

COOPERAR – UM CONTRIBUTO PARA...

[MANUAL DE COOPERAÇÃO]

PROMOTOR:



Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas,
de Comunicação Visual e Transformadoras do Papel

CONSULTOR RESPONSÁVEL PELA ATIVIDADE:

ImproveConsult
Consultoria e Estudos



OUTUBRO 2014

ÍNDICE GERAL

1. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	2
1.1. COOPERAÇÃO E DIMENSÃO CRÍTICA.....	2
1.2. VANTAGENS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	4
2. CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO.....	5
3. MODELOS DE COOPERAÇÃO	10
3.1. COOPERAÇÃO A NÍVEL DA PRODUÇÃO	10
3.2. COOPERAÇÃO COMERCIAL.....	12
3.3. COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA	15
3.4. COOPERAÇÃO FINANCEIRA.....	16
4. PROCESSO DE COOPERAÇÃO.....	19
4.1. DECISÃO DE COOPERAÇÃO.....	20
4.2. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO.....	21
4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS PARCEIROS PARA A COOPERAÇÃO.....	21
4.4. NEGOCIAÇÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO.....	23
4.5. DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DE COOPERAÇÃO	24
4.6. DEFINIÇÃO DO MODELO DE COOPERAÇÃO	25
4.7. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA COOPERAÇÃO.....	27
4.8. IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO.....	28
4.9. RESULTADOS DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO	30
4.10. CONDIÇÕES PARA ASSEGURAR O ÊXITO DA COOPERAÇÃO	32
5. FONTES BIBLIOGRÁFICAS	34

I. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Em sentido lato, cooperar quer dizer unir e coordenar os meios e os esforços de cada um numa actividade ou objectivo comum ou partilhado, visando um resultado esperado por todos, em parte ou no seu todo. Por cooperação empresarial¹, entende-se a **“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 atingir um objectivo comum, de carácter geral ou específico, isto é, permite partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projectos comuns, com o fim de atingir um objectivo pré-estabelecido”**.

As mudanças ao nível da cooperação estão estreitamente relacionadas com a evolução registada no âmbito da concorrência. Até certo ponto, a cooperação é um prolongamento da concorrência que assume uma forma diferente de relação. Poder-se-ia afirmar, assim, que a cooperação adquire uma nova dimensão quando as empresas são capazes de se associarem com os seus mais directos concorrentes.

A cooperação pode atingir um alcance ainda mais vasto, muito além da simples cooperação entre duas ou mais empresas, na medida em que permite concretizar vários objectivos (comerciais, tecnológicos, financeiros, etc.) e integrar diversos intervenientes de dimensões (por exemplo, pequenas e médias empresas – PME's e grandes empresas), e de âmbitos diferenciados (por exemplo, empresas, universidades, centros de investigação e de desenvolvimento, associações empresariais, organismos públicos, entidades financeiras, etc.), e pode, ainda, aplicar-se a múltiplas actividades e sectores económicos, directa e indirectamente relacionados (indústria, serviços, ensino, etc.).

As PME's, dada a sua reduzida dimensão e mais débil capacidade competitiva, por um lado, e a forte especialização, flexibilidade e simplicidade de estruturas, por outro, adoptaram novas estratégias de adaptação rápida às condições de mercado em constante mutação, organizando-se, em muitos casos, em lógicas de cooperação ou de parceria estratégica. O contributo do presente trabalho assenta na disponibilização de alguns instrumentos e ferramentas de trabalho necessárias ao desenvolvimento dos processos e dos modelos de cooperação empresarial, por forma promover a adopção de práticas de cooperação entre empresas.

I.1. COOPERAÇÃO E DIMENSÃO CRÍTICA

O reforço da competitividade das PME's, num contexto de globalização crescente e de concorrência acrescida, passa pela dinamização da cooperação empresarial como forma de aumentar a sua massa crítica e melhorar o seu posicionamento estratégico no mercado. Deve-se, no entanto, reconhecer e aceitar as inevitáveis subtilidades e dificuldades do relacionamento entre empresas. As empresas têm de aprender a unir forças em algumas áreas, seguindo rumos independentes noutras. Parece claro que uma aliança é um meio

¹ “Cooperação empresarial: Uma Estratégia de Competitividade”, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia – 1998.

viável e vantajoso de realizar não só a coordenação e a escala associadas às empresas grandes, mas também a flexibilidade e a criatividade geralmente encontradas nas empresas de menor dimensão.

As PME's, nomeadamente as portuguesas, habituadas mais a sobreviver do que a competir, refugiam-se em atitudes de auto-suficiência e de desconfiança em relação às outras empresas, encaradas como “concorrentes”, criando obstáculos à realização de alianças estratégicas ou à partilha de recursos e competências entre empresas similares.

Ter dimensão crítica significa ocupar uma posição estratégica individual estável em relação a cada uma das funções vitais da empresa que permita viabilizar a posição da empresa no mercado e lhe assegure o equilíbrio estratégico entre os seus recursos e o potencial da sua actividade. Nas PME's, a dimensão crítica por vezes não é atingida. Quando essa dimensão não se verifica, a empresa pode e deve procurar obter capacidades organizacionais (dimensão) a partir da colaboração com outras estruturas ou entidades externas, na sua envolvente de apoio empresarial, que complementem a sua actividade, permitindo-lhe dispor de:

- Competências;
- Capacidade de gestão;
- Técnicas de organização;
- Meios de diagnóstico;
- Atitudes estratégicas adequadas.

A dimensão crítica “conferida pelo exterior”, pode ser obtida de duas formas, sempre numa lógica de afectação de partilha de recursos, competências ou relações, nomeadamente:

1. Pela internalização de recursos e competências, em que as infra-estruturas tecnológicas, consultoras, associações empresariais, entre outras entidades de apoio empresarial, podem facultar as condições necessárias para desenvolver uma intervenção estratégica e de gestão global sustentada da empresa;
2. Partilha de recursos e competências através da cooperação entre empresas, nos seguintes modelos generalistas:
 - Recíproca: co-participação nos riscos (consórcios, grupos de apoio, criação de novas empresas ou negócios complementares, etc.);
 - Sequencial: acordos em cadeia de transferência de tecnologia e inovações entre empresas similares/ concorrentes (por exemplo, redes de comercialização, redes de distribuição, investimentos na área da investigação e desenvolvimento de tecnologia, etc.);
 - Conjunta: através da criação de infra-estruturas comuns, sejam em relação a equipamentos ou a serviços (instalações comuns, centrais de compras, serviços de assistência, compra conjunta de combustíveis, entre outras).

1.2. VANTAGENS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Porque devem as PME cooperar? De uma forma muito simplista, porque **a união faz a força**.

A interacção com o mercado em regime de cooperação pode responder de forma positiva às dificuldades relacionadas com a pequena dimensão empresarial, com a escassez e menor qualificação dos recursos humanos, com a insuficiência de recursos materiais e financeiros, com o deficiente acesso ao conhecimento e domínio de tecnologias, potenciando, ainda, benefícios acrescidos, através:

- do acesso e partilha de recursos, competências e conhecimentos complementares, muitas vezes inacessíveis de outra forma, como sejam a transferência de tecnologia e/ou ajustamento mais rápido à evolução tecnológica;
- da limitação dos esforços de cada interveniente individual na actividade de cooperação, com consequente partilha de riscos, nomeadamente, na aproximação a novos negócios e a novos mercados;
- da obtenção de massa crítica e de economias de escala que permitam um melhor conhecimento e domínio dos mercados e a racionalização de actividades, maximizando o acesso a recursos materiais e financeiros, canais de distribuição, fornecedores e clientes;
- da partilha de inovação e incorporação de "melhores práticas" aos vários níveis.

Ganhar dimensão, partilhar custos e riscos, obter ganhos organizacionais e promover a aprendizagem são, pois, algumas das vantagens que as empresas podem retirar ao adoptarem estratégias de cooperação.

Os benefícios da cooperação podem-se agrupar em duas categorias generalistas:

1. **Operacionais** - as que afectam de uma forma directa a vida interna das empresas do ponto de vista da eficiência com que a sua actividade é desenvolvida, nomeadamente:
 - Meios de financiamento;
 - Redução de custos (economias de escala, sinergias);
 - Novos métodos de gestão;
 - Redução do risco.
2. **Estratégicas** - as que se traduzem num reforço da posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas no processo de cooperação definido, nomeadamente:
 - Reforço das vantagens competitivas;
 - Actuação ao nível da concorrência do sector.

2. CONTEXTO DE DESENVOLVIMENTO DA COOPERAÇÃO

O estudo dos modelos e dos processos de cooperação depende dos diferentes contextos e análises económico-sociais em que os diversos actores ou intervenientes se inserem. O entendimento dos modelos de cooperação não deve ser dissociado das características das empresas e das entidades envolvidas e dos contextos económicos (local, regional, nacional, internacional e mundial) em que se desenvolvem, bem como em função dos fins e objectivos de que se reveste (reforçar quotas de mercado, inovar (produto, gestão, tecnologia), melhorar a produtividade, alargar a cadeia de valor, desenvolver novas actividades, entre outros factores dinâmicos de competitividade).

A informação aqui apresentada de caracterização das actividades de cooperação das empresas dos setores das Indústrias Gráficas de Comunicação Visual e Transformadoras do Papel teve por base um exercício de auto-avaliação sobre o grau de cooperação interempresarial no sector e às práticas de trabalho cooperativo existentes, cuja operacionalização assentou, num procedimento de inquirição “online” ao universo de associados da APIGRAF², complementado com a realização de duas sessões de trabalho com as empresas do setor de discussão dos resultados obtidos.

