de venda comuns.

Esta forma de cooperar tem por objetivo, o estudo, a introdução e o acompanhamento das vendas nos mercados de exportação, facilitando o acesso aos mesmos e o desenvolvimento de ações de marketing. As vantagens são sobretudo comerciais e de otimização logística. As possibilidades de êxito desta forma de cooperar em negócios de exportação são elevadas.

e) Agrupamento Empresarial (Clube de Empresas)

Um agrupamento empresarial é uma forma de **cooperação** que associa fabricantes de produtos que, usualmente, se complementam para a oferta ao mercado com o objetivo desenvolver ações de comercialização e distribuição em conjunto, quer no mercado nacional, quer internacional. Normalmente, permite a distribuição equitativa dos custos e benefícios entre as entidades envolvidas. Como se percebe é uma cooperação semelhante à do grupo de exportadores.

Trata-se de uma cooperação que tem em vista a criação e a comercialização conjunta de uma nova marca que permite alargar o portfólio de oferta dos cooperantes.

Estes processos comportam:

- A celebração de contrato para criar uma marca própria;
- Operações comuns que envolvem: catálogo comum, exposição conjunta, participação coletiva em exposições especializadas, ações de prospeção coletiva, etc...

O facto de ser membro de um clube de empresas não determina perda de identidade e independência para concorrer nos mercados nacionais ou internacionais.

f) Antena Coletiva (AC)

Uma "Antena Coletiva" é uma **cooperação** que permite a um conjunto de empresas fazer a prospeção de mercados (normalmente longínquos) por intermédio de especialistas em comércio internacional que realiza a viagens de representação por conta das mesmas.

A AC tem interesse especial para as empresas que não possuem robustez financeira para investir isoladamente em ações comerciais no terreno e que desejem avaliar o potencial de consumo e do peso da concorrência nos mercados de exportação bem como conhecer as tendências e as possibilidades para angariar novos clientes.

Uma AC não requer a criação de uma entidade com personalidade jurídica autónoma e, por isso, permite grande flexibilidade na construção de processos de cooperação.

3.1.4. A cooperação tecnológica

A cooperação tecnológica tem como objetivo colmatar carências empresariais para implementar a **inovação do processo ou do produto,** ou ainda, desenvolver a oferta de novas soluções. Para tal, é necessário promover a associação de empresas e entidades



tecnológicas (centros tecnológicos, universidades e entidades que integram o universo da FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia).

Entre as diversas formas de **cooperar** apresentam-se as seguintes por serem as mais utilizadas:

a) Licença de Exploração de Patentes e Marcas

A licença de exploração de patentes e marcas é tradicionalmente uma das formas de cooperação tecnológica mais utilizadas e que, por vezes, não existe essa perceção da sua importância por parte das empresas.

Consiste na aquisição dos direitos de exploração (marca, produto, processo, serviço) detida por uma empresa, designada concessionária, a outra empresa, licenciadora, em troca pelo recebimento de royalties (prémios ou comissões).

A cedência dos direitos de uso de patente pode ter limitações p.e., relativa ao mercado ou área geográfica, na qual essa patente poder ser utilizada e explorada.

Nalguns casos, a aquisição dos direitos pode ser acompanhada pela cedência do uso da tecnologia de fabrico da marca por parte da entidade **licenciadora**. Isto significa que a cooperação envolve a tecnologia de fabrico bem como a imagem associada ao produto, serviço ou processo.

Tem semelhanças ao **Franchising**. Porém, nestes casos, a concessionária pode desenvolver tecnologia de fabrico inovadora, mas sob a mesma marca ou patente.

b) Contratos de Assistência Técnica

Os contratos de assistência técnica (AT) são cada vez mais importantes para o bom desempenho empresarial (produtivo, comercial, administrativo, logístico, etc.). É exatamente por isso que devem integrar condições **de uma cooperação** com o objetivo de garantir atualização e a partilha de responsabilidades pelo bom funcionamento dos sistemas.

A cooperação entre entidades designadas por assistentes e assistidas pode prever não somente a prestação de serviços especializados de AT (p.e, às funcionalidades das tecnologias digitais, ao software, hardware instalado) mas também assegurar as condições de atualização tecnológica necessária à melhoria da eficiência organizativa ou da produtividade.

