



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

## **Cooperação Empresarial:**

### **Proposta de um Modelo para o Setor dos Transportes/Logística**

**Gina Maria da Rocha Esteves**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor Mário Franco

Covilhã, 11 de Outubro de 2012

# Agradecimentos

A dissertação aqui apresentada deve-se ao esforço contínuo de aprendizagem e empenho pessoal, que não poderia concretizar sem os apoios que irei mencionar.

Em primeiro lugar, ao meu orientador na pessoa do Professor Doutor Mário Franco, pela orientação e disponibilidade, mas essencialmente pela compreensão na escolha do tema e disponibilidade dos horários das reuniões de orientação, tendo em conta a minha atividade profissional.

Em segundo lugar, ao Núcleo Empresarial da Região da Guarda, particularmente ao seu Presidente, António Pedro Ramos Tavares, ao diretor Manuel Torres, bem como ao seu secretário-geral, Álvaro Estêvão, os quais contribuíram desde o primeiro momento na construção deste modelo, e que sem a sua cooperação não seria possível todo o trabalho empírico desta dissertação.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus filhos a compreensão sempre manifestada ao longo deste trabalho que me ocupou a maior parte do tempo disponível.

## Resumo:

O presente estudo tem como objetivo a construção de um modelo de cooperação que se adeque a um conjunto de empresas concorrentes com problemas comuns no setor dos Transportes/Logística. Para dar resposta a este objetivo e às questões de investigação, o tipo de metodologia adotada foi a qualitativa, especificamente, o método de estudo de caso, através de uma investigação exploratória, explicativa e descritiva. O contexto de análise utilizado no estudo consistiu na agregação de um único conjunto de empresas (45 empresas) do setor dos transportes localizadas no Distrito da Guarda. Como instrumentos de recolha de dados, adotou-se a entrevista (reuniões estruturadas), a observação direta e participante e a análise documental. Como técnica de tratamento de dados, recorreu-se à análise de conteúdo.

Tendo em consideração os resultados obtidos, concluiu-se que as empresas cooperantes confirmam motivações comuns que as levam a adotar a cooperação empresarial, nomeadamente, redução de custos, economias de escala, acesso a tecnologias de gestão e marketing promocional, quer profissional quer pessoal. Evidencia-se ainda os fatores críticos de sucesso do modelo de cooperação utilizado, entre os quais o apoio das instituições nacionais governamentais e associativas. Consta-se ainda que as complexas relações de cooperação são revestidas de alguns constrangimentos dos quais o individualismo e a degradação económico-financeira de algumas empresas cooperantes.

Com base nestas evidências empíricas, e nesta investigação, são ainda sugeridas algumas diretrizes e orientações a ter em linha de conta na construção de novos modelos de cooperação empresarial.

## Palavras-chave

Cooperação Empresarial, Empresas, Motivos, Constrangimentos, Fatores Críticos de Sucesso, Setor dos Transportes.

## **Abstract:**

This study aims to construct a model of cooperation that suits a group of competing companies with common problems in the sector of transport/logistics. To meet this objective and the questions of this research, the methodology used was qualitative and, within this, the method of the case study through an exploratory, descriptive and explanatory research. The context of analysis used in this study consisted of the aggregation of a single set of companies (45 companies) of the transport sector located in the geographical district of Guarda. Instruments of data collection were the interview (structured meetings), direct and participant observation and document analyses. As a technique for data processing, content analysis was used.

Based on the results, it was concluded that cooperating firms confirm common motivations that lead them to adopt business cooperation, including cost savings, economies of scale, access to technology management and promotional marketing, whether professional or personal. Evidence is still the critical factors of success of the cooperation model used, including the support of national governments and associations. Therefore, it was also concluded that the complex relationships of cooperation are lined with some constraints such as, individualism, economic and financial deterioration of some cooperative companies.

Based on this empirical evidence, this research still suggests some guidelines and guidance to be taken into account in the construction of new models of business cooperation.

## **Key words:**

Entrepreneurial cooperation, Businesses, Motives, Constraints, Critical Factors of Success, Transport sector.