As empresas do setor das indústrias gráficas e transformadoras de papel consideram que desenvolvem, de uma forma generalizada, actividades de cooperação empresarial com outros agentes económicos. Neste sentido, apenas 13% dos inquiridos afirmam não desenvolverem actividades de cooperação com outros agentes económicos.

Contudo, as actividades de cooperação existentes baseiam-se, na maior parte dos casos, em mecanismos informais de cooperação (apenas 31% dos respondentes formalizam/ contratualizam as actividades de cooperação). Este reduzido nível de formalização das actividades de cooperação é um reflexo do facto dos modelos de relacionamento sectoriais serem ainda assentes em relações de confiança pessoal, bem como as práticas vigentes de cooperação terem ainda um carácter muito incipiente e pouco estruturado.

CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO SETORIAL

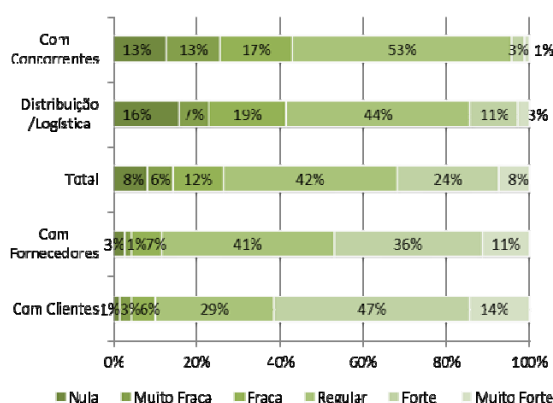


Fonte: Inquérito aos associados da APIGRAF, 2014

² A inquirição realizou-se através de um formulário de recolha de dados construído especificamente para este efeito, tendo sido validadas as respostas de 70 inquéritos.

Em termos globais, a intensidade das actividades de cooperação empresarial com outros agentes económicos é caracterizada como regular. As actividades de cooperação assumem uma maior preponderância e/ou intensidade com os fornecedores e, principalmente, com os clientes. Por outro lado, revela-se uma menor intensidade nas relações de cooperação com as outras empresas concorrentes a operarem no mercado, bem como com as actividades de distribuição e de logística. As empresas do sector gráfico e transformador de papel consideram ser mais fácil e profícuo trabalhar com os clientes do que articular a actividade com os concorrentes.

PERFIL (TIPO E INTENSIDADE) DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL



Fonte: Inquérito aos associados da APIGRAF, 2014

A principal motivação de suporte ao desenvolvimento de actividades de cooperação das empresas gráficas e transformadoras de papel é a diversificação da carteira de produtos. As outras duas principais motivações conducentes ao desenvolvimento de actividades de cooperação são a conquista de novos mercados e a redução de custos. Por outro lado, as motivações menos relevantes para a dinamização de práticas de cooperação empresarial são as sinergias logísticas, a internacionalização e as alterações tecnológicas.

Não obstante o reduzido nível de intensidade de cooperação anteriormente identificado relativamente aos concorrentes, as empresas reconhecem vantagens competitivas na complementaridade das ofertas de serviços das empresas do sector.

MOTIVAÇÕES DE SUPORTE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL?

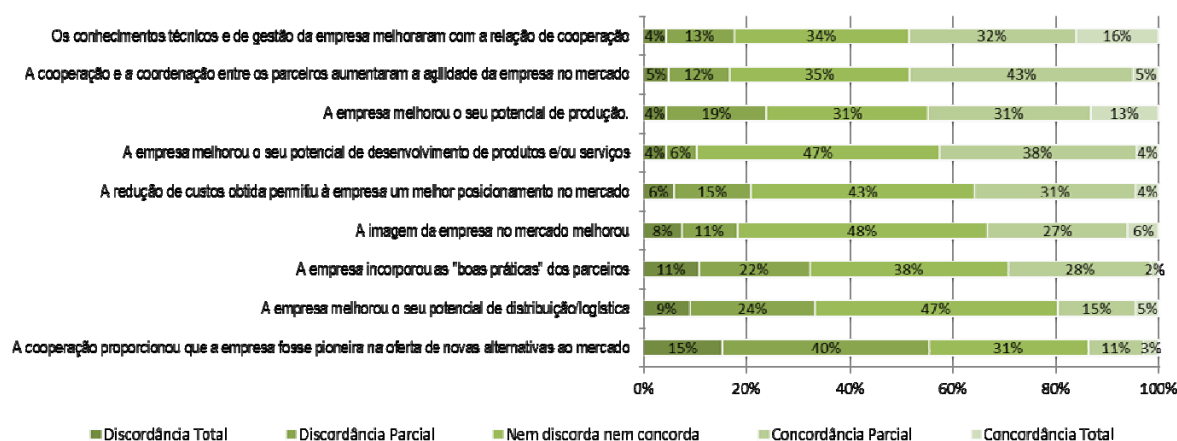


Fonte: Inquérito aos associados da APIGRAF, 2014

As principais vantagens da cooperação empresarial, de acordo com a experiência das empresas gráficas e transformadoras de papel, são:

- O incremento dos conhecimentos técnicos e de gestão;
- O aumento da agilidade da empresa no mercado;
- A melhoria do potencial de produção interno;
- A melhoria do potencial de desenvolvimento de uma carteira de produtos e de serviços.

VANTAGENS DA EXPERIÊNCIA DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL.



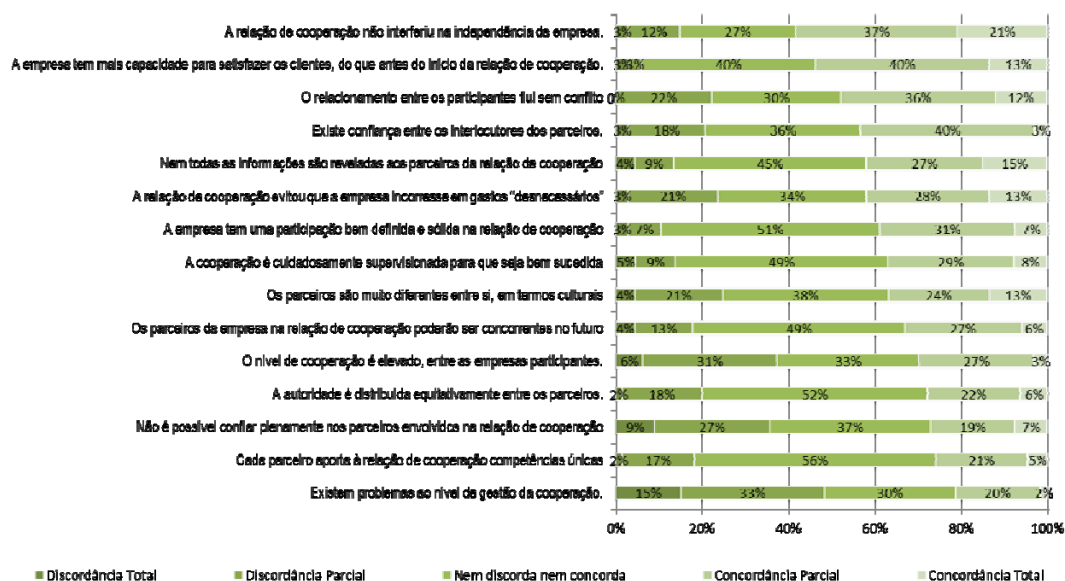
Fonte: Inquérito aos associados da APIGRAF, 2014

A avaliação da experiência de cooperação por parte das empresas revela como aspectos mais relevantes:

- As actividades de cooperação não interferem na independência das empresas;
- Existe um incremento efectivo da capacidade de satisfação das necessidades dos clientes e uma redução de custos;
- Existe confiança entre os participantes, não havendo conflitos de relacionamento e não sendo problemática a gestão das actividades de cooperação.

Não obstante a confiança existente, por definição, não é revelada toda a informação aos parceiros, bem como o nível de cooperação não é maximizado.

AValiação DA Relação DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL



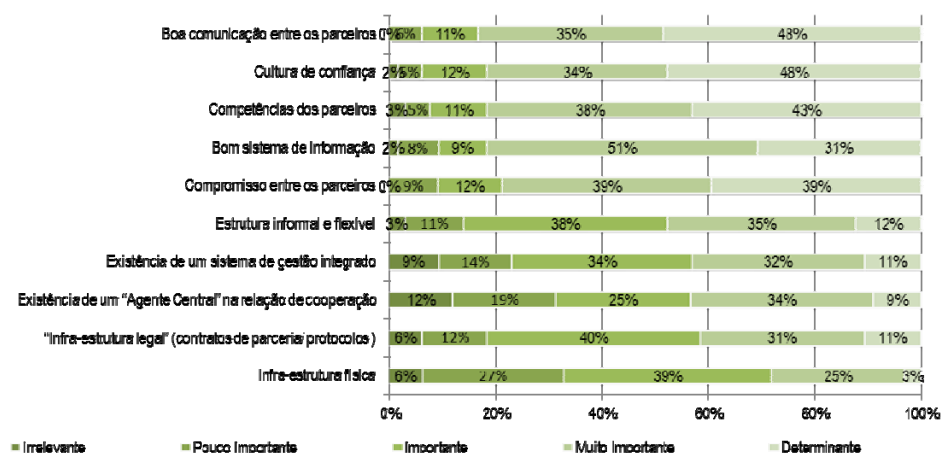
Fonte: Inquérito aos associados da APIGRAF, 2014

Os factores de sucesso fundamentais à formação e desenvolvimento de relações de cooperação identificados pelas empresas foram:

- A boa comunicação entre parceiros;
- A existência de uma cultura de confiança;
- A existência de parceiros com competências.

A componente infra-estrutural/ formal não se assume como um factor decisivo nas actividades de cooperação empresarial, e dessa forma não existe a necessidade de formalizar os compromissos entre os parceiros, sendo a informalidade uma prática/ modelo preponderante a nível sectorial.