A ausência de um contrato de **cooperação** poderá potenciar prejuízos para as empresas por perda de eficiência na gestão. Por isso, a recomendação vai no sentido da celebração de acordos à medida das necessidades para garantir não somente a manutenção e a resolução de problemas pontuais, mas também condições que permitam melhorar ou atualizar as ferramentas e as tecnologias.

3.1.5. A cooperação financeira

A necessidade de recursos financeiros para suportar o crescimento empresarial é um dos principais problemas com que se debate a maioria das PME. A situação existente denota fragilidades patrimoniais, designadamente, ao nível de capitais próprios que na prática, se reflete na falta de robustez financeira para investir. É uma realidade que persiste pese embora a melhoria registada nos últimos cinco anos.



A carência de recursos financeiros condiciona praticamente tudo, mas assume maior relevância quando coloca em causa a capacidade para investir na expansão da atividade e criar as condições adequadas para desenvolver novos fatores de competitividade da oferta.

Para colmatar as dificuldades financeiras existem diferentes opções em função dos projetos e dos objetivos a atingir.

Entre as opções, temos a **cooperação financeira** que permite:

- Apoiar o investimento em projetos de expansão;
- Apoiar processos de inovação e de investigação
- Criar condições de competitividade

Assim, a cooperação financeira é um meio para conseguir o apoio necessário para promover uma estratégia de crescimento, de inovação, de investigação e de competitividade da oferta.

A cooperação financeira pode assumir diferentes formatos, entre os quais se destacam a "Joint Venture", o "Leveraged Buyout" que requerem usualmente a intermediação de uma entidade financeira.

a) Joint Venture

É uma das formas de **cooperação financeira** ou de aliança **estratégica**. Tratase de uma das modalidades mais antigas e mais comuns para celebrar acordos.

Uma "joint-venture" resulta de um compromisso entre duas ou mais empresas, economicamente independentes, com o objetivo de realizar uma operação empresarial, geralmente complementar em relação à sua atividade principal.

Consiste, portanto, num acordo entre empresas para investigar, fabricar e/ou vender um ou vários produtos ou serviços, tendo por base:

- Os cooperantes contribuem com participações de capital, bens, clientes, técnicas ou conhecimentos;
- É constituída uma sociedade na qual os parceiros são as empresas (que participam no capital social dessa sociedade);
- A "joint-venture" é controlada conjuntamente pelas **empresas cooperantes** que integram a atividade.

A "joint-venture" tem personalidade jurídica própria, podendo realizar negócios de urna forma independente, em conformidade com os objetivos estratégicos das empresas-mãe que lhe deram origem e para benefício destas.

Em muitos casos, não é necessário criar uma empresa, visto que é possível converter uma empresa existente numa "joint-venture". Para tal é necessário adquirir parte de quotas ou ações de acordo com os seus interesses

A criação de uma Joint-Venture envolve normalmente a intermediação duma entidade financeira tendo em vista o financiamento adequado da atividade, principalmente, na fase de arranque.

b) Leveraged Buyout (LBO)

É um tipo de cooperação que, normalmente, passa por criar um veículo (empresa) com pouco capital que procede à compra de uma empresa alvo, endividando-se pelo montante da aquisição da quota.

Após a aquisição, o veículo e a empresa alvo promovem a fusão numa só empresa, pelo que, na prática, a adquirida acaba por assumir a dívida contraída para a comprar.

O investimento total dos compradores (muitas vezes utilizado por via sociedades de Private Equity) resume-se ao capital do veículo, um montante, usualmente, muito inferior ao valor da compra da empresa alvo.

Nestes casos é usual haver rácios de 30% capital/70% dívida, mas esta distribuição pode chegar, em certos casos, a quase 0% capital/100%

A cooperação é realizada entre os agentes que adquirem a empresa, objeto do LBO, e o grupo de investidores - indivíduos, empresas, bancos, grupos financeiros - que possibilitam o financiamento.

O apoio financeiro é garantido em função capacidade de endividamento da empresa adquirida, pelas suas disponibilidades e/ou ativos facilmente realizáveis, e pela capacidade de gerar fundos em exercícios futuros.

Esta forma de cooperação caracteriza-se por:

- O comprador não pretende, a médio-longo prazo, ficar com a empresa que adquiriu. O seu objetivo é rentabilizar a empresa ou encontrar uma solução, caso esta esteja em dificuldades, para posteriormente a viabilizar e vender;
- A principal vantagem do LBO é permitir às empresas e aos grupos financeiros, que disponham de capital, adquirir grandes empresas com um investimento relativamente baixo.