# Índice Geral

<i>Agradecimentos</i> .....	<i>ii</i>
<i>Resumo:</i> .....	<i>iii</i>
<i>Abstract:</i> .....	<i>iv</i>
<i>Índice Geral</i> .....	<i>v</i>
<i>Índice de Tabelas</i> .....	<i>vi</i>
<i>Índice de Figuras</i> .....	<i>vi</i>
<i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i> .....	<i>vii</i>
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Definições e Génese Conceptual de Cooperação Empresarial .....	4
2.2. Características numa Relação de Cooperação Empresarial .....	8
2.3. Tipos e Formas de Cooperação Empresarial .....	11
2.3.1 Características, Objetivos e Relações dos Intervenientes.....	11
2.3.2 Domínio/Área Funcional na Cooperação Empresarial .....	13
2.4. Motivos da Cooperação Empresarial .....	17
2.5. Fatores de Sucesso da Cooperação Empresarial .....	20
2.6. Constrangimentos à Cooperação Empresarial .....	22
2.7. Síntese da Revisão da Literatura .....	24
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	25
3.1. Tipo de Estudo .....	25
3.2. Contexto de Análise e Seleção do Caso .....	27
3.3. Instrumentos de Recolha de Informação .....	31
3.4. Análise da Informação .....	33
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO .....	35
4.1. Descrição e Caracterização do Caso/Projeto de Cooperação .....	35
4.2. Motivações à Cooperação Empresarial .....	39
4.3. Fatores de Sucesso na Cooperação Empresarial .....	43
4.4. Constrangimentos à Cooperação Empresarial .....	45
4.5. Proposta de um Modelo de Cooperação para o Setor dos Transportes/Logística .....	46
5. CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	49
BIBLIOGRAFIA .....	53
ANEXOS .....	60

“Devemos, efetivamente, manter-nos unidos ou, sem dúvida alguma, acabaremos todos isolados”.

*Benjamin Franklin*

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Definições e Génese Conceptual da Cooperação Empresarial .....	7
Tabela 2: Características da Cooperação Empresarial .....	10
Tabela 3: Motivos Operacionais da Cooperação Empresarial .....	18
Tabela 4: Motivos Estratégicos da Cooperação Empresarial.....	19
Tabela 5: Fatores Determinantes do Sucesso da Cooperação Empresarial.....	21
Tabela 6: Constrangimentos nas relações de Cooperação .....	23
Tabela 7: Diferentes Estratégias de Investigação.....	25
Tabela 8: Características do Estudo de Caso e Suas Tipologias .....	26
Tabela 9: Registos de presenças dos empresários.....	32
Tabela 10: Resumo do conteúdo das reuniões- Quanto às Motivações.....	43
Tabela 11: Resumo do conteúdo das reuniões-Quanto aos Fatores de Sucesso.....	44
Tabela 12: Resumo do conteúdo das reuniões-Quanto aos Constrangimentos.....	46

## Índice de Figuras

Figura 1 - Génese Conceptual da Cooperação Empresarial .....	6
Figura 2 - Características da Cooperação Empresarial .....	11
Figura 3 - Tipologias da cooperação Empresarial .....	12
Figura 4 - Mapa de orientação conceptual .....	12
Figura 5 - Domínios da Cooperação Empresarial.....	14
Figura 6 - Fatores Críticos de Sucesso da Cooperação Empresarial .....	22
Figura 7 - Modelo Conceptual/”Framework” .....	24
Figura 8 - Cronograma de atividades LUSOLINK .....	39
Figura 9 - Modelo de Cooperação Empresarial.....	47

# Lista de Abreviaturas e Siglas

ACTION- Ações de Cooperação Transfronteiriça para a Inovação e Oportunidades de Negócios

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIP- Associação Industrial Portuguesa/CCI-Câmara de Comércio e Indústria

CCDRC- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CEC- Câmara de Comércio e Indústria do Centro

COOPETIR- Cooperação para a Competitividade Empresarial

I&D-Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IMTT- Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres

INE-Instituto Nacional de Estatística

INTELI- Inteligência em Inovação, Centro de Inovação

IT-Instituto de Telecomunicações

MIT- Mobilidade, Inovação e Território

NERCAB-Núcleo Empresarial da Região de Castelo Branco

NERGA-Núcleo Empresarial da Região da Guarda-AE

NERVIR - Núcleo Empresarial da Região de Vila Real

PEDIP- Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa

PLIE- Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda

PME-Pequenas e Médias Empresas

POC - Programa Operacional do Centro

PT-Portugal Telecom

QCA II-Segundo Quadro Comunitário de Apoio

QREN-Quadro de Referência Estratégico Nacional

SIAC- Sistema de Incentivos às Ações Coletivas

SISCOOP- Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial

UBI-Universidade da Beira Interior

VAB - Valor acrescentado Bruto

WINCENTRO- Agência de Desenvolvimento Regional

# 1. INTRODUÇÃO

Com a globalização das economias mundiais, as empresas deparam-se com a pressão de novos desafios ao nível tecnológico, organizacional ou ao nível de novos mercados (Tálamo e Carvalho, 2010). Esta crescente globalização e integração dos países refletiu-se ao nível do desenvolvimento económico e social, mas ao mesmo tempo evidenciaram mais as assimetrias entre os países (NERGA *et al.*, 2011). Como refere Castro (2011), estas desigualdades mostram a necessidade de encontrar novas soluções para diminuir as disparidades existentes e enfrentar um mundo cada vez mais concorrencial.

