

**Avaliação da Cooperação Empresarial como factor de aumento da  
Competitividade das Empresas: O Caso das Pequenas e Médias Empresas da  
Cidade de Maputo**

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

**Licenciatura em Gestão**

**Alcina Marnela Teixeira**

## **DECLARAÇÃO**

Declaro por minha honra que este trabalho é de minha inteira autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa Instituição Educacional.

Maputo, aos \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011

---

Alcina Marnela Teixeira

## **APROVAÇÃO DO JÚRI**

Este trabalho foi aprovado com a classificação de \_\_\_\_\_, correspondente a \_\_\_\_\_ valores, no dia \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011, por nós membros do Júri examinador, da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

---

(Presidente do Júri)

---

(Arguente)

---

(Supervisor)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a minha Super Mulher, Avelina Damião Sumbane, minha adorável mãe pelos anos de amor, carinho e dedicação, e ao meu filho, António Davi Teixeira Nhambessa, minha fonte de inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Endereço os meus sinceros agradecimentos aos meus pais José Teixeira Nicuia e Avelina Damião Sumbane, e a Deus pelo dom da nascença.

As minhas amigas e colegas, minhas parceiras de grandes batalhas, Crescênia Matsinhe, Olga Matavele, Nilza Soto, Natércia Chochoma, Liliana Pale, António Guilherme e ao meu esposo Simão Pedro Nhambessa pelo apoio incondicional.

Ao meu supervisor, o Sr. Professor Doutor Cardoso Tomás Muendane, pela disponibilidade e ensinamentos.

As Ex.mas Senhoras Dra. Olga Safira Costa, Dra. Sádía Satar e a Dra. Graciete Taiela pela compreensão e apoio.

Aos gestores das PME's que aceitaram responder o inquérito, o meu muito obrigado.

A todos, que directa ou indirectamente me apoiam, KHANIMAMBO.

# ÍNDICE

<b>DECLARAÇÃO</b> .....	<b>i</b>
<b>Dedicatória</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Lista de Acrónimos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problema de Pesquisa .....	1
1.2. Hipóteses.....	2
1.3. Objectivos .....	2
1.4. Relevância do Tema.....	3
1.5. Estrutura do Trabalho .....	4
1.6. Metodologia .....	4
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1. Cooperação Empresarial .....	5
2.1.1. Conceito de cooperação empresarial.....	5
2.2. Características da cooperação empresarial .....	7
2.3. Natureza da Cooperação .....	9
2.4. Áreas de Aplicação da Cooperação .....	10
2.4.1. Cooperação na Tecnologia.....	11
2.4.2. Cooperação na produção.....	12
2.4.3. A Cooperação no marketing .....	13
2.4.5. Cooperação financeira .....	14
2.5. Vantagens da cooperação empresarial .....	16
2.6. Os custos da cooperação empresarial.....	18

2.7. As pequenas e médias empresas .....	19
2.7.1 Conceito de PMEs.....	19
2.7.2. A Importância das PMEs .....	20
2.8. A Competitividade .....	23
2.8.1. Fontes de Vantagem Competitiva .....	23
2.8.2. Vantagem competitiva para as PMEs a partir da cooperação empresarial .....	25
<b>3. RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>30</b>
5.1. Conclusões .....	30
5.2. Recomendações .....	32
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>38</b>
Inquérito.....	38
<b>ANEXO B .....</b>	<b>44</b>
Motivos e Resultados da Cooperação .....	44

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1:</b> Sistema de Valores .....	24
---	----

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1:</b> Valores agregados proporcionados pela cooperação .....	17
---	----

<b>Tabela 2:</b> Dimensão das empresas por sector .....	27
---	----

## **Lista de Acrónimos**

**CEMPRE** - Censo as Empresas

**DNI** - Direcção Nacional da Indústria

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**IPEME** - Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas

**MIC** - Ministério da Indústria e Comércio

**PMEs** - Pequenas e Médias Empresas

## **Resumo**

O presente trabalho tem como objectivo principal avaliar a Cooperação Empresarial como factor de aumento da competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da Cidade de Maputo, com base num inquérito a uma amostra de 150 PMEs da Cidade de Maputo.

A pesquisa foi desenvolvida mediante uma investigação bibliográfica de abordagem descritiva e explicativa. A colecta de dados foi com base em inquéritos administrados as PMEs da Cidade de Maputo numa amostra de 150 empresas. O processamento de dados foi feito através do pacote informático Excel.

Os resultados obtidos mostram que os gestores destas empresas adoptam a cooperação empresarial, ainda que de um modo simples. Reconhecem existir vantagens e desvantagens como qualquer processo ou actividade, cooperam visando a sobrevivência no mercado como fornecedores ou prestadores de bens ou serviços. As empresas que não cooperam, asseguram não fazê-lo, umas por a falta de interesse para cooperar, outras não querem que pessoas estranhas ao seu negócio se envolvam nos assuntos da empresa, outras ainda consideram a cooperação um estado de domínio das grandes empresas, e finalmente às que não sabem com quem cooperar.

Os acordos detectados são na sua maioria de natureza informal, sendo que a sua estabilidade é garantida pelo alto nível de confiança e boa comunicação entre as partes envolvidas. Prevalcem ainda acordos na área de produção, como empresas subcontractadas, fornecedoras de bens e serviços.

## **1. INTRODUÇÃO**

O fenómeno cooperação insere-se na vida do ser humano desde os tempos primordiais. Com o passar do tempo, novas estruturas e empresas foram criadas, permitindo melhor organização das actividades económicas. Com o desenvolvimento da indústria, atingiu-se um elevado grau de especialização de funções através da divisão do trabalho e aprendizagem. Essa especialização, motivou ainda mais, o aparecimento da cooperação empresarial na medida em que, levou as empresas a perceberem que existem determinadas tarefas que não são capazes de realizar isoladamente.

Com o presente trabalho, pretendeu-se avaliar a cooperação empresarial, no que diz respeito ao aumento da competitividade para as Pequenas e Médias da Cidade de Maputo.

A intensificação de relações cooperativas permite o crescimento de laços de confiança e a percepção dos benefícios advindos de soluções conjuntas, consistindo num acordo que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objectivo comum, de carácter geral ou específico, englobando a integração das empresas no processo produtivo, compartilha de informações e conhecimento, as relações de mútua confiança, visando complementar as suas potencialidades por via da redução das dificuldades que vão além dos custos de produção.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

As empresas nascem e/ou operam num mundo em que o ambiente de negócios caracteriza-se pela mútua interacção das forças que nele actuam, ou seja, é dinâmico, resultando desse modo, a competitividade entre os vários agentes no processo produtivo. Este fenómeno é geralmente resultante da competitividade internacional, progresso tecnológico e da contínua sofisticação dos mercados, clientes, fornecedores, colocando-se à qualquer empresa independentemente da dimensão, desafios que requerem novas abordagens estratégicas. As PME's sofrem impactos intensos dos desafios competitivos contemporâneos e, em decorrência da globalização e suas imposições, visam alcançar vantagem competitiva para sua sobrevivência no mercado, sofrem

vários tipos de pressões, sentindo-se forçadas a apresentar níveis de qualidade elevados. Quando enfrentam dificuldades, principalmente no que tange ao acesso a informação e ao alcance de novos mercados, a sua sobrevivência pode ver-se ameaçada a competir individualmente em mercados globalizados. Deste modo, surge a vontade de *avaliar até que ponto as Pequenas e Médias Empresas da Cidade de Maputo adoptam a Cooperação Empresarial visando o aumento da sua competitividade?*

## **1.2. Hipóteses**

De forma a dar resposta ao problema de pesquisa, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

**H0:** As PME's da Cidade de Maputo não vêem a cooperação empresarial como um factor de aumento da sua competitividade, assim não dão importância a mesma.

**H1:** As PME's da Cidade de Maputo adoptam a cooperação empresarial visando aumentar a sua competitividade.

## **1.3. Objectivos**

O objectivo geral da pesquisa é avaliar a cooperação empresarial nas PME's da Cidade de Maputo como factor de aumento da sua competitividade.

Para alcançar o objectivo geral, definem-se como objectivos específicos do trabalho os seguintes:

- ✓ Identificar as principais áreas de cooperação das PME's da Cidade de Maputo;
- ✓ Explicar os motivos que levam as PME's da Cidade de Maputo a cooperar e o seu propósito; e

- ✓ Apresentar resultados alcançados com a Cooperação Empresarial para as PMEs da Cidade de Maputo.

#### **1.4. Relevância do Tema**

Todo o conjunto de ferramentas provenientes do conhecimento de mercado, da concorrência, do cenário que envolve o seu ambiente e suas variáveis, apontam oportunidades e ameaças, fraquezas e pontos fortes de um dado produto e/ou serviço. A análise da sua qualidade, resultados, controle para tomada de decisões de medidas correctivas, preço, formas de distribuição, implica uma estratégia conveniente. As empresas inseridas num mercado globalizado, onde há inovações constantes de modelos de gestão e inserção de novas tecnologias, ficam em parte inseguras no âmbito da competitividade. Para Neto (2000) umas das alternativas para consolidar a posição no mercado passa necessariamente pela implementação da cooperação empresarial.