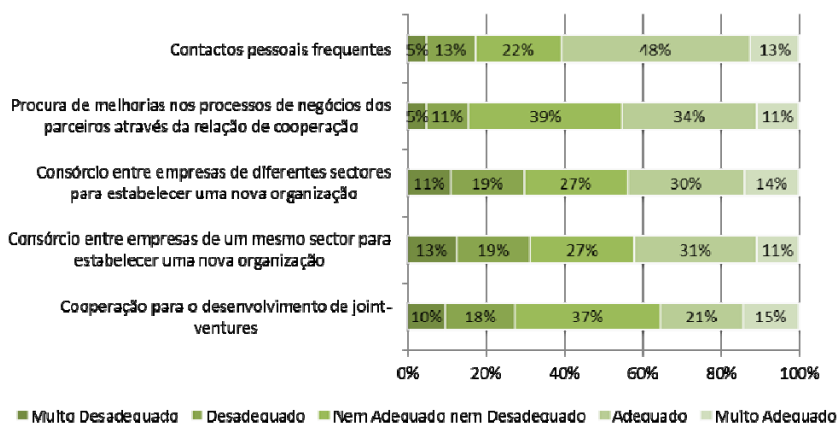
FACTORES DE SUCESSO PARA A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO.



Fonte: Inquérito aos associados da APIGRAF, 2014

A configuração da relação de cooperação considerada mais adequada para a concretização de estratégias de internacionalização, por parte das empresas gráficas e transformadoras de papel, assenta na própria empresa, suportada através de contactos pessoais.

CONFIGURAÇÃO DA RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO DE SUPORTE A ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO



Fonte: Inquérito aos associados da APIGRAF, 2014

Das empresas que avaliam o impacto da cooperação interempresarial no desempenho da empresa, a maior parte afirmam que as atividades de cooperação tiveram um impacto muito significativo no desempenho da empresa, nomeadamente no incremento do leque da oferta de produtos e serviços, com incremento da fidelização dos clientes, contribuindo assim, para o aumento da actividade das empresas. Não obstante o mérito associado à cooperação na melhoria da competitividade das empresas, não foi possível quantificar, na quase totalidade dos casos, os benefícios identificados.

Os principais factores dinâmicos da competitividade presentes nos modelos de negócios sectoriais identificados pelas empresas são:

- Diferenciação/ Inovação;
- Qualidade;
- Cooperação e Relações em Rede.

3. MODELOS DE COOPERAÇÃO

A cooperação entre empresas abrange práticas numerosas e variadas, dado que cada modelo de cooperação responde a necessidades diferentes. As modalidades de cooperação podem ir desde as colaborações tácitas e informais até a integração total das empresas, e a consequente perda de independência e de identidades empresariais. Entre ambas as modalidades, cada empresa cooperante procura salvaguardar as suas vantagens estratégicas e a possibilidade de recuperar a sua autonomia, cooperar com outras empresas, ou modificar os acordos iniciais.

A cooperação pode classificar-se, consoante as características dos sócios, os seus objectivos e as relações que entre eles se estabelecem, i.e.:

- a) A cooperação competitiva (baseada em relações horizontais), que se desenvolve entre as empresas com a mesma actividade e/ou que fabricam produtos similares ou substitutos;
- b) A cooperação complementar (baseada em relações verticais) em que se estabelece uma colaboração entre empresas que se complementam e conciliam as suas actividades e/ou produtos.

A classificação mais comum é a que agrupa as diferentes formas ou modalidades de cooperação em função da forma que adoptem e da área a que se refiram, nomeadamente:

- Cooperação a nível da produção;
- Cooperação comercial;
- Cooperação tecnológica;
- Cooperação financeira.

Estas formas de cooperação podem estabelecer-se entre as empresas de forma isolada ou combinada. Por outro lado, estes dois esquemas de cooperação andam sempre a par. Por exemplo, duas empresas podem colaborar em actividades complementares (relações verticais) no âmbito tecnológico.

3.1. COOPERAÇÃO A NÍVEL DA PRODUÇÃO

Este tipo de cooperação é o mais praticado no âmbito dos processos de colaboração empresarial. Geralmente, as relações que se estabelecem entre as empresas são de tipo vertical, baseados na complementaridade e no equilíbrio das actividades e produtos. A cooperação a nível da produção é principalmente industrial, e tem vindo a assumir uma importância crescente, devido às novas formas de planeamento das empresas (desintegração vertical, flexibilização, entre outras).

As modalidades de cooperação identificadas ao nível da produção são a subcontratação, o "spin-off", e a qualidade concertada.

SUBCONTRATAÇÃO:

A subcontratação é a operação através da qual uma empresa (contratante ou empresa principal) confia a outra (subcontratada ou empresa auxiliar) a execução, segundo indicações pré-estabelecidos, de uma parte da produção ou serviços, conservando a empresa contratante a responsabilidade económica final.

Podem-se identificar como modalidades de subcontratação:

- Subcontratação de capacidade:

Ocorre quando a empresa principal delega a outras empresas a realização de uma parte do seu trabalho porque atingiu o limite da sua capacidade. Verifica-se porque a empresa auxiliar se encontra numa situação de inferioridade técnica em relação à empresa principal;

- Subcontratação de especialidade:

Neste caso a empresa auxiliar participa, conjuntamente com a empresa principal, na concepção, desenho e aplicação do produto, cabendo-lhe, ainda, resolver todos os problemas que possam surgir em relação ao mesmo. Este tipo de subcontratação exige uma colaboração total, a médio e a longo prazo, entre as duas partes.

QUALIDADE CONCERTADA:

A qualidade concertada é uma forma de cooperação a nível da produção estreitamente ligada à subcontratação. Tem origem nas crescentes exigências impostas pela empresa receptora à empresa fornecedora, a nível da qualidade da produção. Neste sentido, a qualidade concertada começa a desenvolver-se quando, nas especificações do contrato de fornecimento, se faz referência explícita a uma quantia numérica acerca do nível de qualidade por parte da empresa cliente.

Esta forma de cooperação caracteriza-se por:

- A implementação da qualidade concertada é paralela à utilização dos novos métodos de gestão e produção que obrigam a uma vinculação mais intensa entre as diferentes empresas;
- A utilização deste sistema implica uma estreita cooperação entre a empresa cliente e a empresa fornecedora no âmbito do desenvolvimento da produção, podendo esta intervenção assumir duas vertentes:
 - Controlo e supervisão dos métodos utilizados pela empresa fornecedora;
 - Aquisição de "know-how" próprio, sugerindo melhorias e soluções.

"SPIN-OFF":

O "spin-off" ou estratégia do "desmembramento", ocorre quando uma empresa (normalmente grande ou média) fomenta e apoia a independência de alguns dos seus departamentos ou divisões, a fim de criar uma nova empresa ou retomar uma já existente. Esta é ajudada a estabelecer-se por conta própria e a actuar em colaboração totalmente ligada à primeira. A nova empresa denomina-se empresa "dependente".

Os aspectos fundamentais desta forma de cooperação são os seguintes:

- Constituir uma cooperação entre a empresa e o conjunto dos seus empregados (que faziam parte de um dos seus departamentos);
- A empresa fomenta e apoia financeira e tecnicamente o novo projecto;

- A actividade da empresa (criada ou retomada) é coerente com a actividade da empresa "mãe";
- A taxa de insucesso destas criações é muito reduzida, devido ao apoio constante que as novas empresas recebem das empresas "mãe".

Esta modalidade de cooperação elimina o isolamento característico do criador ou criadores de uma empresa e permite solucionar problemas como:

- O défice cultural e técnico;
- A falta de experiência global na actividade e no sector;
- A falta de formação;
- A falta de apoio e assistência por parte dos organismos locais;
- A falta de ajuda financeira.

As modalidades de apoio são muito variadas:

- No âmbito da exploração de produtos que não "interessam directamente à empresa;
- Ajudas, em matéria de elaboração e viabilidade do projecto com assistência técnica, apoio tecnológico...;
- Formação e assessoria;
- Procura;
- Financiamento e obtenção de empréstimos bancários.

A empresa "mãe" participa normalmente no capital social da nova empresa. A PME que actua como empresa "dependente" deve tentar com o tempo:

- Eliminar progressivamente a sua dependência (financeira, técnica) em relação à empresa "mãe";
- Tornar independente progressivamente a sua actividade, tentando ampliar e diversificar o leque das suas ofertas.

3.2. COOPERAÇÃO COMERCIAL

Os principais motivos que normalmente incitam as empresas a cooperar para comercializar e distribuir os seus produtos são:

- Penetração em novos mercados;
- Controlo dos mercados já existentes;
- Redução dos custos e riscos em geral, nomeadamente, nos novos projectos de comercialização e de internacionalização;
- Melhorar e completar a gama de produtos da empresa;
- Distribuir os produtos antes dos concorrentes;
- Alargar a rede de distribuição e, se esta não existir, criar uma infra-estrutura básica.

As modalidades de cooperação comercial contempladas no presente trabalho são: o "franchising", o "piggy-back", o consórcio de empresas para a comercialização, o grupo de exportadores e o clube de empresas.

"FRANCHISING":

Uma das principais formas de cooperação comercial é o "franchising". Consiste num contrato entre duas empresas através do qual uma empresa ("franchisor") concede a outra ("franchisee") o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado território sob determinadas condições. Em troca, a empresa "franchisee" compromete-se a cumprir as suas obrigações e a remunerar financeiramente a empresa "franchisor", directa ou indirectamente.

Esta forma de cooperação constitui-se como um sistema eficaz para competir com outras empresas (produtoras distribuidoras) e permite desenvolver uma expansão comercial e uma penetração nos mercados de uma forma rápida e com, relativamente, poucos recursos.