A competitividade, e mesmo a sobrevivência, das empresas em geral dependerão da sua ação face a aspetos como a criação de cadeias de valor, a transferência de *know-how*, a identificação de oportunidades, a preocupação em políticas de melhoria contínua, a agressividade comercial e a projeção de uma imagem mais qualificada.

Em função deste mundo global da economia e da reorganização e realocização dos aparelhos produtivos, assiste-se hoje a um reforço na exigência de mobilidade por parte das empresas e a uma procura cada vez mais importante de serviços integrados de logística e transporte (NERGA, 2009)<sup>1</sup>. A própria União Europeia referiu no seu Livro Branco<sup>2</sup>, em 2010, que o setor dos transportes desempenha, no contexto da globalização da economia à escala mundial, um papel determinante no crescimento económico dos Estados Membros (NERGA, 2008).

A distribuição, o transporte e a logística, assumem, cada vez mais, um papel central para o crescimento económico do país, para a mobilidade das pessoas, para a distribuição de mercadorias e serviços, assim como para o desenvolvimento comercial das diversas regiões, essencial à aceleração da internacionalização da economia (Direção Geral do Desenvolvimento Regional, 2005).

Esta dinâmica pressupõe a capacidade dos empresários acreditarem na concretização firme de sinergias e cooperação neste setor, apostando nos processos de gestão orientados para a racionalidade e eficiência.

Pelas próprias características do nosso tecido empresarial, constituído essencialmente por micro e pequenas empresas, cada vez mais se reconhece que a competitividade não se baseia

---

<sup>1</sup> Informação baseada no “Memorando do Projeto do setor dos Transportes/Logística”, entregue pelo NERGA à AIP, em 2009.

<sup>2</sup> Livro branco: “A Política Europeia de Transportes no Horizonte 2010, a Hora das Opções” publicado em 2001, pela Comissão Europeia.

tanto no desempenho de empresas isoladas (Franco, 2011), mas sim no funcionamento eficiente de cadeias de valor onde todos interagem, cujas ações contribuem para o desenvolvimento da cadeia como um todo (NERGA *et al.*, 2011). De facto, as empresas de menor dimensão reconhecem as suas limitações em termos de recursos e capacidades que limitam o leque de opções estratégicas que podem selecionar. Por este motivo, são impulsionadas a promover laços com outras empresas por forma a superarem lacunas e poderem implementar e desenvolver estratégias mais consertadas.

Neste sentido, a cooperação empresarial é entendida, tanto a nível mundial, nacional e até regional, como um importante meio para potenciar a competitividade das pequenas e médias empresas (PME). A própria União Europeia (2010), tem vindo a abordar esta temática, promovendo programas de financiamento para potenciar e apoiar relações de cooperação. O atual Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) prevê “Incentivos de Qualificação e Internacionalização das PME - Projeto de Cooperação”, para investimentos de empresas e entidades ligadas ao desenvolvimento empresarial que reforcem a sua capacidade no sentido de assegurar condições necessárias para enfrentar os mercados externos, favorecendo a sua internacionalização.

O aproveitamento de infraestruturas já disponíveis para o setor, nomeadamente, a PLIE- Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda (referida neste estudo mais à frente), pertencente à rede de plataformas logísticas nacionais, vantagens detalhadamente estudadas por Augusto Mateus e Associados (2000), contribuiu ainda para a tomada de direção do setor dos transportes. Esta vertente logística constituiu um valor acrescentado na cadeia dos serviços de transporte, já que se constata a existência de uma espiral de subcontratações sem fim.

Apesar de existirem alguns modelos de cooperação ligados ao setor dos Transportes/Logística no país vizinho, em Portugal, particularmente nesta atividade, existem poucos trabalhos de investigação que constatem o melhor modelo de cooperação, ou o mais adequado para a resolução dos problemas existentes neste setor de atividade tão especial.