A cooperação empresarial impulsiona o desenvolvimento das empresas de forma eficiente, além de salientar as acções voltadas para o desenvolvimento social alicerçado em geração de trabalho e rendimento com enfoque na capacidade empreendedora e constituição de novas formas de organizações e sociabilidade. Porém, o crescimento numérico das PMEs moçambicanas não se mostra satisfatório a ponto de contribuir significativamente para a geração de emprego formal, estas enfrentam a escassez de recursos e conseqüentemente o difícil acesso ao financiamento de capital pelas instituições financeiras, escassez de mão-de-obra qualificada, o que mina o seu progresso (MIC, 2008). É deste modo que medidas estratégicas devem ser tomadas de modo que o seu crescimento numérico seja proporcional ao seu desenvolvimento estrutural. Propõe-se assim, *avaliar a cooperação entre empresas como uma tentativa de fazer frente a estes desafios*, permitindo que as empresas, em domínios tão diversos, reforcem e/ou completem seus limitados recursos.

## **1.5. Estrutura do Trabalho**

O trabalho apresenta-se dividido em 5 capítulos. O primeiro capítulo, a Introdução, tem como objectivo garantir uma abordagem directa que contextualize o tema de pesquisa. Destaca-se assim, o problema de pesquisa, as hipóteses, os objectivos geral e específicos, a relevância do tema e a metodologia empregue na realização da pesquisa.

No segundo capítulo referente a Revisão de Literatura são abordados conceitos e informações levantadas sobre o tema abordado e pela visão de diversos autores, compreendendo então a Cooperação Empresarial, a Competitividade, e as PMEs, destacando-se as suas principais características, importância, vantagens e resultados.

No terceiro capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, baseados nas respostas aos inquéritos dirigidos as PMEs da Cidade de Maputo que constituíram a amostra da pesquisa.

No quarto capítulo faz-se a análise e interpretação dos resultados com base na fundamentação teórica da presente pesquisa.

No último capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações para melhorar a cooperação entre as empresas. Os demais elementos utilizados na concepção do trabalho, os quais não se encontram presentes nos capítulos acima citados, estão disponibilizados no anexo, no final do trabalho.

## **1.6. Metodologia**

Para o presente trabalho, adoptou-se a pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva. A pesquisa bibliográfica centrou-se na relevância, exequibilidade e oportunidade, além da adaptabilidade em termos de conhecimento sobre a cooperação empresarial e seu efeito na competitividade das empresas, afim de, apresentar alguma contribuição, em algum aspecto, para o enriquecimento ou esclarecimento de informações sobre o tema, tendo como suporte a

consulta de sites da internet, obras de referência de vários autores, dentre os quais livros, documentos artigos e acervos pessoais. Com a fase exploratória (fase preliminar), pretendeu-se proporcionar informações sobre cooperação empresarial e seu efeito na competitividade das empresas, facultar a sua delimitação, orientar a exposição dos objectivos e a formulação das hipóteses. Para retratar os factos analisados, e a sua posterior classificação e interpretação, adoptou-se a pesquisa do tipo descritiva, que pretendeu expor características da população em estudo.

No que diz respeito a amostra, é não probabilística, tendo sido feito um inquérito a 150 empresas que aceitaram participar da pesquisa. A colecta de dados teve como suporte inquéritos adminis trados aos gestores das empresas estudadas.

A análise e interpretação de resultados foi feita através de uma análise quantitativa, onde os dados recolhidos a partir dos inquéritoicos foram processados através do pacote informativo Excel.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Cooperação Empresarial**

De modo a levantar uma base teórica que sirva de pilar para entendimento da *Cooperação Empresarial*, assim como a sua posterior análise, levantaram-se aqui pontos de vista de vários autores no que concerne a aspectos importantes do tema abordado.

#### **2.1.1. Conceito de cooperação empresarial**

O mundo assistiu a grandes mudanças económicas e organizacionais, com enfoque para a evolução da sociedade de informação, o desenvolvimento das comunicações e à facilidade de acesso a qualquer local do mundo. A mudança nas relações industriais tornou-se necessária para

acompanhar esta evolução e a cooperação empresarial surgiu como uma resposta ao mundo em mudança. A cooperação empresarial surgiu como instrumento de adaptação às mudanças económicas, as maiores transformações prendem-se essencialmente, com as mudanças tecnológicas que tornaram obsoletos os processos, produtos e serviços muito rapidamente, com a incerteza e o risco que aumentaram devido à abertura de fronteiras dos países, bem como a flutuação dos mercados, o que gerou grande instabilidade (Souza, 2001).

Essas mudanças económicas, trouxeram com elas a incerteza associada a realização de diversas operações por parte das empresas, visando conquistar o mercado, distribuindo-se os riscos associados a determinados custos, dentre eles os recursos físicos e tecnológicos, os canais de distribuição, a sinergia de meios e recursos, a integração de processos de produção. Freitas e Jordão (2000) consideram cooperação a associação entre várias empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes que optam por levar a cabo um projecto ou uma actividade específica coordenando as *competências, meios e recursos* em vez de concorrer umas com as outras, fundirem-se ou procederem a cessões e aquisições de actividades. Brito (1993) afirma que a cooperação entre empresas seja ou não aquela que geralmente se designa por formal, isto é, aquela que envolve um contrato entre as partes envolvidas, deve-se salientar que é um fenómeno, que nem de longe nem de perto se resume apenas a colaboração formal.

Um aspecto importante que se deve ter em conta ao analisar a cooperação, principalmente quando esta incide sobre interesses de carácter estratégico, é a influência que o tipo de actividade e a localização geográfica tem sobre a forma de estabelecer a cooperação (Hermosilla e Solá, 1991).

Em suas argumentações sobre os condicionantes da cooperação, Casarotto Filho e Pires (2001) ressaltam que a cooperação e a parceria entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

Alguns autores adoptam terminologias como *Alianças Estratégicas* para designar a cooperação empresarial. Freire (1997) considera que a cooperação é não mais e não menos que uma *aliança estratégica* entre empresas com vista a complementar competências para a prossecução de um objectivo comum. Alianças estratégicas são acordos a longo prazo entre empresas que vão além das transacções normais de mercado, mas ficam aquém da fusão (Porter, 1993:75).

As várias ideias em volta da cooperação levam-nos a inferir que a sua finalidade é a busca por vantagens em domínios tão diversos da empresa, quer a nível interno, ou externo. Nesse sentido, os aliados partilham os custos, os riscos e também os benefícios do projecto conjunto durante um determinado período de tempo, posto o qual a aliança ou acordo pode findar. Os motivos para a formação de acordos de cooperação podem ser inúmeros de acordo com as necessidades das empresas intervenientes. Franco (2001) destaca a melhoria da competitividade, redução dos riscos, busca de economias de escala, potencialidade de acesso a tecnologia, exploração conveniente de mercado, necessidade de evolução, resposta a ameaças ou pressões por parte do governo entre outros.

## **2.2. Características da cooperação empresarial**

A cooperação promove a aquisição de dimensão crítica das empresas, através do incentivo ao desenvolvimento de processos de redimensionamento empresarial, e incrementa a orientação para o mercado. Ela assume várias formas e abrange práticas muito variadas, não se restringe a um simples acordo é antes um processo complexo, implicando um compromisso que deve ser estável e seguro.

Britto (2000) define como principais características da cooperação: (i) a presença de um grau elevado de *compatibilidade e complementaridade técnica* entre os agentes e as actividades por eles realizadas; (ii) a existência de um *grau elevado de integração* de actividades produtivas ao nível das empresas que cooperam, devido á presença de externalidades técnicas, pecuniárias e de demanda; (iii) a *geração de externalidades tecnológicas* e outros tipos de ganhos relacionados ao progresso técnico, devido à variedade de empresas e à complementaridade entre

as respectivas competências; (iv) a *consolidação de uma infra-estrutura particular* que conforma tais sistemas, a qual implica um certo grau de irreversibilidade quanto a investimentos realizados por agentes que eles integram.

A cooperação é adoptada pelas empresas visando:

- ✓ Promover e reforçar o redimensionamento empresarial no sentido de desenvolver soluções colectivas, ou áreas de intervenção comuns, que levem a ganhos de escala e à diminuição de custos; e
- ✓ Promover a cooperação entre empresas, visando a obtenção de uma maior capacidade de intervenção nos mercados e criando sinergias na aplicação dos investimentos.