Uma classificação mais ampla permite definir as seguintes formas de "franchising":

- **"Franchising" Industrial:**

Quando um industrial que dispõe de um processo de fabrico e de comercialização de um produto original, cede a um "franchisee" (sob licença) as suas patentes e as suas marcas, transmitindo-lhe a sua tecnologia e assegurando-lhe a assistência técnica que lhe permitir comercializar os produtos que fabrica.

- **"Franchising- de Serviços:**

Neste caso, o "franchisor" oferece métodos e técnicas com um carácter específico para o desenvolvimento de determinados negócios (hotelaria, restauração, etc.). Consiste, assim, na oferta de uma marca, e de "know-how" para vender serviços;

- **"Franchising" de Produção:**

Quando um industrial comercializa os produtos que fabrica, criando uma rede de estabelecimentos com a sua marca, vendendo exclusivamente esses produtos.

- **"Franchising" de Distribuição:**

Quando o "franchisor" é um grossista que selecciona os produtos dos fabricantes, compra-os e revende-os aos seus "franchisees", havendo uma política comercial homogénea sob uma marca comum.

"PIGGY-BACK":

O "Piggy-Back" permite a uma empresa (suporte) colocar a sua infra-estrutura de vendas no estrangeiro à disposição de outra ("suportada"), em determinadas condições. Esta modalidade facilita o acesso das PME (que actuam como empresas "suportadas") aos mercados externos, através da sua própria marca, aproveitando a rede de comercialização - distribuição de empresas médias e sobretudo grandes. Em troca, estas últimas recebem uma comissão e, em certos casos, o pagamento de um direito de entrada.

O "Piggy-back" é habitualmente utilizado para a comercialização de produtos complementares em mercados de países de difícil acesso. Neste tipo de processo de cooperação é comum os produtos serem complementares e verifica-se perda de autonomia por parte da empresa "suportada", principalmente ao nível da sua política comercial, uma vez que se deve adaptar à estratégia da empresa que lhe dá suporte.

CONSÓRCIO COMERCIAL:

Os consórcios de empresas para a comercialização são uma forma de cooperação tradicional, em que um grupo de empresas se associa para desenvolver uma acção conjunta, através da criação de uma nova empresa cujo objectivo é a prospecção de mercados para, posteriormente levar a cabo uma acção de comercialização conjunta.

Esta forma de cooperação caracteriza-se por:

- Funciona tanto em mercados internos, no caso de consórcios regionais criados para penetrar em outras zonas geográficas do país, como em mercados externos;
- Normalmente, os consórcios constituem-se para conquistar os mercados externos e, nesse caso, designam-se por consórcios de exportação, ou centros de exportação;
- Habitualmente, os consórcios estabelecem-se entre empresas do mesmo sector ou, que fabricam produtos complementares ou homogéneos. Também se pode estabelecer entre empresas que fabricam produtos similares (inclusive, produtos concorrentes), com o objectivo de dividir um novo mercado por zonas, ou de criar um novo produto/ marca para penetrarem noutros mercados.

GRUPO DE EXPORTADORES:

Um grupo de exportadores consiste numa associação de tipo horizontal que envolve várias empresas do mesmo sector, com o objectivo de criar instalações de venda comuns. Este formato de cooperação tem por objectivo a procura, o estudo, a introdução e o acompanhamento de mercados de exportação, facilitando assim o acesso aos mesmos. Esta forma de cooperação aumenta as possibilidades de êxito em negócios de exportação.

CLUBE DE EMPRESAS:

Um Clube de Empresas é uma forma de cooperação em que um grupo de empresas, fabricantes de produtos complementares, tem por objectivo principal implementar acções de comercialização e distribuição em conjunto, quer no mercado nacional, quer nos mercados externos. Trata-se de uma modalidade baseada em acordos recíprocos de comercialização de produtos vendidos sob uma nova marca.

Esta forma de cooperação caracteriza-se por:

- A constituição de um Clube de Empresas permite acabar com o isolamento de algumas PME e supõe uma sinergia muito vantajosa para as mesmas. É configurada uma gama de produtos complementares a serem comercializados com uma marca desenvolvida para o efeito;
- As operações comuns que se desenvolvem são diversas: catálogo comum, exposição conjunta, participação colectiva em salões especializados, missão de prospecção colectiva num salão especializado, missão de prospecção de mercados, etc.;
- Normalmente, a criação de um Clube de Empresas entre PME tem como objectivo exportar através da implementação de acções comerciais e de promoção, sendo os custos envolvidos divididos entre os sócios;
- O facto de ser membro de um clube de empresas não exclui a possibilidade de exportar de forma independente por outros meios.

"ANTENA COLECTIVA":

Uma "Antena Colectiva" é uma forma de cooperação que permite a um conjunto de empresas fazer a prospecção de mercados (normalmente longínquos) por intermédio de um especialista em comércio internacional que realiza a viagem por conta das mesmas.

Esta modalidade de cooperação é de grande interesse para as PME que não possuam uma estrutura suficiente robusta para exportar e que desejem explorar um mercado e as suas possibilidades para o converter num futuro cliente;

Uma "antena colectiva" não supõe a criação de uma entidade com personalidade jurídica, aspecto que contribui para que esta modalidade de cooperação tenha tido até agora bastante êxito.

3.3. COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA

Este tipo de cooperação predomina entre as PME que apresentam deficiências a nível do processo de produção ou do produto, e que procuram soluções através da colaboração com outras empresas mais dotadas tecnologicamente. Entre as diversas modalidades de cooperação tecnológica apresentam-se a licença de exploração de patentes e marcas e os contratos de assistência técnica.

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. Consiste na aquisição dos direitos de exploração de um produto, serviço ou processo por parte de uma empresa, designada de concessionária, a outra empresa, licenciadora, em troca de royalties.

Esta forma de cooperação caracteriza-se pela aquisição dos direitos de uma patente tendo como objectivo suprir as deficiências da empresa para desenvolver um produto, serviço ou processo próprio. A cedência dos direitos de uma patente pode ser acompanhada de uma limitação, quanto ao mercado no qual essa patente poder ser, efectivamente, explorada. Nalguns casos, a aquisição dos direitos da patente é acompanhada pela cedência do uso da marca por parte da firma licenciadora: não é apenas cedida a tecnologia, mas também a imagem associada ao produto, serviço ou processo.

CONTRATOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA:

Os contratos de assistência técnica consistem em acordos entre duas ou mais empresas com o objectivo de suprir lacunas existentes no desenvolvimento tecnológico das empresas interessadas. Este tipo de cooperação pode incidir tanto no produto como no processo de produção. No primeiro caso, a assistência técnica pode ser precedida da cedência de uma licença por parte da empresa assistente. Quando a assistência técnica se refere ao processo de produção, a empresa assistente é, muitas vezes, o próprio fabricante de bens de equipamento. Na relação entre a empresa assistente e a empresa assistida, intervêm, cada vez mais, pequenas empresas altamente especializadas, principalmente no campo das tecnologias avançadas.

3.4. COOPERAÇÃO FINANCEIRA

A necessidade de recursos financeiros é um dos principais problemas com que se deparam as empresas, particularmente no que se refere às recentemente criadas. Os recursos financeiros determinam as limitações, as oportunidades, e as possibilidades de qualquer empresa, sendo especialmente relevantes quando se implementa um projecto ou uma iniciativa.

As dificuldades financeiras são particularmente relevantes no caso das PME, o que obriga as empresas a procurar novas fórmulas para resolver, ou pelo menos atenuar, estas dificuldades. Entre outras opções, destaca-se a possibilidade de fazer um processo de cooperação. Este tem duas vantagens que o tornam interessante para qualquer empresa:

- Partilhar recursos financeiros para poder implementar uma determinada operação;
- Partilhar riscos em operações que implicam um certo grau de incerteza (criação de novas empresas, lançamento de novos produtos, investigação de novas ideias, etc...).

Por conseguinte, a cooperação a este nível surge como uma fórmula adequada para conseguir o apoio financeiro necessário ao desenvolvimento de uma estratégia ou projecto empresarial. No entanto, também é uma opção válida para reforçar uma cooperação já estabelecida, por exemplo, no domínio técnico ou para participar numa "joint venture" ou projecto internacional (e.g., a participação num programas comunitário de investigação e desenvolvimento).

A cooperação na vertente financeira pode assumir formatos diferenciados, entre os quais se destacam a "Joint Venture", o "Leveraged Buyout" e a empresa de intermediação financeira.

"JOINT-VENTURE":

Como referido, entre as diferentes modalidades de cooperação financeira, e, também, da cooperação em geral, destaca-se a "joint-venture", (empreendimento conjunto), ou aliança estratégica. Trata-se de uma das modalidades mais antigas e mais comuns.

Uma "joint-venture" resulta de um compromisso entre duas ou mais empresas, economicamente independentes, com o objectivo de realizar uma operação empresarial, geralmente complementar em relação à sua actividade. Consiste, portanto, num acordo entre várias empresas para investigar, fabricar e/ou vender um ou vários produtos e técnicas, no base do qual:

- Os cooperantes contribuem com participações de capital, bens, clientes, técnicas ou conhecimentos;
- É constituída uma entidade económica ou uma sociedade jurídica independente, na qual os parceiros são as empresas-mãe (que participam no capital social dessa entidade);
- A "joint-venture" é controlada conjuntamente pelas empresas cooperantes que também determinam a sua actividade.

A "joint-venture" tem personalidade jurídica própria, podendo realizar negócios de uma forma independente, em conformidade com os objectivos estratégicos das suas empresas-mãe e para o benefício destas. Não é necessário criar uma nova empresa, visto que é possível converter uma empresa autónoma numa "joint-venture", uma vez que outras empresas podem adquirir as suas acções para a dirigirem de acordo com os seus interesses comuns.