Algumas das principais modalidades que derivam do "leverage buyout" são:

- "Leveraged Management Buyout" (LMBO), também designado por "Management Buyout" (MBO). Neste caso, a empresa é adquirida pelos seus quadros superiores;
- "Employee Buyout", ou aquisição da empresa pelos seus empregados.
 Constitui uma variante do caso anterior, pela tomada de controlo da empresa pela totalidade ou maioria dos seus empregados;
- "Leveraged Management Buyin" (LMBI), que ocorre quando os quadros superiores ou um grupo de investidores externos adquirem uma empresa com intenção de a rentabilizar antes da capitalização.

As situações referidas são usualmente encaradas **não como de cooperação**, mas como práticas para viabilizar negócios com partilha de interesses. Contudo, os seus pressupostos e objetivos enquadram-se, no essencial, nos conceitos da **cooperação**.



4.AS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO

4.1. As caraterísticas e os tipos de processos

Nas abordagens precedentes descrevemos as várias formas de cooperar em função das caraterísticas das empresas, das necessidades a colmatar e dos objetivos a atingir. Também foi referido que a cooperação e a coopetição se interligam e requerem orientações estratégicas em linha com as das empresas promotoras. Importa agora referir as fases o que, na prática, envolve este tipo de processos:

- Realizar um diagnóstico das necessidades;
- Definição das estratégias;
- Identificação e mobilização de empresas cooperantes;
- Negociação;
- Contratualização;
- Implementação e acompanhamento.

O desenvolvimento das fases é determinado pelas características das empresas cooperantes, designadamente pela sua envolvente interna, tais como a dimensão, especialização, cultura empresarial, e por fatores da envolvente externa (local, regional, nacional, internacional, ...).

Ou seja, a construção dos processos depende das caraterísticas das empresas e também de fatores externos que influenciam o sucesso ou insucesso da cooperação, como:

- A existência de entidades associativas (associações empresariais, regionais ou sectoriais, institutos ou centros de apoio ao desenvolvimento industrial, etc.);
- A existência de entidades para o desenvolvimento regional (agências de desenvolvimento regional, do lazer e turismo, etc.);
- A existência de entidades de organização administrativa local (autarquias, serviços municipais, cartórios,);
- A existência de entidades dedicadas ao financiamento (agências bancárias, seguradoras p.e.);
- A existência de centros tecnológicos (estabelecimentos de ensino superior, universidades,);
- A existência de consultores especializados;

• A existência de representantes de órgãos de informação e de comunicação

Tudo isto influência as condições e a capacidade para desenvolver processos de cooperação. A sua ausência pode suscitar dificuldades acrescidas.

Para ajudar a perceber do que estamos a falar, vejamos o quadro seguinte que mostra a ligação entre as "caraterísticas" da cooperação e o "tipo de processo" a desenvolver que pode ser: **intencional**, **improvisado**, **exploratório** e **estratégico**.



Fonte: A cooperação empresarial no tecido industrial português.

Este alinhamento ajuda a arrumar as ideias quando se equaciona realizar a cooperação. Assim, recomenda-se, em primeiro lugar, a realização de um levantamento (p.e. um diagnóstico de necessidades com recurso a uma entidade externa especializada) orientado para (1) avaliar se a via da cooperação é a mais adequada para superar carências; (2) em caso afirmativo, como é possível definir e desenvolver um plano de ação.

O diagnóstico é essencial para perceber a situação de partida e onde se pretende chegar. Deve seguir algumas regras, tais como:

- Abrangência integrar análises parciais e específicas das atividades onde se integram as empresas potenciais cooperantes;
- Objetividade Conteúdos assertivos para permitir conclusões inequívocas;
- Clarividência Suporte em informação específica, trabalhada e atualizada que permita identificar as necessidades a colmatar.

Após o diagnóstico, há que definir claramente as estratégias a seguir, as medidas a implementar e os resultados a atingir que devem ser quantificados e calendarizados. Tais resultados devem comportar gradualismo e, naturalmente, serem exequíveis. Para tal, é necessário orientar um programa para:

- Estabelecer limites de intervenção;
- Prever problemas (de negociação, de funcionamento do processo, etc.);
- Definir opções que se possam melhorar os processos.
- Definir vantagens a desenvolver pela cooperação;
- Identificar oportunidades a explorar;
- Avaliar as possibilidades de sucesso da cooperação.