As empresas cooperam para obter proveitos mútuos. Entendida como forma de competir no mercado, a cooperação constitui um meio essencial para maximizar tanto quanto possível a actuação das empresas que se defrontam. Geralmente, este tipo de estratégia tem sido de carácter legal, em virtude do alcance que a cooperação proporciona, em termos de recursos, riscos, e ao facto de estar principalmente ligada a aspectos técnicos e económicos. Segundo Franco (2001) os acordos de cooperação não fazem com que as empresas percam sua independência que, como entidades com personalidade jurídica<sup>1</sup> lhes corresponde. Ela é portadora de objectivos declarados, partilhados pelo conjunto dos parceiros, apresenta diversas modalidades formais, que vão desde o simples acordo verbal à assinatura de protocolos e acordos, assinatura de contratos e a constituição de uma nova empresa.

Os moldes da cooperação são definidos pelas empresas, em função das suas necessidades e do contexto em que exercem suas actividades, contemplando vários objectivos consoante os intervenientes, áreas ou âmbitos pretendidos, e os sectores de actividades envolvidos (Hermosilla e Solá, 1991). Para Freitas e Jordão (2000) as empresas aliadas podem beneficiar,

---

<sup>1</sup> Aptidão para adquirir direitos e contrair obrigações.

unindo as suas forças numa determinada actividade, de efeitos de dimensão, de escala, e/ou de experiência reservadas em principio a grupos mais importantes, sem no entanto, se fundirem totalmente numa entidade mais vasta e nem alienarem definitivamente sua autonomia estratégica.

### **2.3. Natureza da Cooperação**

De acordo com a natureza das actividades e do tipo de empresas que estiverem na sua origem, os acordos de cooperação assumem várias formas e apresentam diversas terminologias dependendo dos autores. Para Franco (2001) os acordos de cooperação podem ser de três tipos, nomeadamente:

- ✓ *Verticais*, ocorrem entre empresas e os componentes das diferentes actividades da cadeia produtiva. Neste caso as empresas cooperam com seus parceiros comerciais, produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço;
- ✓ *Competitivos horizontais*, realizados por empresas concorrentes entre si num determinado mercado, isto é, que oferecem produtos similares no mesmo mercado; e
- ✓ *Complementares horizontais*, celebrados por empresas que comercializam produtos complementares.

Por seu turno, Freitas e Jordão (2000) destacam três grandes tipos de cooperação, nomeadamente:

- ✓ *Alianças complementares*, onde ocorre uma associação de empresas cujas competências e contribuições são de natureza diferente, ou seja, uma empresa desenvolve um produto e a outra comercializa;

- ✓ *Alianças de co-integração*, onde as empresas associam-se para realizar economias de escala num processo de produção isolada. Esses elementos comuns são incorporados em produtos que continuam a ser específicos em cada empresa, e estas por sua vez, são concorrentes entre si no mercado; e
  
- ✓ *Alianças de pseudo-concentração*, onde as empresas desenvolvem, produzem e comercializam um produto comum, neste caso, colocado no mercado.

Comparando as definições dos dois autores, consideram-se verticais as alianças complementares e horizontais as alianças de co-integração e as de pseudo-concentração. É necessário distinguir os vários tipos de cooperação pois, cada uma corresponde a objectivos distintos e desencadeiam efeitos também diferentes na rivalidade entre aliados, isto é, cada tipo exige uma abordagem específica em termos de gestão.

#### **2.4. Áreas de Aplicação da Cooperação**

Para compreender o processo é preciso conhecer as formas de relações orgânicas, definidas entre os parceiros ou de forma social baseada em normas e valores socioculturais. Para Franco (2001) no processo de cooperação entre empresas a compatibilidade manifesta-se numa consistência nas estruturas, procedimentos e estilos de gestão.

Esta precisão é importante pois, tais factores são determinantes para a definição do estilo de gestão das empresas cooperantes e, os mesmos podem ditar o fortalecimento e/ou fracasso da cooperação empresarial, em razão de suas características, tipologias e dos seus resultados, visto que estão directamente ligados. Deste modo, pode-se inferir que a adopção de estratégias cooperativas constitui uma ferramenta de grande valia visto que, promove e alavanca a competitividade das organizações.

A cooperação é, e pode ser aplicada em várias áreas, dependendo das estratégias adoptadas, actividades desenvolvidas ou fins por alcançar.

### 2.4.1. Cooperação na Tecnologia

A tecnologia constitui um factor decisivo para a obtenção de vantagens competitivas. As vantagens competitivas de uma empresa se encontram cada vez mais dependentes de factores complexos, destacando se a detenção de intangíveis de carácter tecnológico tais como o *know-how*<sup>2</sup> e patentes. Para Porter (1986) os custos do desenvolvimento tecnológico têm com frequência uma grande componente fixa, o que obriga as empresas a procurar acordos de cooperação para conseguir economias de escala e ou conhecimento.

A cooperação tecnológica predomina entre empresas que apresentem insuficiências a nível do processo de produção ou do produto e que procuram solucionar-los através da colaboração com outras empresas tecnologicamente mais dotadas. Das modalidades de cooperação tecnológica, Hermosilla e Solá (1991) destacam:

- ✓ *Licença de exploração de patentes e marcas*, que consistem na aquisição de 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<sup>3</sup>, com o objectivo de suprir as deficiências da empresa desenvolver um produto, serviço ou processo que esta abrange. Esses direitos, de propriedade industrial, consistem em patentes, direitos de autor, marcas, projectos, *know-how* e informação tecnológica. O contrato de licença está sujeito a uma forma escrita. Contudo, para alienar esse direito a outros é necessária a autorização por escrito do licenciante;
  
- ✓ *Contratos de assistência técnica*, onde se estabelecem acordos entre uma empresa, **a assistente** e a outra **a assistida**, com o objectivo de suprir determinadas lacunas existentes no desenvolvimento tecnológico das empresas assistidas, e pode incidir no

---

<sup>2</sup> Técnica, conhecimento ou capacidade.

<sup>3</sup> Termo utilizado para designar uma importância paga ao detentor ou proprietário, ou um terreno, recurso natural, produto, marca, patente de produto, processo, direitos de exploração, uso ou comercialização de produto ou tecnologia.

produto, através da cedência de uma licença por parte da empresa assistente e na produção onde a empresa assistente é fabricante de bens de equipamento.

Franco (2001) afirma que a utilização de licenças proporciona a oportunidade de obter vantagens comerciais por meio da aquisição dos frutos da investigação e desenvolvimento da empresa cooperante. Porter (1986) realça que a realização deste tipo de acordo protege uma empresa do elevado risco associado a altas inovações, e os esforços repartidos na investigação permitem a estas empresas o acesso a inovações.

#### **2.4.2. Cooperação na produção**

Geralmente, na área de produção, as relações estabelecidas pelas empresas são baseadas na complementaridade e no equilíbrio das actividades e produtos. Desta forma destaca-se o fornecimento industrial, na vertente de acordos de fornecimento de bens físicos, peças, componentes e por vezes serviços concretos.

O acordo de fornecimento industrial mais comum é aquele em que uma empresa contratante pede a um terceiro subcontratado que fabrique parcialmente os seus produtos, e nessa óptica está-se perante o fenómeno da **Subcontratação** que é uma operação pela qual uma **empresa contratante**, empresa principal, confia a outra **subcontratada**, empresa auxiliar, a execução segundo indicações pré-estabelecidas, de uma parte da produção ou serviços, conservando a empresa contratante a responsabilidade económica final (Hermosilla e Solá). Este tipo de acordo baseia-se fundamentalmente na complementaridade qualitativa e quantitativa das actividades de produção desenvolvidas por empresas individuais que se relacionam entre si, aproveitando reciprocamente as economias de especialização.

O verdadeiro pilar da subcontratação, assenta na necessidade de relações estreitas entre as empresas contratantes e os subcontratados. Hermosilla e Solá (1991) destacam duas modalidades de Subcontratação, a saber:

- ✓ *Subcontratação de capacidades*, que 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 a empresa principal; e
- ✓ *Subcontratação de especialidade*, onde 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.

### **2.4.3. A Cooperação no marketing**

Segundo Porter (1986) os acordos de marketing podem permitir as empresas alcançar economias de escala ou de aprendizagem, acesso ao know-how local, legitimidade local, pioneiras num mercado e ser uma ferramenta importante na configuração da concorrência mediante a neutralização de potenciais competidores, entre outras vantagens.

Relativamente a cooperação no Marketing, Franco (2001) destaca os principais acordos de marketing como sendo:

- ✓ *Compra exclusiva*, onde uma parte, o revendedor, compromete-se durante um determinado período de tempo obter todo o abastecimento de certo produto, para sua posterior revenda a um único fornecedor ou as empresas encarregues de distribuição do produto;
- ✓ *Distribuição exclusiva*, onde uma parte, o fornecedor, compromete-se a entregar produtos somente a outra parte, o distribuidor, para a revenda, dentro de uma determinada área;

- ✓ *Distribuição selectiva*, onde os distribuidores são cuidadosamente seleccionados em função da sua capacidade para manejar produtos tecnicamente complexos ou defender uma certa imagem. Neste caso, o fornecedor vende e distribui produtos através de distribuidores ou revendedores específicos que reúnem condições por aquelas requeridas;
- ✓ *Cooperação canguru ou piggy back*, com característica de acordo exclusivamente de distribuição e comercialização, pelo que uma empresa presta a outra a sua rede internacional ou nacional para a distribuição de seus produtos;
- ✓ *Associação com clientes*, através da qual as empresas reforçam as suas relações comerciais com os clientes criando laços formais de cooperação, por exemplo promoções conjuntas.