Na revisão da literatura efetuada, não se verificaram registos de modelo de cooperação que concentrassem um número tão elevado de empresas com manifestações de interesses comuns e com uma união tão forte, como aquele aqui estudado. Assim, este trabalho terá um contributo teórico já que permite um avanço no conhecimento da cooperação empresarial no setor específico dos Transportes/Logística. Em termos práticos, particularizará o nascimento e o desenvolvimento de um modelo de cooperação deste mesmo setor no distrito da Guarda.

Tendo ainda em conta a experiência diária de investigadora nas empresas, bem como a sua participação em projetos de idêntica temática (por exemplo, Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial - SISCOOP - e Ações de Cooperação Transfronteiriça

para a Inovação e Oportunidades de Negócios - ACTION), a escolha do tema para o presente trabalho recaiu sobre a Cooperação Empresarial aplicada ao setor dos Transportes/Logística.

De acordo com a problemática atrás referenciada, o objetivo geral do presente estudo será a construção e proposta de um modelo de cooperação empresarial aplicado ao setor dos Transportes/Logística, com problemas em comum, no distrito da Guarda.

Em termos de **objetivos específicos** pode-se elencar os seguintes:

- Identificar as características e os motivos da Cooperação Empresarial;
- Identificar os fatores determinantes do sucesso da Cooperação Empresarial;
- Descrever os constrangimentos à Cooperação Empresarial;
- Propor um modelo de referência para a Cooperação Empresarial no setor específico dos Transportes/Logística.

A presente dissertação apresenta-se estruturada em duas partes essenciais. Na primeira parte, faz-se um enquadramento teórico da importância da criação de estruturas e modelos de gestão de cooperação empresarial. A segunda parte diz respeito à componente empírica do estudo e integra a metodologia da investigação, a análise e discussão de resultados no sentido de encontrar soluções para os problemas reais detetados. Finalmente, as conclusões, implicações, limitações e sugestões para futuras investigações, serão apresentadas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Definições e Gênese Conceptual de Cooperação Empresarial

Na revisão da literatura depara-se com inúmeras definições de cooperação. Tal como referem Franco (2011), Vale e Lopes (2010), Balestrin *et al.* (2010) e, constatado no último relatório da Comissão Europeia (2010), este facto advém das múltiplas aplicações e âmbitos associados ao conceito de cooperação, em contextos sociais, transnacionais, transfronteiriços, nas áreas da saúde, política e económica, entre outros. Contudo, neste estudo, o termo cooperação relaciona-se com as ciências sociais e humanas, mais concretamente, na cooperação entre empresas (ótica empresarial).

No grande universo das relações empresariais, o termo cooperação é muitas vezes utilizado pelos investigadores pelo sinónimo de acordo, de aliança e/ou rede de ligações (NERGA *et al.*, 2011). No presente estudo, não haverá particularização de um só termo, utilizando a cooperação como um resultado amplo do conjunto dos seus sinónimos como uma única realidade empresarial.

O conceito cooperação, segundo Arruda (1998), baseia-se em metas conjuntas de duas ou mais empresas, sem comprometer a sua independência, em que as empresas parceiras participam dos benefícios, dividem o controlo do desempenho das atividades e contribuem sempre, para uma ou mais áreas consideradas estratégicas essenciais.

Por outro lado, para Franco (2001), a cooperação é “uma estratégia adotada por uma ou mais empresas independentes, onde não existe uma relação de subordinação, e que unindo ou repartindo parte das suas capacidades e/ou recursos, sem existir fusão, estabelecem um grau de inter-relação para atingir um objetivo previamente definido”.

Ainda para Chiumento (2007), a cooperação define-se como qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais empresas. Esta autora descreve cooperação como um composto que é formado de micro e pequenas empresas que mantêm a sua independência, organizadas num determinado local geográfico e que, em conjunto, se relacionam com as instituições locais, complementando-se umas às outras, em relacionamentos de competição e cooperação, ao nível produtivo e ao nível do mercado (redes de distribuição).

Numa outra perspetiva, a cooperação pode ser estabelecida, em função das condições do meio envolvente - incerteza, complexidade e globalização - como “uma estratégia, entre

muitas outras alternativas, que pode conduzir as empresas ao sucesso” (Franco, 2007). Este autor definiu ainda a cooperação como um acordo de cooperação (formalizado ou não), como uma decisão estratégica adotada por duas ou mais empresas independentes (nacionais ou estrangeiras) com vista a trocar ou partilhar recursos para procurar oportunidades de mercado e alcançar benefícios mútuos.