O conhecimento destes pontos permitirá perceber o seguinte:

- A contribuição que cada empresa poderá oferecer;
- O que cada empresa precisa para integrar e melhorar os negócios;
- A amplitude para os objetivos

4.2. A análise dos potenciais cooperantes

Avaliar as empresas, potenciais cooperantes, de acordo com as caraterísticas é fundamental para aprofundar fatores e a compatibilidade de interesses e necessidades.

A convergência de fatores entre cooperantes é decisiva para o sucesso e pode derivar do seguinte:

- A proximidade geográfica;
- Pertencer a um mesmo setor de atividade;
- Realizar atividades complementares;
- Ter know-how específico;
- Ter objetivos e necessidades semelhantes que possam ser partilhados.

O processo passa por duas etapas:

- i) Estudo: Definir critérios para a escolha das empresas é um requisito que contribui para o êxito das negociações a desenvolver e para minimizar os riscos.
- ii) Ação: Recolher alguma informação sobre as empresas a integrar na cooperação, como:
 - A dimensão da empresa. Em termos gerais, agrupar empresas com dimensão semelhante pode ajudar a construir forma de cooperação compatível.
 - O âmbito territorial da sua atividade, consiste em perceber se a área geográfica de atuação (nacional e internacional) é compatível para a cooperação que se pretende.
 - A **gama de produtos**, é importante para avaliar a oferta global das empresas, o produto e o serviço que comercializam.
 - O grau de conhecimento do sector de atividade, uma empresa com um bom conhecimento do setor (oferta e a procura, concorrência, previsões, estrutura, ...) deverá ser considerada como uma mais valia importante.
 - As relações externas (rede de contactos/ relacional), devem ser analisadas pelas vantagens que poderão proporcionar.
 - A compatibilidade de organização e procedimentos, provavelmente, este é um dos elementos mais importantes. Importa analisar o grau de digitalização dos processos de comunicação e venda e a seu nível de maturidade.
 - A experiência. É muito importante para o sucesso do projeto. Assim, por exemplo, se o objetivo for de âmbito comercial é recomendável que a empresa cooperante tenha experiência nesta área.

A análise sobre alguns destes pontos permitirá conhecer melhor as empresas cooperantes e saber se existem situações de incompatibilidade. Como é evidente, cada caso será um caso, e nem tudo poderá ser totalmente compatível ou perfeito.

4.3. A negociação dos processos

A fase de negociação (envolve o estudo, a ação e também a decisão) é fulcral para avançar no sentido da cooperação. É marcada, quase sempre, pela personalidade/perfil de cada um dos intervenientes e a sua forma de atuar.

A experiência, a dimensão empresarial, a capacidade financeira e produtiva, o conhecimento que detém do mercado, o tipo de contribuição, etc., são fatores que influenciam o andamento das reuniões e das decisões.

Para que a negociação seja produtiva, temos as seguintes recomendações que podem ser de dois tipos:

- a) Relativas ao funcionamento do grupo:
 - Clarificar a posição de cada parte, desde o princípio para evitar atritos posteriores;
 - Conduzir a negociação de uma forma gradual, visto que se trata de um processo que poderá ser longo e, portanto, interessa consolidar cada fase antes de passar à seguinte;
 - Negociar o que é essencial para que o interlocutor supere uma eventual desconfiança inicial;
 - Manter os objetivos iniciais sem prejuízo de eventuais alterações.
 - Dotar postura de flexibilidade. A rigidez de posições bloqueia a negociação;
 - Criar uma equipa de negociadores, cujas características respondam aos interesses da cooperação.

- b) Relativas ao processo de negociação:
 - Estabelecer um esquema ou plano prévio de negociação onde constam os diversos temas a tratar:
 - As sessões de trabalho devem ser intervaladas para refletir e consolidar posições.
 - Negociar de forma progressiva, e não deixar nenhum problema por tratar. (Não aceitar a possibilidade dos chamados espaços de manobra, que contribuem para deixar temas por tratar);
 - Recorrer, sempre que necessário, a uma assessoria especializada;
 - Avaliar a capacidade das empresas para cooperar.

4.4. A estratégia de intervenção

Numa primeira fase, a estratégia de intervenção é um esboço do que poderá ser o negócio a desenvolver na cooperação e reunir todas as ideias e objetivos que os empresários transmitiram, bem como os dados sobre o setor de atividade, os mercados alvo e elementos sobre a viabilidade económico-financeira do projeto.