Trata-se de um mecanismo flexível, eficaz, rápido, e relativamente pouco dispendioso, para ter acesso à tecnologia, reduzir os custos de produção, ou penetrar em novos mercados. Geralmente, a sua criação deve-se ao facto de várias empresas encontrarem na cooperação um sistema que lhes proporciona vantagens e diminui os obstáculos e/ou dificuldades. Pode ser uma forma de organização eficaz para atingir as metas das empresas-mãe, e nalguns casos, é a única forma possível para as atingir.

"LEVERAGED BUYOUT":

Esta estratégia normalmente passa por criar um veículo (empresa) com relativamente pouco capital que procede à compra da Empresa alvo endividando-se pelo montante da compra. De seguida, após a aquisição, o veículo e a empresa alvo são fundidos numa só empresa, pelo que na prática a empresa adquirida acaba por assumir a dívida usada para a comprar, e o investimento total dos compradores (muitas vezes, sociedades de Private Equity) resume-se ao capital do veículo, um montante muito inferior ao custo da compra da empresa alvo (são usuais rácios de 30% capital/70% dívida, mas na prática esta distribuição pode chegar até próxima dos 0% capital/100% dívida). A cooperação estabelece-se, por conseguinte, entre os agentes que adquirem a empresa, objecto do LBO, e o grupo de investidores - indivíduos, empresas, bancos, grupos financeiros - que possibilitam o financiamento.

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

Esta forma de cooperação caracteriza-se por:

- Geralmente, o comprador não pretende ficar com a empresa que adquirida. O seu objectivo 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 a empresas e a 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. Caracteriza-se 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.

SOCIEDADE DE INTERMEDIACÃO FINANCEIRA:

A denominação de sociedade de intermediação financeira abrange diversas modalidades de cooperação entre empresas (públicas e privadas), organismos públicos, entidades financeiras, entre outras. Destina-se a fomentar novos projectos (especialmente os das PME). Esta cooperação consiste na participação financeira no capital social da empresa, na concessão de capital de risco ou, apenas, na concessão de garantias, a fim de facilitar o acesso ao crédito. Esta forma de cooperação permite:

- A aquisição de experiência e de conhecimentos por parte dos agentes da empresa;
- O apoio a vários níveis: jurídico, técnico, de formação, etc...;

- A preparação e o lançamento de iniciativas;
- O acesso a outro tipo de apoios financeiros (créditos, subsídios, desagravamento, etc...).

As duas formas ou modalidades específicas de cooperação financeira que correspondem a este conceito são:

- As sociedades financeiras ou de financiamento, que são sociedades de capital de risco, e cujo objectivo principal consiste em facilitar a criação e a consolidação de empresas, através da participação financeira no seu capital social. Estas sociedades são normalmente grandes empresas, grupos de bancos e instituições públicas de âmbito territorial;
- As sociedades de garantia mútua (SGM) que se dedicam a facilitar o acesso ao crédito por parte das PME, através da concessão de garantias. Ao partilhar o risco inerente ao empréstimo, a SGM permite às PME obterem o capital de que necessitam com taxas de juro menos elevadas e prazos de pagamento mais alargados.

4. PROCESSO DE COOPERAÇÃO

A empresa, depois de ter analisado o seu presente e o seu futuro, pode apostar na implementação de acções de carácter interno. Algumas destas acções podem ser de diversificação de produtos ou mercados, de renovação do equipamento, de reorganização da produção, de inovação do produto, da adopção de estratégias de marketing, entre outras.

Quando uma empresa decide implementar uma estratégia de cooperação com outras empresas, a definição e o desenvolvimento do processo de cooperação divide-se normalmente em cinco fases:

1. Preparação da estratégia de cooperação;
2. Identificação e mobilização de empresas cooperantes;
3. Negociação;
4. Contratualização;
5. Implementação e acompanhamento do processo de cooperação.

O desenrolar das várias fases do processo de cooperação é influenciado pelas características das empresas cooperantes, em função da sua dimensão, cultura empresarial, sistemas de informação, entre outros factores. Para além destes factores internos, o processo de cooperação é sempre influenciado e, de certa forma, condicionado pela envolvente externa (económica, tecnológica, social, política, cultural, ...) e pelo contexto em que actuam (local, regional, nacional, internacional, ...)

Assim, o sucesso ou o insucesso da cooperação é influenciado pela existência ou não de condições contextuais favoráveis. Podemos identificar vários agentes mais ou menos influentes no desenrolar do processo de cooperação, nomeadamente instituições públicas ou privadas de:

- Desenvolvimento industrial (associações empresariais, regionais ou sectoriais, institutos ou centros de apoio ao desenvolvimento industrial, etc.);
- Desenvolvimento regional (agências de desenvolvimento regional, do lazer e turismo, etc.);
- Organização administrativa (Câmaras Municipais, etc.);
- Desenvolvimento económico (banca, capital de risco, etc.);
- Desenvolvimento tecnológico (centros de inovação e de I&D);
- Desenvolvimento científico (Universidades);
- Serviços de consultoria;
- Órgãos de informação e de comunicação...

Ao longo do processo de cooperação, os agentes envolventes desempenham um papel importante, de apoio e/ou de orientação, de forma directa ou indirecta, nas diferentes fases do desenvolvimento do processo.

De uma forma sistemática, pretende-se agora apresentar uma metodologia possível de suportar a dinamização de um processo de cooperação empresarial, a partir da perspectiva do empresário ou gestor que decide iniciar um processo de cooperação com outras empresas, quer este assuma uma natureza formal ou informal. Não pretende ser uma metodologia exclusiva nem tão pouco preferencial em relação a outras que se possam definir e adoptar. No entanto, apesar da heterogeneidade de situações que podem estar na base da criação de um processo de cooperação, é possível identificar alguns pontos comuns, e traçar, em linhas muito gerais, uma orientação metodológica, como se poderá observar no desenrolar da descrição do processo.

4.1. DECISÃO DE COOPERAÇÃO

Antes de mais, para que uma empresa ou uma outra entidade se envolva num processo de cooperação, terá que ter consciência do que é a cooperação, o que implica, como se desenvolve e ter um conhecimento da estratégia que deve desenvolver. A empresa, antes de optar por esta estratégia terá que determinar se a cooperação é a opção:

- Mais eficaz;
- Menos onerosa;
- Que melhor se adapte às suas características;
- Que melhor se adapte aos seus objectivos;
- Que menos riscos e insucessos acarrete;
- Que produza ganhos efectivos para a sua actividade e competitividade.

Subjacente à intenção de cooperar encontra-se um grande leque de motivações das empresas que se podem classificar em três grupos:

- **Razões internas**, que se referem à tentativa de reduzir a incerteza associada à realização de qualquer operação por parte das empresas, o que é possível através da reunião das capacidades específicas de cada um dos sócios cooperantes e da conquista de novos mercados (por exemplo, externos);
- **Razões competitivas**, que têm por objectivo o reforço das oportunidades de mercado das empresas cooperantes. A integração de processos de produção, a sinergia de recursos e meios, o redimensionamento das empresas são razões suficientes para se estabelecer um processo de cooperação;
- **Razões estratégicas**, que se destinam a potenciar novas posições estratégicas para os cooperantes. O caso mais típico é o lançamento de um novo produto, que se apoia nos recursos das empresas que estabeleceram um processo de cooperação. A transferência tecnológica, a diversificação de produtos, a penetração noutros mercados, também constituem razões de carácter estratégico.

4.2. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO

Uma vez tomada a decisão de cooperar, deve-se preparar uma estratégia, envolvendo um exercício de planeamento estratégico. Este deverá ser organizado de acordo com a seguinte lógica:

- Em primeiro lugar, a realização de um diagnóstico para conhecer a realidade da empresa e o que se deve fazer no futuro para assegurar a sua competitividade;
- Em segundo lugar, uma vez estabelecido o diagnóstico, é preciso determinar se a via da cooperação é a mais adequada para atingir esses objectivos. Caso o seja, ter-se-á que elaborar um plano de acção que contemple as questões mais relevantes sobre o tipo de cooperação escolhida.

Em termos dos princípios básicos que deverão nortear a realização do diagnóstico da empresa estes são os seguintes:

- **Globalidade do diagnóstico**, devem contemplar-se todos os factores que caracterizam a situação da empresa. No entanto, isto não é incompatível com a realização de análises parciais, que se ocupem de aspectos específicos da actividade da empresa.
- **Objectividade do diagnóstico**, este deve ser objectivo e permitir tirar conclusões relevantes.
- **Alcance do diagnóstico**, este deve ser capaz de proporcionar as bases suficientes para responder às necessidades de informação, quantitativa e qualitativa, sobre a situação da empresa.

Após a elaboração do diagnóstico, a empresa deve fixar os seus objectivos e as suas expectativas em função do que conhece e do que prevê. Assim, surge uma lista de objectivos a atingir no tempo, que devem ser coerentes com as limitações actuais e futuras (perspectivadas) da empresa. Geralmente, os objectivos farão referência a três grandes tipologias, que se podem combinar entre si:

- Novos produtos;
- Novos mercados;
- Novas tecnologias ("know-how").

Uma vez estabelecidos os objectivos a atingir, há que analisar as suas limitações, esta análise contribuirá para determinar a posição da empresa e a estratégia de cooperação que, eventualmente, se deve adoptar.

4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS PARCEIROS PARA A COOPERAÇÃO

A identificação de parceiros com interesses comuns é o ponto de partida para que qualquer empresário coloque a hipótese de cooperar com outro. Estes interesses comuns podem derivar:

- Da proximidade geográfica;
- Da pertença a um mesmo sector de actividade;
- Da realização de actividades complementares;
- Da procura de know-how;
- De interesses ou objectivos partilhados.