Num estudo efetuado pelo NERGA, em 2011<sup>3</sup>, denomina-se a cooperação como “estratégias cooperativas em que duas ou mais empresas trabalham em conjunto de forma a atingir um objetivo comum”.

Hitt *et al.* (2005), consideram a cooperação quando duas ou mais organizações partilham recursos e capacidades de forma a obterem uma vantagem competitiva. Gulati (1998), define também cooperação como relações voluntárias entre empresas envolvendo troca, partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. Este autor refere ainda que a cooperação é um importante recurso a utilizar para uma bem-sucedida implementação da estratégia.

Para Eiriz (2001), a cooperação é entendida como uma associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objetivo comum, de carácter geral ou específico.

O conceito de cooperação, para Lastres e Cassiolato (2003), é o de trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados entre os agentes.

Wegner *et al.* (2005), caracterizaram a cooperação como “um grupo de organizações que colaboram entre si visando atingir objetivos comuns através de relações horizontais ou verticais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo.”

Para Vale e Lopes (2010), a cooperação é apontada como parte de uma estratégia que visa um melhor posicionamento de uma empresa ou de grupos de empresas no mercado. Cabendo ao estratega da empresa observar as oportunidades de negócio, calibrar a capacidade de competição da sua empresa com as possibilidades de colaboração.

Segundo um trabalho desenvolvido pela INTELI - Inteligência em Inovação (2006), a cooperação consiste num acordo que cria alianças estratégicas numa ótica em que o benefício global é superior ao da ação individual. Esta definição acrescenta um carácter temporal,

---

<sup>3</sup> “Dinamização de Redes de Cooperação” - incluído no projeto COOPETIR - Cooperação para a Competitividade Empresarial, apresentado ao Sistema de Incentivos às Ações Coletivas do Programa Operacional Fatores de Competitividade, desenvolvido pelas Associações Empresariais co-promotoras NERVIR, NERBA, NERGA e NERCAB.

ilimitado ou limitado, assim que se cumpram os objetivos desse acordo a cooperação/colaboração termina.

Segundo Combs e Ketchen (1999), a “cooperação inter-organizacional existe quando duas ou mais organizações soberanas agem em conjunto no sentido de obterem ganhos mútuos”. A oportunidade da cooperação por parte dos intervenientes parece solidificar-se com base na ideia de que o todo é maior do que a soma das partes.

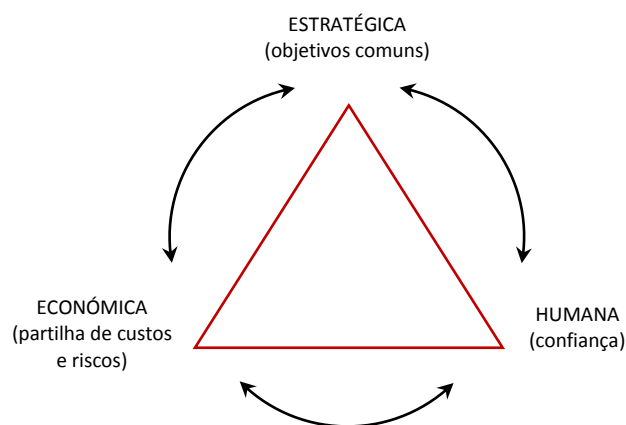
Macieirinha (2009), limita a definição de cooperação como “uma estrutura composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, com fins múltiplos de atuação, na qual cada membro mantém a sua individualidade legal, participa diretamente nas decisões e divide simetricamente com os demais participantes os benefícios e ganhos alcançados em conjunto”.

Ainda segundo a mesma autora, a cooperação compreende atividades desenvolvidas por um conjunto de intervenientes, onde determinados recursos são partilhados, com vista à otimização dos resultados mas, com retorno para todos no contexto de uma determinada envolvente (setor, região ou localidade). Trata-se de uma estratégia das empresas para conseguirem uma vantagem competitiva.

Em síntese, conclui-se pela revisão da literatura, que em termos de génese conceptual, a cooperação é construída essencialmente sob três vertentes fundamentais:

- (1) **A Estratégica** - objetivos estratégicos comuns na obtenção de vantagens competitivas;
- (2) **A Económica** - partilha de recursos e riscos;
- (3) **A Humana/Social** - total confiança mutua entre os cooperantes.