A discussão sobre a modalidade de cooperação a seguir é o ponto de partida tendo por base as ideias apresentadas pelos promotores da cooperação.

Usualmente é necessário realizar reuniões entre todos os interessados até que se obtenha um "*produto final*" que traduza, com objetividade, as ideias e os consensos a que se chegaram.

Convém, sempre que possível, restringir o grupo de trabalho a alguns elementos, pois quanto mais extenso for mais difícil será obter consensos. Mas, por outro lado, a inclusão de um novo elemento poderá vir a ser determinante quando vem preencher uma necessidade de complementaridade para a constituição do círculo de negócios.

É essencial eleger um líder entre os vários parceiros que, normalmente, será após a formalização de um acordo, o elemento responsável pela administração ou direção.

Muitas vezes, o grupo de trabalho acaba por ser formado por sugestão dos próprios empresários, que delegam naquele(s) que lhes inspira(m) maior confiança a responsabilidade de liderar e decidir em seu nome.

4.5. A definição do modelo de cooperação

Cooperar implica compromisso, responsabilidade e estabilidade. Para tal, as empresas devem promover os contatos entre si para acertar pormenores sobre o modelo de cooperação e contribuir para que as coisas corram bem.

A cooperação pode ser comportar modelos indefinidos ou limitados no tempo. Isto é, deverá prever o período de vigência ou a de conclusão da experiência que esteve na base da sua constituição.

Como se depreende a cooperação pode ser concretizada através de vários modelos que vão desde o simples acordo verbal à assinatura de protocolos e acordos celebrados entre várias partes. Pode dar origem ou não à constituição de uma nova empresa, dependendo sobretudo dos objetivos, por exemplo:

- Promover o aumento das exportações;
- Possibilitar a oferta mais ampla de produtos complementares;
- Desenvolver uma atividade de investigação e desenvolvimento de um novo produto ou processo;
- Desenvolver a digitalização dos processos de comunicação e venda.

Porém, para decidir o modelo de cooperação mais adequado aos objetivos, as empresas devem ter em conta três aspetos fundamentais:

- A avaliação estratégica do grupo (capacidade, know-how, mercado...);
- A partilha da participação e dos benefícios;
- A n\u00e3o perda de identidade.

Em síntese, o modelo de cooperação dependerá, principalmente, dos objetivos estratégicos, das caraterísticas dos cooperantes e dos benefícios partilhados que comporta. Seja qual for o modelo cooperação, este deverá integrar os seguintes princípios de base:

- Simplicidade na criação e forma de cooperar;
- Adequação face às necessidades e finalidades dos cooperantes;
- Posição inequívoca de cada cooperante na organização.

As experiências conhecidas mostram que é mais fácil cooperar com base em acordos referentes a pontos-chave, pois se um deles não funcionar, conforme o desejo de cada parte, será mais fácil rescindi-lo sem prejudicar o conjunto da cooperação.

De qualquer modo, os modelos deverão ter em conta os seguintes aspetos:

- As definições contratuais de base;
- As obrigações legais;
- Domínio técnico da cooperação, que inclui a definição em termos de produtos, de processos ou de aplicações;
- Contribuição técnica de cada cooperante, incluindo patentes cedidas ou concedidas em licença de exploração;
- Contribuição de meios de cada cooperante: financeiros (capitais, créditos, avalizações, garantias), produtivos (equipamentos, instalações, recursos humanos e armazéns), comerciais (grossistas, fornecedores oficiais, comerciantes, representantes) e administrativos;
- A definição de objetivos, programas e duração do acordo.

Finalmente, vejamos os seguintes princípios básicos para a formalização de um processo de cooperação:

- Definir detalhadamente as funções, as responsabilidades e as obrigações de cada interveniente;
- Incluir cláusulas de salvaguarda dos interesses dos intervenientes;
- Definir a estrutura organizativa da cooperação, se esta prever a sua criação de uma sociedade autónoma (funções, finalidades, meios a alocar).



5.A GESTÃO DA COOPERAÇÃO

ma vez definidos os elementos relativos à formalização do processo de cooperação, considera-se que estão reunidas as condições para fazer a escritura da nova sociedade (caso seja essa a opção, porque na maioria dos casos de cooperação não é necessária).