Os acordos de Marketing podem ser particularmente instáveis, na medida em que para uma empresa a razão do acordo pode ser o acesso ao mercado, enquanto para outra pode ser o acesso ao produto.

#### **2.4.5. Cooperação financeira<sup>4</sup>**

A necessidade de recursos financeiros é um dos principais problemas que se deparam as empresas, principalmente as recentemente criadas, os recursos financeiros determinam limitações, oportunidades e as possibilidades de qualquer empresa, sendo especialmente relevantes quando se implementa um projecto ou iniciativa (Hermosilla e Solá, 1991).

As empresas cooperam para partilhar recursos financeiros com vista a implementar uma determinada operação, partilhar riscos em operações que implicam um certo grau de incertezas (criação novas empresas, lançamento de novos produtos, pesquisas). A cooperação é tida como

---

<sup>4</sup> Esta secção foi elaborada com base em Hermosilla e Solá (1991)

fórmula adequada para conseguir o apoio financeiro necessário ao desenvolvimento de uma estratégia ou projecto empresarial. São exemplos de cooperação financeira os seguintes:

- ✓ *Joint-ventures* que resultam do compromisso entre duas ou mais empresas economicamente independentes, com o objectivo de realizar uma operação empresarial complementar em relação a sua actividade. Uma *joint-venture* resulta na criação de uma nova entidade distinta dos seus fundadores, com personalidade jurídica independente, onde a actividade comercial é autónoma das actividades dos seus constituintes, contudo, segue a mesma linha de objectivos das empresas matrizes. Esta forma de cooperação corresponde a uma conjugação de interesses entre empresas ou entidades que pretendem expandir a sua base de negócios, de forma a aumentar os lucros ou benefícios e partilhar os seus riscos. Neste tipo de acordo, os cooperantes contribuem com participações de capital, bens, clientes, técnicas ou conhecimentos.
- ✓ *Aquisição por endividamento* ocorre a aquisição de uma empresa com poucos fundos próprios, e com a cooperação financeira, pode representar uma percentagem muito elevada do total da dívida. Nestes casos, o comprador não pretende ficar com a empresa que adquiriu, o seu objectivo é rentabilizar a empresa ou encontrar uma solução, caso esteja em dificuldades para posteriormente a viabilizar podendo vender ou não.
- ✓ *Sociedade de intermediação financeira* destina-se a fomentar novos projectos, consiste na participação financeira no capital social da empresa, na concessão de capital de risco ou, apenas na concessão de garantias de modo a facilitar o acesso ao crédito. Esta modalidade permite a aquisição de experiências e de conhecimentos por parte dos agentes da empresa, e apoia a vários níveis, nomeadamente, a nível jurídico, técnico, de formação, a preparação e o lançamento de iniciativas, o acesso a outro tipo de apoios financeiros (créditos, subsídios).
- ✓ *Franchising ou franquía* é um contrato no qual, uma empresa (o franqueador) cede, mediante uma contrapartida, o direito de venda e distribuição dos seus produtos ou serviços a outra empresa (a franquíada). A franquíada depois do contrato passa a poder

usufruir do nome, da marca, das insígnias e de todos os sinais distintivos de comércio da empresa franqueadora numa área geográfica específica. O franqueador tem que fornecer para além da sua “imagem empresarial”, assistência técnica, assistência comercial, conhecimentos tecnológicos, regras de organização, *knowhow*, métodos de venda, planos de comercialização e políticas de marketing. Existem vários tipos de *franchising*. Na franquia de serviço, o franquiado oferece ao consumidor um serviço sob o nome e marca do franqueador. Na franquia industrial ou de produção, a empresa franquiada fabrica os produtos sob as ordens e directrizes do franqueador. Na franquia de distribuição ou de produto, o franquiado obriga-se a vender certos produtos num estabelecimento com o nome e a insígnia do franqueador.

## **2.5. Vantagens da cooperação empresarial**

A cooperação surge como estratégia também para possibilitar, para além da redução dos custos, a implantação de novas tecnologias, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, inovações administrativas e principalmente a melhoria no atendimento e a conquista de novos clientes.

Segundo Neto (2000) a cooperação viabiliza o atendimento a uma série de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação se as empresas actuassem isoladamente, nomeadamente:

- ✓ Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas e, dividir o custo de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- ✓ Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto, e oferecer a possibilidade facilitada de subcontratação e terciarização do processo produtivo;

- ✓ Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- ✓ Compartilhar recursos e, fortalecer o poder de compra e, obter mais força para actuar em mercados internacionais;
- ✓ Aprofundar uma especialização. É o nível do conjunto que se faz a perenidade de todo o know-how das actividades; e
- ✓ Constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

**Tabela 1:** Valores agregados proporcionados pela cooperação

<b>Valor</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Estratégia Operacional</b>	<b>Resultados</b>
<i>Confiança</i>	Transacções mais seguras, satisfação com atendimento.	Eliminação de etapas de controlo excessivo.	Redução de custo de transacção e maior sustentabilidade.
<i>Credibilidade</i>	Respeito e reconhecimento.	Garantia de qualidade e demais termos do contrato.	Estabilidade comercial e sustentabilidade de longo prazo.
<i>Partilha</i>	Conhecimento acumulado se multiplica socialmente.	Compra conjunta de insumos, MKT articulado, formação e treinamento em parcerias demandadas políticas.	Maior poder de barganha e pressão, menor custo de MKT e treinamento, acesso a políticas públicas.
<i>Relacionamento</i>	Pluralidade e complementaridade.	Negociação, articulação em redes.	Fidelização.
<i>Identidade</i>	Objectivos comuns.	Interação institucional permanente.	Enraizamento cultural.
<i>Solidariedade</i>	Partilha de experiência.	Inclusão permanente de agentes e instituições, compras locais prioritários.	Ampliação da base de sustentação, maior produção e consumo.

**Fonte:** Hermosilla e Solá (1991: 12, 13)

## 2.6. Os custos da cooperação empresarial

Reconhece-se que as empresas nas suas abordagens a processos de cooperação são particularmente condicionadas pelas suas características e especificidade, as quais afectam o seu grau de sucesso potencial. Neste sentido, merecem particular referência os aspectos associados à capacidade de inovação, aos elevados custos de desenvolvimento e à necessidade de especialização decorrente dos novos padrões de qualidade e de resposta rápida exigidos pelos mercados. A estas dificuldades, acrescem outras, de ordem cultural e dimensional, associadas a uma menor apetência para suportar custos relativos à pesquisa de novos mercados e à reduzida capacidade em mobilizar adequados recursos humanos, materiais e financeiros.

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, no entanto, cooperar tem problemas associados que importa conhecer e prevenir. A cooperação entre os agentes económicos é um elemento relevante para o grau de eficiência conjunta e reprodução dos efeitos em cadeia, porém tem os seus custos. Hermosilla e Solá (1991) destacam como custos da cooperação os seguintes:

- ✓ *Perda de autonomia:* A cooperação pode implicar a perda de uma parte da autonomia das empresas, dependendo do tipo de acordo e o grau de cooperação que se estabeleça. Não obstante, a empresa pode perder a sua autonomia por completo se estiver em grande desvantagem em relação aos seus parceiros.
- ✓ *Custos de coordenação das actividades:* A cooperação entre empresas requer uma coordenação constante entre os sócios, o que implica tempo 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.
- ✓ *Intensificação da concorrência:* Os custos da concorrência resultam da possibilidade de a empresa cooperante tirar partido do acordo para melhorar a sua posição face a

concorrência em relação ao seu parceiro. A cooperação pode criar um concorrente e fortalecer a posição de outra empresa, melhorando a sua situação no mercado.

- ✓ *Enfraquecimento do poder de negociação*: Uma posição negocial fraca por parte da empresa pode acarretar custos resultantes da impossibilidade de chegar a acordos vantajosos em termos de igualdade, o que pode afectar na tomada de decisões e nos eventuais resultados da cooperação. Os custos da concorrência poderão também aumentar os custos da negociação.

## **2.7. As pequenas e médias empresas**

As pequenas e médias empresas são muito importantes na economia de qualquer país. Elas são responsáveis por grande parte da produção industrial nacional e por isso, merecem consideração e reconhecimento crescentes por parte dos governos, órgãos empresariais, estudiosos e pesquisadores do tema. Por ter características próprias, esse segmento enfrenta dificuldades e problemas específicos, muitas vezes diferentes dos encontrados nas grandes empresas.