A procura do ou dos cooperantes é um dos passos essenciais para o arranque da projecto/ relação de cooperação. O processo passa então de uma etapa de estudo a uma etapa de acção. A escolha dos sócios cooperantes apropriados é um requisito fundamental para o êxito futuro da negociação e, por conseguinte, do processo de cooperação. Uma cooperação que se estabeleça por um período de tempo prolongado justifica a necessidade de seleccionar as medidas oportunas para assegurar uma escolha eficiente de parceiros.

Os possíveis sócios devem estudar-se detalhadamente em termos da sua contribuição para o êxito, nomeadamente, no que respeita aos riscos de estabelecer vínculos entre si. Também é importante prever a forma como irá evoluir a contribuição e a estratégia dos sócios. Não basta estudar no papel as qualidades ideais que os sócios devem reunir, pois existem muitos outros factores relevantes que determinam o bom ou mau funcionamento da cooperação entre empresas.

Para a escolha do sócio adequado pode recorrer-se a uma série de indicadores, que são, por exemplo:

- **A dimensão da empresa**, em termos gerais, é aconselhável que o potencial sócio tenha uma dimensão empresarial similar. Contudo, dever ter-se sempre em conta o objectivo pretendido, visto que também é habitual o estabelecimento de acordos de cooperação entre PME's e grandes empresas;
- **O âmbito territorial da sua actividade**, um bom indicador para a identificação/ escolha do futuro sócio consiste em examinar a extensão da sua área de actuação. Normalmente, a cooperação é recomendável quando o candidato conta com uma vasta área de actuação (além dos mercados locais e regionais);
- **A gama de produtos**, é importante analisar não só os produtos envolvidos no projecto de cooperação, como o conjunto global da oferta dos candidatos a cooperantes, tendo em linha de conta, tanto os produtos que fabricam, como os que comercializam;
- **A evolução nos últimos anos**, se o candidato teve nos últimos anos um crescimento importante, isto constitui um bom indicador das suas potencialidades, da sua situação actual e das possibilidades com que se pode contar para a futura colaboração;
- **O grau de conhecimento do sector de actividade**, uma empresa com um bom conhecimento das características do sector (oferta e procura, concorrência, previsões, estrutura, ...) nacional e internacional deverá ser considerada como uma mais valia importante num parceiro potencial;
- **As relações externas** (rede de contactos/ relacional), as relações externas do possível cooperante devem ser analisadas detalhadamente, com o objectivo de examinar tanto a sua personalidade como as possibilidades que o futuro acordo poderá proporcionar. Deverá considerar-se todo o tipo de relações externas, tanto com empresas, como com instituições privadas ou organismos públicos.
- **Os objectivos da empresa** (filosofia e cultura empresarial), os objectivos pretendidos pelo candidato a cooperante devem ser: similares aos da empresa (contribuição equilibrada) e complementares (contribuição complementar). Um aspecto importante a ter em conta ao examinar a filosofia do possível parceiro, é a identificação da cultura empresarial subjacente a cada empresa. As diferenças culturais muito vincadas assumem-se como obstáculos a uma boa relação entre as empresas;
- **A compatibilidade de organização e procedimentos**, provavelmente, este é um dos indicadores mais importantes. A compatibilidade, não só a nível do produto como a nível do método, é um aspecto primordial para o estabelecimento de uma cooperação frutuosa;
- **A experiência do cooperante** no tipo de cooperação que se vai estabelecer, os candidatos mais adequados para cooperar, serão os que possuem uma maior experiência na área de cooperação em que

se deseja estabelecer o processo de cooperação. Assim, por exemplo, se o objectivo for colaborar no âmbito comercial é preferível associar-se a uma empresa que tenha experiência nesse campo;

- Previsão da sua **posição face à negociação**, por último, um indicador básico para escolher cooperantes é a previsão do seu comportamento e da sua atitude durante a futura negociação. Se for previsível a adopção de uma posição hostil na negociação, é aconselhável desistir dessa empresa como possível parceiro.

4.4. NEGOCIAÇÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO

A negociação é marcada, basicamente, pela personalidade/ perfil de cada um dos interlocutores. A experiência, a dimensão empresarial, a capacidade financeira e produtiva, o reconhecimento que a entidade detém no seu mercado, o tipo e a importância da contribuição, são, entre outros, elementos que influenciarão as reuniões e as decisões entre as partes.

Para que a negociação seja efectiva e satisfatória para todos os parceiros, é necessário estabelecer directrizes. Estas 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 longo e, portanto, interessa consolidar cada etapa antes de passar à seguinte;
- Deve negociar-se com credibilidade, o que é essencial para que o interlocutor supere uma possível desconfiança inicial;
- Convém manter os objectivos iniciais para oferecer aos interlocutores uma imagem de coerência e segurança. Para o conseguir é necessário que se cumpram as normas da negociação enumeradas anteriormente;
- Dotar-se de uma certa flexibilidade. O facto de manter posições rígidas em todas as frentes bloqueia a negociação. Isto implica adaptar-se, quando surgem situações imprevistas;
- A negociação deve ser conduzida pela própria empresa, com total autonomia. Convém criar uma equipa de negociadores, cujas características respondam aos interesses da empresa.

b) Relativas ao processo de negociação:

- Estabelecer um esquema ou plano prévio de negociação onde constam os diversos temas a tratar, aos quais, progressivamente, se dê prioridade, consoante a sua importância ou interesse para cada parte;
- A negociação exige, normalmente, várias sessões de trabalho, separadas por períodos de análise e de reconsideração de posições;
- Deve escolher-se uma linguagem única para a negociação, tanto idiomática como conceptual. Para o efeito, é fundamental definir previamente um conjunto de critérios ou regras que assegurem um diálogo efectivo;

- Deve negociar-se de forma progressiva, e não deixar nenhum problema por tratar. Não se deve aceitar a possibilidade dos chamados espaços de manobra, que contribuem para deixar temas por tratar de forma tácita;
- Utilizar alguns dos espaços de negociação para o proveito exclusivo de uma das partes pode conduzir à destruição do frágil equilíbrio que se conseguiu até ao momento;
- A empresa deve saber recorrer, em qualquer momento, a uma assessoria especializada;
- Saber terminar e retirar-se, é uma qualidade importante, quando após um longo período de negociação não tenha havido progresso significativo;
- Examinar a capacidade mútua das empresas para a cooperação.

4.5. DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DE COOPERAÇÃO

A definição dos objectivos da cooperação deve ter em conta:

1. Os pontos fracos das empresas participantes, a fim de:
 - Estabelecer limites;
 - Prever problemas (de negociação, de funcionamento do processo, etc...);
 - Determinar, eventualmente, as funções ou operações que se possam melhorar antes ou através do processo de cooperação.
2. Os pontos fortes das empresas participantes, com o objectivo de:
 - Conhecer as suas vantagens face aos candidatos à cooperação (negociação, funcionamento da cooperação, etc...);
 - Estabelecer as oportunidades reais oferecidas às empresas pela cooperação e através dela;
 - Concretizar as possibilidades do tipo de cooperação escolhida.

O conhecimento dos pontos fracos e dos pontos fortes de cada empresa permite estabelecer com rigor:

- A contribuição que cada empresa está disposta a oferecer;
- A contribuição que cada empresa precisa de encontrar ao integrar o círculo de negócios;
- As potencialidades e a força competitiva do círculo de negócios;
- Os objectivos do círculo de negócios.

A estratégia de intervenção definida nesta fase serve apenas como um esboço daquilo que pode ser o negócio a desenvolver, em cooperação, entre as várias entidades parceiras, e poderá incluir todas as ideias e objectivos que os empresários transmitiram, bem como os dados recolhidos sobre o sector de actividade, o mercado alvo e elementos sobre a viabilidade económico-financeira do projecto. A discussão da estratégia é feita tomando como ponto de partida as ideias inicialmente apresentadas pelos promotores da cooperação. São necessárias sucessivas reuniões com todos os empresários até que se obtenha um

“produto final” que traduza, com rigor e objectividade, as ideias apresentadas reúnam o consenso de todos os empresários.

Entretanto, enquanto este processo se desenvolve, é natural que alguns empresários abandonem o projecto, e que outros se venham a interessar pelo projecto. Convém restringir o grupo de trabalho a apenas alguns elementos, pois quanto mais extenso o grupo mais difícil será a gestão de interesses e de opiniões suscitados pelos empresários envolvidos.

Por vezes, a inclusão de mais empresários numa fase intermédia do processo pode resultar em atrasos e até retrocessos no processo de negociação. Na pior das hipóteses poderá resultar a instabilidade do grupo de trabalho e a desorientação de alguns empresários. Os promotores da cooperação deverão estar atentos a esta situação e intervir antecipadamente de forma a evitar que esta situação se verifique.

Por outro lado, a inclusão de um novo sócio poderá ser determinante quando vem preencher uma necessidade ou um elemento complementar para a constituição do círculo de negócios.

Para o sucesso de um processo de cooperação é necessário eleger um líder entre os vários parceiros, que normalmente será, após a formalização de um acordo, o elemento responsável pela administração ou direcção. Muitas vezes, o grupo de trabalho acaba por ser formado naturalmente, por sugestão dos próprios empresários, que delegam naquele que lhes inspira maior confiança a responsabilidade de decidir em seu nome.

4.6. DEFINIÇÃO DO MODELO DE COOPERAÇÃO

A cooperação implica um compromisso que deve ser estável e seguro. Neste sentido, é norma as empresas associarem-se por via legal, em virtude do alcance que a cooperação proporciona, em termos de recursos, riscos, estratégias, entre outros. Durante a vigência do processo de cooperação, as empresas desenvolvem relações mais estreitas e menos vulneráveis em relação às que se estabeleciam no passado, i.e., com base no respeito das regras de conduta.