A participação das empresas nos processos de gestão de uma sociedade deste tipo deverá ter em conta os seguintes aspetos:

a) De carácter interno:

As empresas cooperantes devem integrar nos seus objetivos os programas ou estratégias de desenvolvimento da cooperação.

Por outras palavras, participar na gestão da cooperação requer ajustamentos internos dado que estamos em presença de uma nova realidade.

b) De carácter externo:

É necessário prestar atenção aos desafios externos, o que determina estabelecer uma boa coordenação com os cooperantes bem como promover as vantagens da cooperação junto dos mercados.

A gestão da cooperação é um processo que comporta especificidades desde logo porque depende das capacidades de gestão das empresas cooperantes que podem ser muito diferentes. Assim, deverá pautar-se por dois princípios fundamentais:

- Promover a eficiência organizativa para atingir os objetivos da sociedade;
- Proteger os domínios da sociedade em relação aos seus cooperantes, para evitar eventuais conflitos.

Existem essencialmente três modelos de estrutura de gestão:

- Estrutura liderada, em que o domínio de atuação é entregue a um dos cooperantes, que assume a função de chefia. Exerce um controlo substancial sobre as operações comuns, com base no domínio que tem sobre as decisões chave (escolha de tecnologia, níveis de produção, marketing);
- 2) Estrutura cooperativa, ou desdobramento de tarefas, que consiste num esquema puramente cooperativo, onde a liderança é entregue a comités integrados por representantes das empresas associadas. Funciona na base do consenso e nenhum cooperante tem poder para atuar sem o consentimento das outras;
- 3) Estrutura integrada, ou agrupamento, em que os cooperantes formam uma entidade que assume a chefia e a responsabilidade pela organização. Trata-se de um organismo formado por dirigentes dos cooperantes. Esta estrutura tem um poder de decisão real e não funciona necessariamente na base do consenso permanente.

Para a gestão estratégica há que ter atenção o seguinte:

- A cooperação pode ser utilizada como um instrumento de desenvolvimento das capacidades dos cooperantes;
- As relações com os cooperantes devem ser geridas de forma equitativa;
- As contribuições dos cooperantes devem ser quantificadas e registadas;
- As transferências de tecnologia devem ser controladas e protegidas.

Quando a cooperação está em pleno funcionamento, recomenda-se o acompanhamento e a avaliação sobre:

- O cumprimento das boas práticas e os objetivos;
- Os resultados de impacto.

As análises devem abranger, basicamente, cinco domínios:

- 1. Objetivos;
- 2. Classe de cooperação;
- 3. Balanço da participação;
- 4. Coordenação e poder;
- 5. Confiança e afinidades.

A existência de aspetos negativos deverá conduzir a:

- Avaliação da sua importância;
- A propostas sobre possíveis retificações;
- Aplicação de medidas de alteração ou, em casos extremos, à rescisão da cooperação.

Isto é, o acompanhamento permitirá revelar mais detalhadamente as repercussões da cooperação nas empresas cooperantes.

Por último, é importante que os cooperantes antecipem a possibilidade de alargar o âmbito da cooperação, devido, principalmente, ao seguinte:

- Incremento do nível de cooperação estabelecido: as empresas cooperantes podem querer aumentar o número de parceiros;
- Alargamento da cooperação a outras áreas.

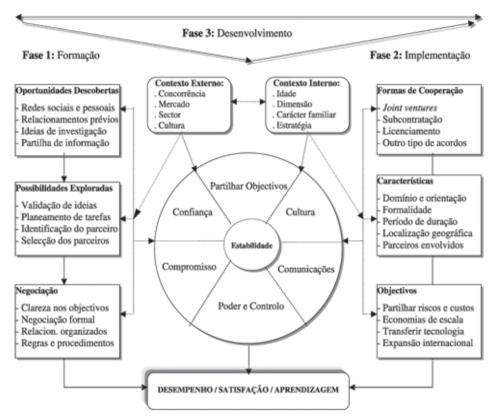
Como referido, a maioria dos processos de **cooperação** abordados neste trabalho, **não justifica a constituição de uma sociedade.** Contudo, para assegurar o bom funcionamento, importa ter em conta o seguinte:

- A criação de formas regulares de acompanhamento do processo e de ligação entre as empresas cooperantes;
- A elaboração de programas se atuação e orçamentos;
- A distribuição, localização e responsabilidade das tarefas (por exemplo, distribuição de atividades entre fábricas, laboratórios de cada um dos sócios ou entidade de investigação comuns).