### **2.7.1 Conceito de PMEs**

A categorização das empresas pode ser atribuída mediante critérios como, número de empregados, volume de negócios, valor dos activos, etc. Segundo Resnik (1990) não existe nenhuma boa definição de pequena empresa, talvez a melhor definição prática seja um critério funcional: pequenas empresas são aquelas que o proprietário-gerente controla pessoalmente, enquanto o tamanho ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada.

Conforme a *Lei de Trabalho n.º 23/2007 de 1 de Agosto, postulado no artigo 34* (Tipo de empresas), a pequena empresa é aquela que emprega até 10 trabalhadores e nas médias empresas, o número de funcionários é de mais 10 até 100.

### 2.7.2. A Importância das PMEs

É frequente associar-se a ideia de boa gestão a grandes empresas, com recursos que lhes permitam reunir técnicos altamente qualificados, capazes de fazer estudos e projecções sofisticadas. Por ter características próprias, as PMEs enfrentam dificuldades e problemas específicos, muitas vezes diferentes dos encontrados nas grandes empresas, muitos dos quais podem ser atribuídos ao fraco poder de barganha em negociações comerciais, por não possuírem fundos para promover seu próprio desenvolvimento. Esses problemas não podem ser resolvidos pelas PMEs isoladamente, mas da união entre elas pode resultar a força necessária para enfrentar as dificuldades e conseguirem vantagens que, individualmente, seriam difíceis.

Pese embora as dificuldades que estas enfrentam, ainda assim são capazes de desenvolver uma atitude estratégica, em que a gestão tenha em conta as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona e as forças e fraquezas da empresa na definição do seu rumo. Como refere Cardoso (1992) a flexibilidade destas pode mesmo constituir-se numa vantagem já que:

- ✓ É maior a vulnerabilidade face ao contexto, favorecendo uma atitude humilde e sistemática de atenção a evolução e consequentes implicações para a empresa;
- ✓ Há proximidade em relação aos clientes, e por isso a sensibilidade à evolução das suas necessidades;
- ✓ É simples a interacção pessoal necessária ao processo de tomada de decisão; e
- ✓ É reduzida a diversificação em produtos e mercados.

Longenecker, Moore e Petty (1998) destacam a importância das PMES nos seguintes moldes:

- ✓ Estimulam a competição económica, quando os produtores consistem em apenas grandes empresas, o cliente está a “mercê” deles, e estes podem praticar preços altos,

conter o desenvolvimento tecnológico, excluir novos concorrentes ou abusar da sua posição de poder. As pequenas empresas, actuam de forma que a competição melhore e para que os clientes tenham diversas opções.

- ✓ Auxiliam a grande empresa, na medida em que as PME's desempenham algumas funções com muita flexibilidade. Dentre as quais, a função de distribuição de produtos e a função de fornecimento de bens ou serviços.
- ✓ Produzem bens e serviços eficientemente, dada a sua flexibilidade e dinamismo em realizar tarefas corriqueiras;
- ✓ Introduzem a inovação por via da diversificação na produção de bens e/ou serviços; e
- ✓ Fornecem novos empregos.

As PME's desempenham um papel vital na economia moçambicana (MIC, 2008). A sua importância atende a quatro dimensões, nomeadamente:

- ✓ São geradoras de emprego, tem a característica de ser mão-de-obra intensiva, o que implica oferta de maiores oportunidades de emprego a força de trabalho moçambicana;
- ✓ São cruciais para a competitividade de um país, encorajam a concorrência e a produção, inspiram a inovação e o empreendedorismo;
- ✓ Estimulam a inovação e a criatividade, diversificam a actividade económica oferecendo produtos e serviços que o mercado procura num determinado momento, disponibilizando novas linhas de produtos e serviços que ainda não foram introduzidos no mercado; e
- ✓ Mobilizam recursos sociais e económicos, que ainda não tenham sido explorados.

Dados do INE compilados do CEMPRE (2004) indicam que as PME's moçambicanas empregam cerca de 129.225 pessoas, ou seja 50% do número total de trabalhadores, onde 23% do total de trabalhadores encontra-se nas médias empresas, enquanto as grandes empresas retêm 171.920, ou 57%. As pesquisas ressaltam que as pequenas e médias empresas têm assumido uma importância crescente na economia, e reduzem o risco de problemas inflacionários, decorrentes da existência de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado.

Segundo o MIC (2008) apesar da contribuição significativa na economia nacional, as PME's moçambicanas enfrentam algumas dificuldades: i) o seu crescimento não é satisfatório para responder as oportunidades de negócio no país; ii) as oportunidades de emprego formal que oferecem não são suficientes, iii) a maioria das PME's são microempresas, iv) a sua produtividade laboral é baixa, v) a manufactura e o comércio são os sectores que sustentam o sector das PME's, vi) as PME's contribuem com menos de metade do volume de negócios, vii) O desempenho das indústrias tradicionais é baixo. Embora as PME's enfrentem dificuldades, estas são importantes na economia, tendo em consideração todos os aspectos abordados é fundamental dotá-las de recursos humanos qualificados, uma estratégia clara e uma boa organização interna.

### **2.7.3. Actividades Económicas das PME's Moçambicanas**

O resultado da combinação dos factores produtivos (mão-de-obra, matérias-primas, equipamento, etc.), com vista à produção de bens e serviços, independentemente dos factores produtivos que integram o bem ou serviço produzido, toda a actividade pressupõe em termos genéricos, uma entrada de produtos (bens ou serviços), um processo de incorporação de valor acrescentado e uma saída. Dados do CEMPRE (2004) apontam que no sector das PME's o comércio é actividade dominante com uma grande concentração de empresas, seguida pela indústria hoteleira e de processamento. Desempenham ainda actividades nos sectores de educação, construção, agricultura, pescas, indústria transformadora, produção e distribuição de

electricidade, gás e água, alojamento e restauração, transporte, armazenagem e comunicação, actividades financeiras, actividades de imobiliárias, saúde e segurança entre outras actividades

## **2.8. A Competitividade**

No contexto actual, o ambiente das empresas apresenta grandes mudanças, das quais, ameaças e oportunidades advindas de factores estruturais, económicos e políticos, acirram a competição global da qual novos agentes económicos passam a fazer parte, obrigando que, quer seja uma economia desenvolvida ou não, ajuste-se aos novos tempos pois, as ameaças inesperadas trazem consigo a recessão. Para Porter (1993) a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica.

Nesta perspectiva, uma economia e/ou sector de modo que seja progressivamente melhor dimensionada, mais eficiente e mais competitiva, é certamente necessário que o sejam também as empresas que a cercam. Os gestores precisam fazer mais do que reconhecer quão lucrativas determinadas áreas de concorrência têm sido no passado, precisam compreender as razões por detrás desses efeitos para poder decidir onde e como suas empresas irão competir, avaliar as implicações de mudanças no cenário dos negócios e adaptar-se às mesmas ou mudar o cenário.

A competitividade se refere ao grau em que os produtos de uma empresa ou sector podem competir no mercado, a qual está dependente do preço e da qualidade relativa ao produto (Carbaugh, 2004). Existe vantagem competitiva quando uma empresa é melhor que a concorrente na produção ou venda de um produto ou serviço.

### **2.8.1. Fontes de Vantagem Competitiva**

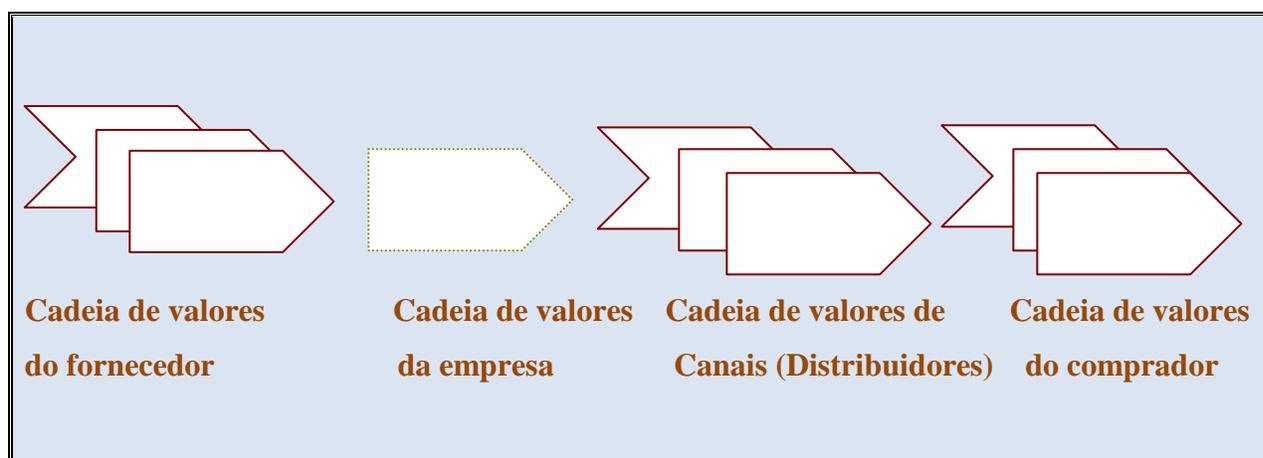
As operações de qualquer empresa podem ser divididas numa série de actividades, como vendas, assistência técnica, laboratórios e tesouraria. O processo global da cadeia de valores, desde a produção até ao consumidor final, normalmente ocorre em empresas dotadas de

recursos capazes de realizar todas as actividades da cadeia de valor, o que não é frequente nas empresas com poucos recursos, como é o caso das PMEs.