A figura 1 mostra as vertentes da génese conceptual da cooperação empresarial.



**Figura 1 - Génese Conceptual da Cooperação Empresarial**  
Fonte: Elaboração Própria

As definições de cooperação empresarial atrás descritas, bem como as respetivas vertentes, são apresentadas na tabela 1.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO	GENESE CONCEPTUAL
Inteli-IAPMEI (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordo que cria alianças estratégicas</li> <li>• Carácter temporal</li> </ul>	Estratégica
Arruda (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas conjuntas</li> <li>• As empresas mantêm sua independência</li> <li>• Mútuos benefícios e controlo das atividades</li> </ul>	Estratégica Económica
Franco (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma estratégia</li> <li>• Empresas sem relação de subordinação</li> <li>• Repartição de recursos</li> <li>• Com grau de interligação</li> </ul>	Estratégica Económica
Chiumento (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento cooperativo entre empresas</li> <li>• A empresa mantém a sua independência</li> <li>• Complementaridade produtiva e mercado</li> </ul>	Económica
Franco (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma estratégia definida em função do meio envolvente</li> </ul>	Estratégica
Hitt <i>et al.</i> (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aliança estratégica</li> <li>• Vantagem competitiva</li> <li>• Partilha de recurso e capacidades</li> </ul>	Estratégica Económica Humana
NERGA <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia cooperativa</li> </ul>	Estratégica
Gulati (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordos voluntários entre empresas</li> <li>• Troca e partilha</li> </ul>	Estratégica Económica Humana
Eiriz (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação de forças</li> </ul>	Humana Económica
Lastres e Cassiolato (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em comum</li> <li>• Confiança mútua</li> </ul>	Estratégica Humanos
Wegner (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboração conjunta</li> <li>• Relações horizontais e verticais</li> </ul>	Estratégica Económica Humana
Vale e Lopes (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma estratégia</li> <li>• Posicionamento no mercado</li> <li>• Equilíbrio competição/colaboração</li> </ul>	Estratégica Económica Humana
Combs e Ketchen (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duas ou mais organizações agem em conjunto para obter ganhos</li> </ul>	Humana Económica
Maceirinha (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisão igualitária de benefícios e ganhos</li> <li>• Objetivos comuns</li> <li>• Cada membro mantém a independência</li> </ul>	Estratégica Humana Económica

**Tabela 1: Definições e Génese Conceptual da Cooperação Empresarial**

Fonte: Elaboração Própria

Para efeitos deste trabalho, a definição da cooperação empresarial é basicamente a defendida por Maceirinha (2009), onde esta estratégia é vista como uma estrutura composta por um grande grupo de empresas, com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo de existência ilimitada, em que cada membro mantém a sua individualidade legal, onde os recursos são partilhados e onde se obtêm ganhos de forma igualitária.

## **2.2. Características numa Relação de Cooperação Empresarial**

As relações de cooperação apresentam geralmente determinados elementos chave que as caracterizam. Estes elementos provêm tanto do aspeto colaboração como do aspeto competição. Nas relações de cooperação tem de existir um equilíbrio dinâmico entre a colaboração e a competição.

Neste sentido, Vershoore e Balestrin (2008), Franco (2007), Chiumento (2007) e Maceirinha (2009), referem que os aspetos competitivos, neste contexto, asseguram que as empresas mantenham a sua identidade enquanto entidades individuais e com objetivos específicos. Estes defendem, ainda, que as empresas não só mantêm a sua identidade legal, como também conservam a sua própria cultura e estrutura de gestão, podendo ainda desenvolver com independência total as suas orientações estratégicas.

É importante limitar esses aspetos competitivos, sob o risco de se perder o objeto da cooperação. Este equilíbrio competitivo é especialmente necessário no caso de cooperantes que são, ao mesmo tempo, concorrentes diretos. Alguns destes elementos são referidos por Neves (2009), no seu estudo sobre redes horizontais de PME no Rio Grande do Sul, Brasil. Maceirinha (2009), defende ainda que por causa dos seus atributos competitivos, obtidos com a união de esforços, existe ainda mais a necessidade urgente de construção de uma forma única e particular de gestão/coordenação. Relativamente a esta característica de limitação dos aspetos competitivos, Filho Vershoore (2006), advoga também que terá de ser definida uma combinação única e singular de estratégia, estrutura e gestão, através de um modelo mais adequado aos desafios particulares da gestão.