Independentemente das opções (constituição de sociedade ou não) no que respeita a processos de rescisão de acordos, ou de liquidação da cooperação, dever-se-á promover:

- A anulação dos direitos e obrigações relativas à cooperação e seus resultados;
- A liquidação dos stocks e resolução dos contratos, se os houver.

Para resumir, vejamos o quadro seguinte para compreender o processo de cooperação que inclui as fases: 1) de formação; 2) de implementação; 3) de desenvolvimento. Também se poderá ver como se articulam os diferentes temas anteriormente abordados.



Fonte: A cooperação empresarial no tecido industrial português.



6.AS CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DA COOPERAÇÃO



s práticas de cooperação demonstram que há fatores críticos que condicionam o sucesso da mesma. Podem agrupar-se em 4 categorias:

1) Autonomia

A cooperação não pode implicar a perda de identidade ou de total autonomia das empresas cooperantes, salvo casos onde voluntariamente isso seja aceite pelos cooperantes.

2) Coordenação

A cooperação requer articulação entre as empresas o que implica dispêndio de tempo e recursos. De facto, as atividades de coordenação implicam normalmente custos a suportar pela estrutura e que não são despiciendos

3) Concorrência

Estar no mercado implica enfrentar a concorrência. A cooperação decorre da necessidade para melhorar a competitividade e não impede a concorrência (coopetição) entre as empresas cooperantes. Como referido anteriormente a **cooperação** está associada à **coopetição**.

4) Negociação

A negociação é essencial porque através dela se poderá perceber a possibilidade de chegar, ou não, a acordos de cooperação vantajosos ou definir os termos para os contributos e partilha de benefícios da cooperação.

De forma sintética apresentamos o seguinte quadro que descreve o que é necessário ter em conta para:

- 1) "o nascimento da cooperação";
- 2)" os critérios de seleção do parceiro";
- 3) "os objetivos da cooperação;
- 4)" os fatores de sucesso da cooperação"



FACTOR/DIMENSÃO	VARIÁVEL	FACTOR/DIMENSÃO	VARIÁVEL
Nascimento da cooperação		Critérios de selecção do parceiro	
Razões estratégicas	 O meio envolvente é cada vez mais competitivo Percepção em relação ao compromisso de outra parte Como consequência de uma avaliação custo/beneficio 	Reputação e contribuição	Empresa de reconhecida reputação e imagem Empresa com boa posição no sector de actividade Boa capacidade financeira e tecnológica Empresa com experiência neste tipo de estratégia
Razões exploratórias	 Decisão tomada de uma forma exploratória Já tinham sido realizados esforços neste sentido 	Complementaridade e personalidade	Elevado profissionalismo honestidade e seriedade Elevado grau de compromisso Confiança, respeito entendimento aceitável Complementaridade nos produtos e/ou capacidades
Razões não deliberadas	 Surgimento de uma ideia de negócio Participação e experiência noutros acordos Devido a limitações para a consecução dos objectivos 	Cultura organizacional	Compatibilidade em termos de organização Filosofia e cultura semelhante à nossa
		Identidade local/regional	Localização geográfica e/or dimensão Empresa conhecedora das condições de mercado
Objectivos da cooperação		Factores de sucesso da cooperação	
Desenvolvimento de competências e aprendizagem	 Melhorar o nível de inovação e modernização Transferência de tecnologias Melhorar a qualidade Fomentar um processo de aprendizagem Partilhar recursos e competências Obter alguma experiência 	Relacionamento e compatibilidade	Bom relacionamento com o(s) parceiro(s) Contactos frequentes entre as partes Confiança mútua entre as partes Desenvolvimento de vínculos informais Um elevado grau de compromisso Objectivos e uma estratégia clara de cada parceiro Estruturas e sistemas de organização compatíveis
Partilha de riscos e custos	Responder às acções dos concorrentes Criar economias de escala Reduzir os custos de transacção Partilhar e reduzir os riscos	Harmonia e cultura organizacional	Parceiro(s) não concorrente(s) Equilíbrio de forças entre os parceiros
Desenvolvimento e poder de mercado	Ter acesso a novos mercados Facilitar o processo de internacionalização Consolidar a posição de mercado	Interacção entre parceiros	- Processo de tomada de decisão
Aceder a recursos	 Obter melhores financiamentos Partilhar quadros superiores e técnicos Repartir custos e investimentos Superar barreiras governamentais 	Políticas governamentais e experiência	Apoio governamental e regulamentar Participação e experiência em acordos anteriores
Reforço da capacidade	- Criar e explorar sinergias	1	
competitiva Reforço da capacidade produtiva	 Alcançar vantagens competitivas Aumentar a capacidade de produção Melhoramentos nos tempos de fabricação 		

Fonte: Adaptado de A cooperação empresarial no tecido industrial português.