Para Porter (1993) todas as actividades da cadeia de valores contribuem para a boa qualidade do produto. Essas actividades podem ser divididas, de maneira geral nas que se relacionam com a produção, comercialização, entrega e assistência ao produto, e nas que proporcionam insumos comprados, tecnologias, recursos humanos ou funções de infra-estrutura geral e depende da infra-estrutura da empresa, como a administração geral e finanças. A cadeia de valores de uma companhia, para competir numa determinada indústria, está inserida num contexto mais amplo de actividades, considerado sistema de valores, que inclui fornecedores que proporcionam insumos (matéria-prima, componentes, maquinaria, e serviços comprados para a cadeia de valores da empresa).

Até chegar ao comprador final, o produto passa com frequência pelas cadeias de valores dos canais de distribuição, como ilustra a figura abaixo.

**Figura 1:** Sistema de Valores



Fonte: Porter (1993: 53)

A obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valores seja administrada como um sistema e não como uma colecção de partes separadas (Porter, 1993).

### 2.8.2. Vantagem competitiva para as PMEs a partir da cooperação empresarial

São inúmeros os pontos de vista sobre a magnitude das vantagens e o que representa a aglomeração territorial das empresas do mesmo sector para diferentes autores. Segundo Porter (1990) algumas facilidades podem ajudar o desenvolvimento das empresas, a saber:

- ✓ Fluxo de informação intenso;
- ✓ Presença de instituições de apoio, infra-estrutura e formação de competências; e
- ✓ Regiões ou determinadas localidades podem oferecer essas condições às empresas em maior ou menor intensidade.

Carbaugh (2004) aponta que a expansão das actividades de um segmento pode produzir benefícios para outros, a saber:

- ✓ Consumidores dos produtos da actividade em expansão;
- ✓ Fornecedores de bens complementares aos produtos da actividade em expansão;
- ✓ Os produtores de factores de produção substitutos aos utilizados pela actividade em expansão; e
- ✓ Os produtores de bens consumidos por indivíduos cuja renda é aumentada pela expansão da actividade.

Essas acções levam ao aumento da produtividade, pois possibilitam, por meio da integração de empresas, o alcance de matéria-prima, mão-de-obra, maquinaria, informação, produtos e serviços mais qualitativos e até inovadores. Dentre as peculiaridades da cooperação empresarial, Porter (1999) destaca o ganho de *eficiência colectiva*, entendida como a vantagem competitiva derivada das economias externas e da acção conjunta para o desenvolvimento.

Essas vantagens podem variar de simples aumento de conhecimento sobre o mercado até intensa melhoria na qualidade e na rapidez do desenvolvimento de produtos.

Os facilitadores abaixo representam a chamada eficiência colectiva enunciada por Porter (1999):

- ✓ Estipulação da especialidade de cada produtor;
- ✓ Surgimento de fornecedores de matéria-prima e de máquinas;
- ✓ Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes e internacionais;
- ✓ Surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros; e
- ✓ Surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas.

Os benefícios da eficiência colectiva, que podem ser divididas em duas frentes:

*1) Para todos os intervenientes:* geração e difusão de conhecimento, facilitando a aprendizagem e o ganho de competitividade das empresas participantes;

*2) Para o desenvolvimento económico:* benefícios sociais e económicos como geração de empregos, renda e aumento do dinamismo de negócios.

### **3. RESULTADOS DA PESQUISA**

A apresentação de resultados obtidos foi feita por meio de representação percentual e tabelas. A exposição dos Motivos e os Resultados da Cooperação Empresarial estão dispostos em tabelas no Anexo B.

Dos 150 inquéritos distribuídos, 69% das empresas responderam ao inquérito, e 31% devolveram por indisponibilidade. Das empresas que responderam ao inquérito, 60% corresponde ao grupo de pequenas empresas e, 40% ao das médias, onde 79% das empresas afirmaram que cooperam e 21% afirmaram que não cooperam.

Do total das empresas que cooperam, 48% são do sector de Comércio que estabelecem acordos na área de vendas ou comercialização de bens; 41% do sector de Transporte que estabelecem acordos de cooperação na área de produção (serviços); 11% do sector da segurança privada que também coopera na área de produção (serviços), como empresas subcontratadas.

As empresas que afirmaram que não cooperam, justificaram seus motivos, onde 33% das empresas não vêem qualquer interesse em cooperar; 26% não quer que pessoas estranhas ao seu negócio se envolvam nos assuntos da empresa. Para 21% dessas empresas, a cooperação é de domínio das grandes empresas e as restantes 19% não sabe com quem colaborar.

As empresas visam alcançar objectivos quando estabelecem acordos. Para 58% das empresas o seu propósito é expandir-se em novos mercados geográficos; 34% das empresas, afirmou que o objectivo é continuar no mesmo ramo de negócio e 8% afirmou querer entrar num novo sector industrial. Quanto ao carácter dos acordos realizados, 70% das empresas realiza acordos de carácter informal e 30% de carácter formal.

Na Tabela 2 apresenta-se a dimensão das empresas com as quais cada uma das empresas de cada sector coopera.

Tabela 2. Dimensão das empresas por sector

<b>Dimensão</b>	<b>Sector</b>		
	Comércio	Transporte	Segurança
Pequenas	24%	7%	12%
Médias	23%	27%	25%
Grandes	53%	66%	63%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

No que tange ao relacionamento entre os parceiros no âmbito da Cooperação Empresarial, 62% das empresas afirmaram que *cada um trabalha activamente nas necessidades do outro*; 18% afirma haver uma *consciência positiva das competências e dos interesses de cada um*; 20% afirma que *mantêm sempre um bom nível de comunicação*.

Do total das empresas que cooperam, 22% afirmaram ter encontrado desvantagens ao cooperar.

#### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

No presente capítulo pretende-se apresentar análise de resultados colectados, que permitiram avaliar a cooperação empresarial como factor de aumento da competitividade das empresas inquiridas.

Dos resultados obtidos, no sector de comércio encontramos dois grupos. Para 71% das empresas do sector de comércio a sua estratégia de cooperação, concerne na prática de preços baixos em relação aos praticados no mercado na venda de seus produtos às empresas com as quais tem acordo visando garantir fidelidade dos clientes e permitir um fluxo frequente de saídas de suas mercadorias. Por seu turno 29% das empresas do sector de comércio vendem produtos encomendados pelas empresas com as quais tem acordos. Deste relacionamento pode-se concluir que estas empresas provedoras de produtos são dependentes na medida em que a sua “sobrevivência” depende das outras, dado que vendem o que as outras estiverem necessitando.

As empresas do sector de transporte prestam serviços de transporte. O transporte de pessoas é feito por 70% das empresas; 17% das empresas transporta insumos, e 13% transporta maquinaria.

As empresas de segurança prestam serviços de segurança de bens e pessoas.

Nota-se do relacionamento entre os parceiros da cooperação a observância de mais acordos informais, com uma frequência relativa de 70%. Deste modo, podemos inferir que este tipo de

acordo verbal ou baseado na confiança pode permitir uma elevada adaptação e flexibilidade no relacionamento entre os parceiros, tratando-se de acordos de simples alcance em termos de estratégias seguidas pelas empresas envolvidas, nas quais não existe uma excessiva intervenção administrativa e de gestão. A informalidade dos acordos parece demonstrar que eles são estabelecidos para alcançar determinados fins, sendo portanto considerados uma prática ocasional.

Quanto a forma de actuação, importa referir que, a elevada predominância de acordos no âmbito da subcontratação deve-se fundamentalmente ao tipo de empresas analisadas, neste caso de pequeno e médio porte. A opção pela subcontratação revela-se de alguma forma conveniente, dado que a característica principal das PME's é de poucos recursos, experiência e poder limitados.

A criação e desenvolvimento de novos projectos e a melhoria da imagem da empresa com 69% e 60% respectivamente, não são requisitos a ter em conta para cooperar. Para as empresas inquiridas, a busca pela posição competitiva é sim um requisito muito importante para cooperar, com um grau de importância relativa de 86%, sendo que os principais motivos para estabelecer acordos de cooperação são o alto nível de confiança e o cumprimento de prazos.

A área geográfica é o critério que mais importância tem para as empresas elegerem empresas cooperantes. Como referem Hermosilla e Solá (1991), a área geográfica revela-se importante na medida em que a proximidade entre as empresas reduz custos de transacção.