No sentido de equilibrar as forças entre os cooperantes, os acordos realizados poderão ir desde um simples acordo verbal, à assinatura de contratos escritos e à criação de uma nova empresa. Para Marcon e Moinet (2000), estes tipos de acordos são denominados de formais ou informais, respetivamente. Esta característica quanto à formalidade da relação de cooperação é definida também por (Balestrin, 2004).

De referir ainda que Neves (2009) concluiu, no seu estudo que quanto mais forte e rígidas são as regras e regulamentos na cooperação, maior é o proveito entre os cooperantes. Estas regras e regulamentos irão permitir selar o compromisso e responsabilidades contidos no acordo de cooperação. As relações num acordo de cooperação deverão ser estabelecidas de forma igualitária. Assim sendo, a característica da igualdade numa relação, para Maceirinha (2009) e Filho Vershoore (2006), é fundamental já que os representantes de uma empresa não podem dar ordens aos representantes da empresa cooperante, como se fossem subordinados. Filho Vershoore (2006), adianta ainda que a hierarquia perde o sentido, uma vez que as relações são constituídas por interesses semelhantes e orientadas por laços de confiança. Relativamente a esta característica da igualdade, Fernández Sánchez, citado por Franco (2001), defende que a prioridade é a manutenção do consenso e não a posição de superioridade hierárquica.

Colombo, citado por Franco (2001), considera a dimensão das empresas, uma outra característica a ter em conta numa relação de cooperação empresarial, nomeadamente, aquando da escolha da dimensão das empresas, este fundamentou que as grandes empresas mostram mais propensão a concluir o processo colaborativo do que as pequenas empresas. Miranda (1992), por seu lado, defende que a dimensão das empresas não interfere nos resultados quando a cooperação é ao nível nacional, se por seu turno, a cooperação for ao nível internacional, esta característica da dimensão não se observa.

Outro aspeto importante ao estudar a cooperação, sobretudo quando este incorre sobre interesses de carácter estratégico, é a interferência que a localização geográfica tem sobre a forma de estabelecer a cooperação. Para Franco (2001), as empresas podem estabelecer acordos de cooperação a nível comunitário, nacional ou regional. O alcance geográfico da cooperação reflete os motivos específicos que estão na base da sua criação. A cooperação entre empresas de um só país forma-se por razões que são específicas ao país. Natário *et al.* (2009) defendem esta perspetiva da localização geográfica, uma característica base na definição de estratégias.

Uma outra característica a ter em atenção numa relação de cooperação é o tempo de duração do acordo estabelecido. Segundo Miranda (1992), o período de duração da cooperação pode influenciar o grau de compromisso real adquirido e assumido pelas empresas cooperantes. As garantias de estabilidade serão maiores, quanto maior for o grau de compromisso e o nível de confiança dos cooperantes, daí a importância atribuída ao tempo de duração de uma relação de cooperação. Esta característica do tempo de duração é também mencionada por Maceirinha (2009), no seu trabalho sobre cooperação.

O número de empresas que irão formar a relação de cooperação é outra característica que deve estar presente na construção de uma relação de cooperação empresarial. Franco (2001) refere que a cooperação é geralmente mais difícil de aplicar quando o número de empresas e a heterogeneidade entre eles é maior, já que o número de interesses a satisfazer são também

proporcionalmente maiores. Razão pela qual se deve dar grande preocupação à escolha dos cooperantes certos para o estabelecimento de relações de cooperação que se querem duradouras.

Por último, Filho Vershoore (2006), menciona que além de definir quem irá constituir a relação de cooperação é também necessário especificar os recursos (materiais e humanos), as organizações públicas e privadas de suporte e as etapas que formarão o compromisso. O alcance das relações de cooperação depende dos recursos e atividades previamente estudadas, faseadas e estruturadas.