A cooperação pode ter um carácter temporal indefinido ou limitado, ou seja, uma vez atingidos os objectivos poder-se-á pôr fim à colaboração.

A cooperação pode ser concretizada através de diversas modalidades, que vão desde o simples acordo verbal à assinatura de protocolos e acordos de princípio e, em último caso, à assinatura de contratos e à constituição de uma nova empresa. Também apresenta uma grande variedade de modalidades instrumentais, por exemplo, para exportar, oferecer uma ampla gama de produtos complementares, desenvolver uma actividade de investigação e desenvolvimento, entre outras.

Para decidir qual o tipo de cooperação mais adequado há que ter em conta três aspectos:

- A avaliação do grupo (capacidade, know-how, mercado...);
- A partilha da participação, quanto à forma e tipo, das empresas;
- Os objectivos pretendidos...

Para seleccionar a forma de cooperação mais adequado a empresa dispõe de vários modelos de cooperação já estudados (*vide*, capítulo 3), podendo também desenhar o seu próprio modelo de acordo com a sua situação particular.

O tipo de cooperação que se irá estabelecer depende dos objectivos económicos e estratégicos pretendidos e das características dos cooperantes. Em alguns casos, a cooperação dá origem à criação de uma nova empresa, enquanto noutros desenvolve-se a partir de empresas existentes e através de protocolos acordados entre as partes.

As múltiplas formas de cooperação criam interesses comuns, deixando, contudo, subsistir interesses diferentes. De facto, cada cooperante deve esforçar-se por salvaguardar as suas vantagens estratégicas e a possibilidade, se o desejar, de retomar a sua autonomia, de cooperar com outros, ou de modificar os acordos iniciais. Geralmente, a forma legal da cooperação escolhida está relacionada com as condições de concorrência a que as empresas devem fazer face aos seus parceiros de cooperação ou com o grau de compromisso assumido entre os parceiros. Contudo, reflecte também considerações legais ou imperativos específicos do país, ou países, onde se implementa o projecto de cooperação.

A escolha do modelo de cooperação pode ser influenciada por múltiplos aspectos, designadamente:

- Simplicidade e custos de criação da forma de cooperação: especialmente importante quando se decide criar um círculo de negócios sob a forma de uma empresa;
- Adequação da forma em relação às necessidades e finalidades dos cooperantes: inicialmente, estes podem estar interessados em optar por uma modalidade mais simples;
- Carácter da cooperação: as mesmas formas de colaboração, no caso de uma cooperação a longo prazo não são adequadas quando o que se pretende é proporcionar o acesso a um mercado específico;
- Posição de cada cooperante: a escolha da forma de cooperação deve ser determinada pela importância da actividade de cada empresa, e pelo seu controlo na negociação;
- Disposições Legais do país ou enquadramento em que se deve implementar o projecto de cooperação.

Uma última consideração a ter em conta, no momento de elaborar um acordo formal de cooperação, é a possibilidade de implementar um acordo tema por tema, em vez de um acordo global. Pode ser mais fácil negociar e cooperar com base em vários acordos de cooperação 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.

Num processo de cooperação há que ter em conta os seguintes aspectos:

a. As definições contratuais de base:

- Partes e antecedentes 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.

b. A definição dos objectivos, programas e duração do acordo.

Em síntese, assumem-se como dez princípios básicos para a formalização de um processo de cooperação os seguintes:

1. Clarificar, desde o princípio, a finalidade do processo;
2. Distinguir o geral do particular;
3. Não omitir o essencial;
4. Acordar com rigor todos os aspectos da cooperação, por insignificante que pareçam. Não deixar temas por tratar;
5. Evitar as cláusulas excessivas ou abusivas;
6. Concretizar de forma pormenorizada os aspectos ligados às questões estratégicas;
7. Defender as vantagens empresariais;
8. Definir detalhadamente as funções, as responsabilidades e as obrigações de cada sócio;
9. Incluir todas as cláusulas que sejam necessárias;
10. Definir com a maior especificidade possível a nova estrutura que pode surgir da cooperação, se esta prever a sua criação (funções, finalidades, meios).

4.7. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA COOPERAÇÃO.

Se a cooperação se organizar em volta de um esquema apenas contratual, sem a constituição de uma entidade jurídica comum, dever-se-á ter em conta o seguinte:

- Criação de Comitês de Direcção da cooperação e de ligação: constituição de comités, missões, poderes, reuniões;
- Estabelecimento de programas e orçamentos;
- Distribuição, localização e responsabilidade das tarefas (por exemplo, distribuição de actividades entre fábricas, laboratórios de cada um dos sócios ou criação de uma fábrica ou equipa de investigação comuns);

No caso de a cooperação se realizar com recurso à constituição de uma entidade jurídica comum, dever-se-á ter em conta o seguinte:

- Forma jurídica e objecto social da entidade jurídica comum;
- Contribuições, nomeadamente, técnicas, de cada uma das partes interessadas para a nova empresa;
- Nível e forma de participação de cada sócio;
- Função atribuíveis à “entidade” criada, em relação às actividades que cada parte continua a exercer (sociedade comum de pleno exercício, ou simples entidade comum de coordenação e de ligação com o exterior);

- Regras de funcionamento da entidade, adicionadas às fixadas pela lei, e na medida em que esta última o permita;
- Regras e mecanismos de arbitragem.

Relativamente às regras de exploração dos resultados da cooperação (direitos e obrigações de cada uma das partes) há que distinguir de acordo com as diferentes modalidades de cooperação.

No que respeita às regras de recondução, rescisão e liquidação da cooperação, em caso de expiração ou ruptura do processo de cooperação, dever-se-ão analisar as seguintes questões:

- Condições de recondução da cooperação;
- Anulação dos direitos e obrigações, aquando da expiração do processo, relativos à exploração dos resultados da investigação realizada em comum, à liquidação dos stocks, ao tratamento dos contratos com terceiros em curso;
- Caso em que uma das partes pode rescindir ou pedir a sua anulação: infracções cometidas por uma das partes, força maior, modificações importantes de certas condições às quais está subordinado a execução do processo de cooperação (previstas ou não);
- Consequências de uma rescisão, nos diferentes casos considerados;
- Interpretações do processo/acordo de cooperação estabelecido e regulamento dos litígios.

Trata-se, em suma, de estabelecer um modelo de actuação o mais explícito quanto possível para assegurar um equilíbrio adequado entre os cooperantes.

4.8. IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO

Até aqui deverão ter sido definidos todos os elementos relativos à formalização do Processo de Cooperação, nomeadamente:

- Discussão dos aspectos económico-financeiros;
- Definição das questões legais, nomeadamente quanto à forma jurídica que a rede de empresas em cooperação deve assumir, nomeadamente, a definição de um pacto social e a nomeação de órgãos sociais.

Considera-se o círculo de negócios fechado quando se faz a escritura da nova sociedade ou se assina qualquer contrato ou protocolo que compromete os empresários em relação a um determinado projecto.

Quando se inicia a implementação do processo de cooperação empresarial devem contemplar-se dois tipos de considerações:

- De carácter interno: as empresas devem integrar as consequências que derivam da parceria nos seus programas ou estratégias de desenvolvimento. Por outras palavras, os efeitos do processo supõem a reestruturação e reorganização interna das empresas e a sua necessária adaptação a uma nova situação. Tudo isto conduz, finalmente, à implantação de novas estratégias com origem na mesma cooperação.
- De carácter externo: a operacionalização do processo de cooperação necessita que as empresas prestem também atenção aos elementos externos. Por um lado, a necessidade de estabelecer uma

coordenação eficiente entre cooperantes, baseado na informação e diálogo entre os sócios. Por outro lado, pode ser útil comunicar o acordo de cooperação estabelecido às entidades ou instituições que tenham como objectivo potencializar a cooperação, a fim de beneficiar de possíveis ajudas.

Em geral, a cooperação estabelecida entre empresas é um processo difícil de administrar e gerir. O domínio da cooperação empresarial depende das capacidades estratégicas de cada uma das empresas cooperantes. Uma empresa cujas orientações estratégicas são pouco ambiciosas, cujos recursos-chave têm uma dimensão local e reduzidas vantagens competitivas, está numa posição de inferioridade face a um cooperante mais dinâmico e avançado.

A empresa deve implementar a cooperação atendendo a dois níveis de gestão:

- Eficácia para atingir os objectivos externos da aliança: **gestão corrente**;
- Protecção dos domínios da aliança em relação aos seus cooperantes, para evitar o seu controlo pelos mesmos: **gestão estratégica**.

Existem essencialmente três modelos de organização e **gestão corrente** da cooperação, que descrevem sinteticamente de seguida.

1. Estrutura liderada, em que o domínio de actuação 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 nenhuma empresa tem poder para actuar sem o consentimento das outras;
3. Estrutura integrada, ou agrupamento, em que os cooperantes formam uma entidade nova que assume a chefia, e a responsabilidade pela organização. Trata-se de um organismo formado por dirigentes das diversas empresas. Esta estrutura tem um poder de decisão real e não funciona necessariamente na base do consenso permanente.

Dentro da **gestão estratégica** devem considerar-se diversos factores relevantes, nomeadamente:

- A cooperação deve inserir-se na estratégia global das empresas, e pode ser utilizada como um instrumento de desenvolvimento das suas próprias capacidades de actuação;
- As relações devem ser administradas de forma dinâmica, mantendo o equilíbrio entre competências e recursos;
- As contribuições respectivas devem ser registadas durante a cooperação de forma adequada, para evitar apropriações de recursos e/ou de competências;
- Um dos elementos chave da gestão estratégica é o controlo das transferências de tecnologia, que por essa razão deve estar suficientemente protegido.