Relativamente aos resultados alcançados com o processo de cooperação, destacam-se a especialização e flexibilização nas actividades referida por 86% das empresas, seguido do aumento da produtividade com uma frequência de 75%.

Em relação as desvantagens encontradas, 78% afirmaram não ter encontrado desvantagens e 22% das empresas afirmaram ter encontrado desvantagens. A “*perda de clientes e/ou encomendas*”, teve efeito mais negativo no processo de cooperação a um nível de 75%. É

importante sublinhar que o cumprimento de prazos é uma condição essencial para que não haja perda de clientes e/ou encomendas.

No que concerne ao relacionamento tido com os parceiros, a medida que mais importância teve é “ *cada um trabalhou activamente nas necessidades do outro*”, com uma frequência de 62%. Esta medida considera-se relevante num processo de cooperação, uma vez que a preocupação com as necessidades do outro, demonstra interesse em cumprir com o acordo.

Quanto aos efeitos da cooperação empresarial no desempenho da empresa, as empresas afirmam que tiveram bom desempenho na *aceitação dos produtos no mercado*, seguida do aumento do *número de clientes*, com uma frequência relativa de 84% e 68% respectivamente.

No que diz respeito a evolução dos indicadores de evolução, a maioria depara-se com a evolução positiva do volume de vendas com uma frequência de 73%.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

No presente capítulo são apresentadas as principais conclusões e recomendações da presente pesquisa.

### **5.1. Conclusões**

A cooperação empresarial é um instrumento de grande utilidade para as empresas, que dadas suas limitações não podem implementar outras estratégias. Os resultados dos inquéritos revelam que a cooperação está presente no dia-a-dia das PME's da Cidade de Maputo, visto que estas buscam a posição competitiva, embora que de um modo muito simples dadas as limitações de ordem dimensional das mesmas. Visam antes de mais a sobrevivência como entidades de providência de bens e serviços a terceiros, com base na confiança e cumprimento dos prazos estabelecidos. A proximidade geográfica é para estas empresas um factor fundamental, visto que esta reduz os custos de transação e, dada a actividade corriqueira, principalmente para as

empresas de transporte e segurança, permite-se que estas se especializem nas actividades que desenvolvem e sejam mais flexíveis.

Uma outra constatação a tirar desta investigação empírica é que os acordos de cooperação realizados se estabelecem em maior número na área de produção, devendo-se este facto fundamentalmente a adopção da subcontratação como forma de cooperação. Trata-se pois de um tipo de subcontratação que não se manifesta como forma de cooperação no seu verdadeiro sentido, é pois um cenário em que uma empresa delega a outra a realização de uma determinada actividade. Trata-se de um contrato de prestação de serviços e trabalho temporário, onde predomina a “colaboração servil”, em que uma empresa é contratada por uma outra que define as regras. A maioria dos acordos são de carácter informal, sendo os mesmos de simples alcance em termos de estratégias seguidas pelas empresas envolvidas, nas quais não existe uma excessiva intervenção administrativa e de gestão.

Rejeita-se a hipótese nula, que afirma que as PME's da Cidade de Maputo não vêem a cooperação empresarial como factor de aumento da sua competitividade, assim não dão importância a mesma. Aceita-se a hipótese alternativa que afirma que as PME's da Cidade de Maputo adoptam a cooperação empresarial como factor de aumento da sua competitividade.

O objectivo principal da pesquisa foi alcançado na medida em que foi possível avaliar a cooperação empresarial nas PME's da Cidade de Maputo, através da busca de informações dos gestores das PME's da Cidade de Maputo por meio de inquérito, tendo sido obtido resultados que apontam que um número significativo de empresas coopera, visando o aumento da competitividade.

Quanto a pergunta de pesquisa, está foi satisfeita na medida em que as PME's da Cidade de Maputo cooperam visando o aumento da competitividade, visto que as empresas afirmam ter vantagens quando cooperam, destacando o aumento das vendas, a aceitação dos seus produtos e serviços no mercado e aumento do número de clientes, que para estas empresas são razão do bom relacionamento entre os parceiros, baseada no cumprimento de prazos, na mútua confiança

e na preocupação do sucesso de uns pelos outros, onde cada um trabalha afincadamente nas necessidades do outro com vista a atingir os resultados desejados.

## **5.2. Recomendações**

Tendo em conta os resultados da pesquisa apontam-se como recomendações:

- ✓ As empresas devem estabelecer acordos de cariz formal dado que quando existe contrato escrito é possível fixar-se sanções para o não cumprimento dos acordos;
- ✓ É preciso que as empresas estejam conscientes das eventuais dificuldades e riscos inerentes a processo de cooperação antes de se firmar um acordo, riscos que poderão ser minimizados se existir uma reflexão estratégica antes de se proceder a constituição de acordos, de modo a avaliar a compatibilidade de interesses dos parceiros;
- ✓ De modo a garantir a estabilidade dos acordos de cariz informal é preciso que haja boa comunicação e certeza de que a confiança é mútua, pois a seriedade e a existência de um equilíbrio de interesses, direitos e obrigações, é muito importante para que as responsabilidades dos parceiros sejam cumpridas;
- ✓ As empresas do mesmo ramo de actividade ou semelhante deverão constituir redes de cooperação de PME's, onde poderão adquirir para além de mão-de-obra, conhecimento, principalmente para as empresas do sector de segurança, que podem treinar o seu pessoal, aprender novas técnicas de trabalho das outras empresas;
- ✓ As empresas que comercializam produtos por encomenda deverão atingir outros clientes, particulares ou empresas com os quais não tem acordos, para que a sua actividade não seja dependente das necessidades das empresas com as quais estabelecem acordos, para expandir o seu negócio sem com isso prejudicar o relacionamento com os parceiros da cooperação;

- ✓ O Governo deve promover a criação de rede de PMEs através da designação de praças financeiras especiais em que operem empresas do mesmo ramo de actividade ou semelhante, dando incentivos as PMEs que operem nessa área, de modo a que essas empresas se unam para fazer frente aos seus concorrentes;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, W. (1999). *Guia para apresentação de teses, dissertações de trabalhos de graduação*, 2<sup>a</sup> Edição. Maputo: Livraria Universitária.
- ANDRADE, M. (2000). *Como preparar trabalhos para curso de pós-graduação*. 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas.
- BRITO, C. (1993), *Estratégias de Internacionalização e cooperação Empresarial*, Investigação da Faculdade de Economia do Porto.
- BRITTO, J. (2000). *Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira*, Rio de Janeiro.
- CARBAUGH, R. (2004). *Economia Internacional*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- CARDOSO, L. (1992). *Gestão Estratégica: Enfrentar a Mudança*, 2<sup>a</sup> Edição: Instituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas e ao Investimentos.
- CASSAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana*. 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas.
- FRANCO, M. (2001). *Cooperação entre empresas, meio de redimensionamento e reforço da competitividade das pequenas e médias empresas portuguesas*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- FREIRE, A. (2000). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

FREITAS, S., JORDÃO, J. (2000). *STRATEGOR- Política Global da Empresa*, 3ª edição: Dom Quixote.

GIL, A. (2000). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*, 4ª edição. São Paulo: Atlas.

HERMOSILLA, A., SOLÁ, J. (1991). *Cooperação Empresarial*, 2ª edição. Lisboa: Instituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

LONGENECKER, J., MOORE, C. e PETTY, J. (1998). *Administração de Pequenas Empresas- Ênfase na Gestão Empresarial*: Makron Books.

NETO, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.

PORTER, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro, Campus.

PORTER, M. (1993). *A vantagem competitiva das Nações*. 5ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. (1999). *Competição- Estratégias Competitivas Essenciais*, Rio de Janeiro, Campus.

RESNIK, P. (1990), *A Bíblia da Pequena Empresa: Como iniciar com segurança a sua pequena empresa e ser muito bem sucedido*, São Paulo, Mc Graw Hill.

VERGARA, S. (2000). *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.

SOUZA, M (2001). *A cooperação Inter-Empresas e a difusão das inovações*, São Paulo: Universidade de São Paulo.

**a) Documento Oficial**

- ✓ MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Estratégia para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas em Moçambique, Maputo: Direcção Nacional da Indústria, 2008.

**b) Texto de Apoio**

- ✓ MUNGUAMBE, Salomão. Métodos e Técnicas de Investigação Económica, Texto de apoio, Maputo, 2008.

**c) Leis**

- ✓ Lei n.º 23/2007 de 1 de Agosto - Lei de Trabalho

**d) Sites consultados**

- ✓ <http://www.ipeme.gov/moznegócios> 2010, acessado em 18 de Abril de 2011.
- ✓ <http://www.ine.gov.mz/censos/censo> as empresas 2004 acessado em 15 de Janeiro de 2011.
- ✓ <http://www.itcoline.com.br> content competitividade, acessado em 20 de Março de 2011
- ✓ <http://www.metodista.br/tesdesimplificado>, acessado em 15 de Janeiro de 2011.