O sucesso da cooperação passa, igualmente, por prevenir as causas que estão na origem de conflitos ou de fracassos, tais como:

- Estabelecer condições forçadas;
- A incompatibilidade entre os diversos parceiros cooperantes (filosofias de gestão diferentes, ...)
- Não tratar detalhadamente processo de transferência de tecnologia de informação de uma empresa para outra;
- A indefinição sobre a estratégia da cooperação;
- A ausência de supervisão;
- A falta de controlo das ações e do funcionamento em geral.

Por outro lado, existem condições **estratégicas e operacionais para assegurar o êxito,** tais como:

- Os objetivos devem estar claramente definidos, e serem compatíveis e/ou complementares;
- O suporte estar baseado nos pontos fortes de cada empresa cooperante;
- A elaboração de planeamento com avaliação por fases;
- A definição clara sobre a divisão dos poderes, dos resultados e da tomada de decisões;
- Criar estruturas de funcionamento adequada às finalidades e à capacidade de apoio de cada uma das empresas cooperantes;
- Ter uma equipa de gestão capaz;
- Definir princípios para a execução e controlo da gestão.
 Ter um sistema de informação prático e flexível.
- Definir os casos em que as empresas cooperantes podem intervir na gestão bem como a forma de o fazer;
- Prestar o apoio necessário à persecução dos seus objetivos;
- Rever periodicamente o funcionamento da cooperação bem como a definição das estratégias e seus pressupostos.



NOTA FINAL

presente trabalho vem evidenciar que a **cooperação e a coopetição** são importantes para melhorar a competitividade e a sustentabilidade dos negócios, mas requerem condições nem sempre fáceis de compatibilizar. Porém, o essencial é ter uma visão de conjunto, abertura e disponibilidade para partilhar capacidades, competências, riscos e benefícios.

Como se depreende, pelas razões descritas ao longo do trabalho, a cooperação é um caminho inevitável para as PME, tanto mais que já são evidentes os desafios que emergem nos mercados e a influência que as tecnologias digitais exercem junto dos mesmos que obrigam ao desenvolvimento de novas competências e capacidades só possíveis pela cooperação empresarial.

Os dados mostram que os referidos desafios estão relacionados com a necessidade de inovar, de crescer, de aumentar a produtividade e a ecoeficiência da oferta. Para tal, importa desenvolver novos fatores competitivos para obter ganhos de diferenciação e de valor acrescentado que sejam reconhecidos à escala internacional. Ora, tais ganhos requerem recursos a diversos níveis que a maioria das PME isoladamente não conseguem obter.

Finalmente, é de salientar que as experiências de sucesso conhecidas mostram que a cooperação e a coopetição devem ter objetivos ambiciosos, mas gradualmente exequíveis e que é decisivo ter competências adequadas para saber estruturar os processos.

O diretório pretende dar alguns contributos úteis. Assim, esperamos.



DIRÉTORIO DE BOAS PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO EMPRESARIAL NAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO E VESTUÁRIO



Documentos

Cadernos Técnicos de Cooperação. AIM 2002

Conceptualization of Coopetition in buyer-seller relationships and notion of boundaries between cooperation and competition. Clarinda Mathews and Poul Andersen (2012)

Cooperação no tecido industrial português – Estratégia de Competitividade. GEPE-Gabinete de Estudos do Ministério da Economia, 1998

Criado, A. R., & Criado, J. R. El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico. Papeles de Economía Española (1996)

Franco, M. J. A cooperação entre empresas como meio de redimensionamento e reforço da competitividade das PME: o caso da região da Beira Interior. Dissertação de Mestrado – Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. (1995)

Guia das PME. Portugal Global, 2013

Manual da Cooperação. APIGRAF, 2014

Websites

AICEP – Portugal Global <u>www.portugalglobal.pt</u>

Enterprise Europe Network www.een-portugal.pt

IAPMEI <u>www.iapmei.pt</u>

Portal da Empresa <u>www.empreendedor.com</u>