Quando a cooperação está em funcionamento, recomenda-se a implementação de um acompanhamento contínuo da sua evolução. Periodicamente, devem efectuar-se análises que permitam avaliar:

- O funcionamento e o desempenho da cooperação;
- Efeitos e resultados (positivos/negativos) sobre as empresas.

Em suma, o objectivo é determinar se a cooperação se ajustou de acordo com os objectivos que os diversos cooperantes tinham estabelecido, e analisar se esta está a atingir, através da sua colaboração com os outros parceiros, os fins propostos. Por isso, parece necessário realizar uma série de diagnósticos, que informem acerca do funcionamento da cooperação. Estas análises devem abranger, basicamente, cinco domínios:

- Objectivo;
- Classe de cooperação;
- Balanço da participação;
- Coordenação e poder;
- Confiança e afinidades.

As respostas positivas a este conjunto de perguntas permitem fazer um diagnóstico claro da estabilidade e do funcionamento da cooperação. A existência de aspectos negativos deverá conduzir a:

- Avaliar a sua importância;
- Considerar as possíveis soluções;
- Analisar, em última instância, as repercussões da rescisão da cooperação (em termos de custos e benefícios, de projecção da empresa, de estratégia e objectivos, etc...).

Além da realização periódica de diagnósticos sobre o desenrolar da cooperação, recomenda-se a determinação de sistemas de avaliação e controlo dos resultados. Isto permitirá revelar mais detalhadamente as repercussões particulares da cooperação sobre as empresas participantes.

Por último, é importante que as empresas implicadas no círculo de negócios tenham previsto a possibilidade de alargar o âmbito da cooperação. Isto pode ocorrer principalmente, por duas razões:

- Incremento do nível de cooperação estabelecido: as empresas associadas podem decidir aumentar o número de parceiros;
- Alargamento da cooperação a outras áreas: do comercial ao técnico, por exemplo.

4.9. RESULTADOS DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO

Os resultados da cooperação são de natureza diversa e materializam-se de forma progressiva. Destacam-se, nomeadamente, os seguintes:

- a) A redução dos custos é o resultado mais tangível, em que as empresas cooperantes terão tendência a insistir mais. Neste campo, a cooperação pode ter inúmeras consequências directas favoráveis:
 - Efeito de aprendizagem, que permite adquirir com o tempo, um domínio cada vez maior do processo de produção, reduzindo a sua duração e suprimindo os riscos de desemprego e falhas a nível da produção;
 - Melhorar a taxa de utilização efectiva dos equipamentos das empresas, que podem estar subaproveitados;

- Aumento da produtividade, resultante da utilização de recursos que não poderiam ser utilizados sem a segurança proporcionada pelo processo de cooperação, devido, nomeadamente, ao risco de financiamento.
- b) Optimização dos investimentos feitos pelos cooperantes: a cooperação empresarial implica a procura de uma repartição óptima dos investimentos e supõe uma forma de concertação que aplique eficazmente os recursos disponíveis;
- c) Implementação das técnicas de gestão modernas:
 - Segurança e qualidade: as relações entre as empresas cooperantes devem ser norteadas por alguns princípios, devendo cada agente assumir, na medida do possível, o controlo e a responsabilidade da sua própria actividade. Há que evitar falhas e disfunções;
 - Modernização do processo de produção: a cooperação permite às empresas, nomeadamente às pequenas empresas, implementar planos de modernização devido à possibilidade de partilhar recursos e riscos;
 - Gestão em comum de sistemas de produção de alta flexibilidade: um exemplo disso é a subcontratação, em que o objectivo de reduzir os stocks ao mínimo exige uma coordenação perfeita e uma grande flexibilidade;
 - Evolução dos processos de produção: a cooperação permite aumentar a flexibilidade dos sistemas de produção, reduzindo diversos custos (transporte, manutenção, armazenamento, etc...).
- d) O Desenvolvimento da inovação:
 - Na contribuição criativa das diversas empresas cooperantes para a concepção e lançamento de produtos novos e competitivos;
 - Nas transferências de tecnologia que podem ir desde a simples formação, introdução a técnicas dominadas por algumas empresas cooperantes, até à cedência de licenças ou patentes que irão dar origem à produção de produtos próprios.
- e) Acções conjuntas para actuar junto dos mercados externos.

Os principais custos da cooperação podem agrupar-se em 4 categorias:

▪ **Autonomia:**

A cooperação pode implicar a perda de uma parte da autonomia das empresas, consoante o tipo de acordo e o grau de cooperação que se estabeleça. Não obstante, a empresa poder perder a sua autonomia por completo se estiver em grande desvantagem em relação dos seus parceiros.

▪ **Coordenação:**

A cooperação entre as empresas requer uma coordenação constante entre os sócios, o que implica o dispêndio de tempo administrativo e recursos. A importância dos custos de coordenação depende do grau de semelhança dos interesses dos cooperantes. De facto, a necessidade de envolver a coligação noutras actividades, aumenta os custos da cooperação em relação a uma empresa independente. Nas estratégias globais, a cooperação implica maiores custos se for necessária uma coordenação constante.

▪ **Concorrência:**

Os custos da concorrência resultam da possibilidade de a empresa cooperante tirar partido do processo para melhorar a sua posição face à concorrência em relação ao seu parceiro. A cooperação pode criar um concorrente, ou fortalecer a posição de outra empresa, melhorando a sua situação no mercado.

■ **Negociação:**

Uma posição de negociação fraca por parte da empresa poder acarretar custos resultantes da impossibilidade de chegar a acordos vantajosos em termos de igualdade. Isto pode afectar a sua participação na tomada de decisões e nos eventuais resultados da cooperação. Os custos da concorrência poderão também contribuir para aumentar os custos de negociação. Uma vez que os sócios que não confiam nos motivos a longo prazo de outras empresas, podem ser cautelosos durante a negociação e a coordenação, o que pode contribuir para relegar para segundo plano as suas vantagens individuais.

4.10. CONDIÇÕES PARA ASSEGURAR O ÊXITO DA COOPERAÇÃO

As principais **causas de conflito ou de fracasso** num processo de cooperação são:

1. Estabelecer um processo em condições forçadas;
2. Incompatibilidade entre os diversos parceiros cooperantes devido a:
 - Filosofias de gestão diferentes,
 - Planeamentos diferentes sobre os critérios de êxito,
 - Diferenças sobre o nível de êxito esperado,
 - Diferenças sobre a definição da actividade.
3. Não tratar detalhadamente o aspecto da transferências de tecnologia e informação de uma empresa para outra;
4. Indefinição da estratégia e da estrutura da cooperação;
5. Defesa incondicional de posições demasiado restritas;
6. Abusos de poder e perda de autonomia;
7. Supervisão inadequada do funcionamento da cooperação;
8. Controlo ineficaz da implementação das acções e do funcionamento das estruturas;

Assumem-se como **condições para assegurar o êxito** da cooperação:

A – Constituição do processo de cooperação:

A.1. Condições Estratégicas:

- Os processos devem integrar-se na estratégia global das empresas;
- Os motivos e objectivos devem estar claramente definidos, e ser compatíveis e/ou complementares;

- Basear a cooperação nos pontos fortes de cada empresa, e não nos seus pontos fracos;
- Deve existir complementaridade de recursos e/ou conhecimentos;
- A escolha do parceiro cooperante deve ser adequada (a complementaridade de recursos e conhecimentos é fundamental);
- Deve realizar-se um planeamento perfeito da operacionalidade do processo;
- É imprescindível uma definição clara e precisa da divisão dos poderes, dos resultados e do processo de tomada de decisões;
- A estratégia, os objectivos e o âmbito da cooperação devem ser definidos clara e rigorosamente.

A.2. Condições Operacionais:

- Deve-se criar uma estrutura operacional de funcionamento adequada às finalidades do processo, e à capacidade de cada uma das empresas;
- A nomeação da equipa directiva responsável pela cooperação e pelas ligações deve ser racional;
- Os mecanismos de controlo e execução devem ser fixados de uma forma prática e eficaz;
- Os estilos de direcção devem ser complementares;
- As estruturas de informação e de concertação devem ser flexíveis, úteis e transparentes.

B - Funcionamento do processo de cooperação.

- Deve ser elaborado um plano e implementada a coordenação eficaz das acções no tempo;
- Nomeação dos responsáveis da cooperação ao nível hierárquico mais adequado. A gestão deve ser autónoma e dinâmica. O que se consegue através de: uma determinação dos limites de independência; um esforço de previsão e de informação por parte dos cooperantes face a possíveis imprevistos. Atitude positiva por parte das empresas em favorecer intercâmbios eficaz;
- Há que evitar qualquer abuso de poder por parte de um dos cooperantes;
- Há que definir precisamente os casos em que as empresas podem intervir na gestão de forma directa, assim, como o modo de o fazer;
- A assistência e o apoio material à filosofia e aos princípios do processo e à persecução dos seus objectivos, devem ser constantes;
- Deve prever-se a revisão do funcionamento e das operações da cooperação de forma periódica, assim como a redefinição das estratégias, quando se alterar algum dos seus princípios básicos.
- Prevenir os casos de dissolução, determinando a sua forma e o seu alcance.

5. FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Internet

- Portal do Portugal Global
- Portal da Empresa
- Portal do IAPMEI
- Enterprise Europe Network
- Portal de Comércio Externo do Ministério das Relações Externas do Brasil

Publicações:

- “Horizonte Internacionalizar: Guia para PME”, Portugal Global, 2013
- “Cadernos Técnicos: Cooperação”, AIM, 2002
- “Cooperação empresarial: Uma Estratégia de Competitividade”, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, 1998

[página intencionalmente em branco]