## *ANEXOS*

## **ANEXO A**

### **Inquérito**

Exmos Senhores,

Visando a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, agradeço a resposta do inquerito que pretende colher dados relativos a vossa empresa a fim de avaliar a cooperação empresarial como factor de aumento da competitividade das empresas, O caso das Pequenas e Médias Empresas da Cidade de Maputo. Importa referir que o trabalho é de índole académico, e de modo a garantir confidencialidade, não precisa assinar, responde-se em anonimato.

Antecipadamente grata.

---

*(Alcina Marnela Teixeira)*

### **INSTRUÇÕES**

O questionário é composto por quatro grupos, nomeadamente, Identificação da Empresa, Caracterização da Empresa, Motivos da cooperação e Resultados da Cooperação.

#### **I. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

##### 1. Dimensão

Pequena empresa (com até 10 empregados)

Média empresa (mais de 10 e até 100 empregados)

a) Objecto de negócio:

---

---

## II. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 2.1 Cooperação empresarial

a) A empresa coopera com outras entidades empresariais?

Sim

Não

b) Se respondeu *sim* na pergunta anterior, explique de que maneira a empresa adopta este tipo de estratégia?

---

c) Se respondeu não na primeira pergunta, justifique o motivo?

---

---

2.2 Das alternativas abaixo, assinale “X” o que considera propósito da empresa no âmbito da cooperação empresarial.

a) Continuar no mesmo ramo de negócio  b) Expandir-se em novos mercados geográficos

c) Entrar num novo sector industrial  d) Entrar num novo sector industrial e expandir-se

2.3 Qual é o carácter de acordos que a empresa tem estabelecido?

Formais (com assinatura de contrato)  Informais (baseados na confiança entre os

intervenientes)

2.5 Assinale com “X” a dimensão das empresas com as quais coopera

a) Grandes Empresas

b) Médias Empresas

c) Pequenas Empresas

2.6 Qual é a sua forma de actuação na cooperação empresarial

a) Fornecedor de bens ou Serviços  b) Comprador

2.7 De acordo com a sua forma de actuação, que tipo de acordos tem estabelecido?

Distribuição  Subcontratação  Licença de exploração de patentes e marcas

Contratos de assistência técnica  Compra exclusiva  Joint ventures  Aquisição por

endividamento  Sociedade de intermediação financeira

Outros , indique \_\_\_\_\_

### III. MOTIVOS PARA COOPERAR

3.1. Assinale com (X) os requisitos que tem em conta para cooperar

Descrição	Sem importância	Alguma importância	Importante
Partilhar e reduzir riscos			
Ganhar posição competitiva			
Criação e desenvolvimento de novos produtos			
Melhorar a imagem			

### 3.2 Assinale com (X) os motivos para estabelecer acordos de cooperação

Descrição	Sem importância	Alguma importância	Importante
Nível confiança			
Colaboração baseada nos pontos fortes de cada empresa			
Autonomia e flexibilidade			
Cumprimento de prazos			

## IV) RESULTADOS DA COOPERAÇÃO

### 4.1 Assinale com (X) os critérios empregues na escolha de cooperantes

Descrição	Sem importância	Alguma importância	Muito importante
Dimensão da empresa			
Evolução nos últimos anos			
Área geográfica			
Confiança			
Empresa com boa reputação e imagem			

### 4.2 Assinale com (X) os resultados obtidos com a cooperação empresarial

Descrição	Sem importância	Alguma importância	Muito importante
Aumento da competitividade			
Alargamento da quota de mercado			
Especialização e flexibilidade nas actividades			
Aumento da produtividade			

### 4.3 Encontrou desvantagens ao cooperar com outras empresas?

Sim

Não

**4.4 Se respondeu sim na pergunta anterior, identifique na tabela abaixo com “X”**

<b>Desvantagens</b>	<b>Efeito mais negativo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Menos negativo</b>
Perda de tempo			
Perdas de clientes e ou encomendas			
Influência negativa na sua imagem			
Alteração dos objectivos estratégicos			

**4.5 Das alterantivas abaixo, assinale com (X), as que melhor se adequam ao relacionamento tido com os parceiros no âmbito da cooperação empresarial.**

- a) Cada um trabalhou activamente nas necessidades do outro
- b) As questões mais importantes foram levantadas de forma clara
- c) Os conflitos foram resolvidos de forma clara
- d) Consultaram se antes da tomada de decisões importantes
- e) Exploraram novas oportunidades em conjunto
- f) Houve uma consciência positiva das competências e dos interesses de cada um
- g) Mantiveram sempre um bom nível de comunicação

**4.6 Medidas de desempenho**

<b>Descrição</b>	<b>Efeito mais positivo</b>	<b>Efeito positivo</b>	<b>Efeito menos positivo</b>
Dispersão dos mercados			
Número de clientes			
Situação financeira da empresa			
Aceitação do produto no mercado			

**4.7 Com a cooperacao empresarial, classifique a evolucao dos indicadores abaixo. Marque (X) nas que melhor espelham a sua realidade**

<b>Indicadores</b>	<b>Evolução Positiva</b>	<b>Evolução Nula</b>	<b>Evolução Negativa</b>	<b>Evolução Razoável</b>
Volume de vendas				
Volume de produção				
Número de sócios				
Número de trabalhadores qualificados				
Número de trabalhadores não qualificados				

c) Nesta alínea o respondente pode se expressar livremente, podendo dar sua opinião ou acrescentar algo que não tenha sido perguntado.

---

---

---

---

---

---

---

*Obrigado.*

## ANEXO B

### Motivos e Resultados da Cooperação

**Tabela 3. Requisitos a ter conta para cooperar**

<b>Descrição</b>	<b>Sem importância</b>	<b>Alguma importância</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Total</b>
Partilhar riscos reduzidos	14.00%	48.00%	38.00%	100%
Ganhar posição competitiva	0.00%	14.00%	86.00%	100%
Criação e desenvolvimento de novos projectos	68.00%	14.00%	18.00%	100%
Melhorar a imagem	60.00%	20.00%	20.00%	100%

**Tabela 4. Motivos para cooperar**

<b>Descrição</b>	<b>Sem importância</b>	<b>Alguma importância</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Total</b>
Nível de confiança	3.00%	15.00%	82.00%	100%
Colaboração baseada nos pontos fortes de cada empresa	10.00%	23.00%	67.00%	100%
Autonomia e flexibilidade	25.00%	34.00%	41.00%	100%
Cumprimento de prazos	14.00%	11.00%	75.00%	100%

**Tabela 5. Critérios empregues na escolha de cooperantes**

<b>Descrição</b>	<b>Sem importância</b>	<b>Alguma importância</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Total</b>
Dimensão da empresa	0.00%	38.00%	62.00%	100%
Área geográfica	6.00%	15.00%	79.00%	100%
Confiança	7.00%	11.00%	82.00%	100%
Empresa com boa reputação e imagem	30.00%	20.00%	50.00%	100%

**Tabela 6. Resultados da Cooperação Empresarial**

<b>Descrição</b>	<b>Sem importância</b>	<b>Alguma importância</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Total</b>
Aumento da competitividade	26.00%	30.00%	44.00%	100%
Alargamento da quota de mercado	14.00%	25.00%	61.00%	100%
Especialização e flexibilidade nas actividades	6.00%	8.00%	86.00%	100%
Aumento da produtividade	4.00%	21.00%	75.00%	100%

**Tabela 4: Desvantagens da cooperação empresarial**

<b>Descrição</b>	<b>Efeito mais negativo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Menos negativo</b>	<b>Total</b>
Perda de tempo	63.00%	19.00%	18.00%	100%
Perda de Clientes e/ou encomendas	75.00%	25.00%	0.00%	100%
Importância na imagem da empresa	50.00%	50.00%	0.00%	100%
Alteração dos objectivos estratégicos	19.00%	56.00%	25.00%	100%

**Tabela 5: Efeitos da cooperação empresarial no desempenho da empresa.**

<b>Descrição</b>	<b>Efeito mais positivo</b>	<b>Positivo</b>	<b>Menos positivo</b>	<b>Total</b>
Dispersão do mercado	41.00%	34.00%	25.00%	100%
Número de clientes	68.00%	30.00%	2.00%	100%
Situação financeira da empresa	66.00%	20.00%	14.00%	100%
Aceitação do produto no mercado	84.00%	11.00%	5.00%	100%

**Tabela 6: Evolução dos indicadores do desempenho da empresa**

<b>Descrição</b>	<b>Evolução Positiva</b>	<b>Nula</b>	<b>Negativa</b>	<b>Razoável</b>	<b>Total</b>
Volume das Vendas	73.00%	16.00%	4.00%	7.00%	100%
Volume da Produção	38.00%	22.00%	14.00%	26.00%	100%
Número de Sócios	20.00%	62.00%	14.00%	4.00%	100%
Número de trabalhadores qualificados	27.00%	62.00%	4.00%	7.00%	100%
Número de trabalhadores não qualificados	0.00%	82.00%	7.00%	11.00%	100%