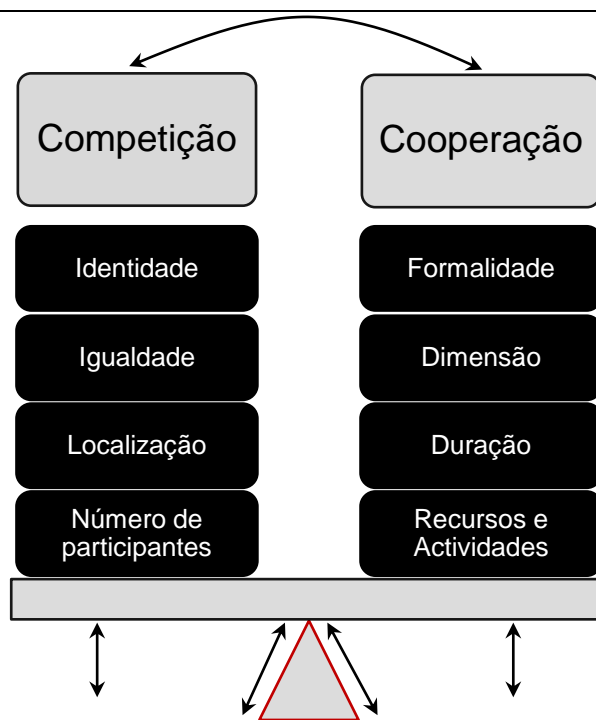
Para visualizar melhor as características existentes numa relação de cooperação empresarial pelos autores mencionados e outros, veja-se a tabela 2.

CARACTERÍSTICAS COOPERAÇÃO	CONSIDERAÇÕES	AUTOR(ES)
Manter a sua identidade	As empresas envolvidas na cooperação mantêm a sua independência jurídica, cultural e estrutura de gestão.	Vershoore e Balestrin (2008); Amuda (1998); Franco (2001); Franco (2007); Chiumento (2007); Maceirinha (2009).
Limitar os aspetos competitivos	Equilibrar e limitar os interesses competitivos principalmente quando os cooperantes são do mesmo setor.	Balestrin (2008); Chiumento (2007); Maceirinha (2009); Franco (2007); Filho Vershoore (2006); Neves (2009).
Definir questões da formalidade	Pode ter um carácter formal (com contrato entre os parceiros) ou informal (sem contrato). Forma verbal ou por escrito. Os acordos informais são considerados um ponto de partida para acordos formais.	Marcon e Moinet (2000); Balestrin (2004); Neves (2009).
Manter relações igualitárias	Os representantes de uma empresa não podem dar ordens aos representantes da empresa cooperante, como se fossem subordinados.	Maceirinha (2009); Chiumento (2007); Hitt <i>et al.</i> (2005); Gulati (1998); Vale <i>et al.</i> (2003); Combs e Ketchen (1999); Neves (2009); Franco (2007); Filho Vershoore (2006).
Determinar a dimensão dos participantes	Não interessa a dimensão da empresa mas a qualidade das relações empresariais.	Franco (2001); Miranda (1992).
Definir a intervenção Geográfica	Depende dos objetivos estratégicos da cooperação: nacional ou internacional.	Miranda (1992); Franco (2001); Natário <i>et al.</i> (2009); Chiumento (2007).
Tempo de duração	A cooperação pode ser de tempo ilimitado ou limitado.	Maceirinha (2009); Miranda (1992).
Escolher parceiros, calcular recursos e atividades a desenvolver	Especificar as empresas cooperantes, os recursos necessários (materiais e humanos), as organizações públicas e privadas de suporte (universidades, associações empresariais, etc.) e as fases que formarão o compromisso.	Kanter (1994); Vershoore e Balestrin (2007); Vale <i>et al.</i> (2010); Franco (2001); Filho Vershoore (2006).

**Tabela 2: Características da Cooperação Empresarial**

Fonte: Elaboração Própria

A figura 2 mostra também as características que vigoram numa relação de cooperação empresarial.



**Figura 2 - Características da Cooperação Empresarial**  
Fonte: Elaboração Própria

## 2.3. Tipos e Formas de Cooperação Empresarial

Na revisão da literatura, verifica-se a existência de várias formas e tipos de cooperação conforme sejam os intervenientes e os seus interesses individuais e coletivos. Contudo, neste estudo a abordagem irá cingir-se apenas aos tipos e formas mais frequentes da cooperação empresarial.

Segundo Apolinário (1995), existem formas e tipos de cooperação empresarial de acordo com:

- (1) As características dos seus intervenientes, os seus objetivos e tipo de relações que estabelecem entre eles; e
- (2) O objeto (finalidade) e a domínio/área em que se insere.

### 2.3.1 Características, Objetivos e Relações dos Intervenientes

Apolinário (1995), refere que a cooperação é baseada em relações de tipo verticais, quando estamos perante empresas de diferentes setores, mas que se complementam (ao nível das suas atividades e/ou produtos), e em relações de tipo horizontais, no caso de se estar perante

concorrentes do mesmo setor de atividade (produzem produtos similares e/ou substitutos). Esta abordagem é também defendida por Lima e Campos Filho (2009).

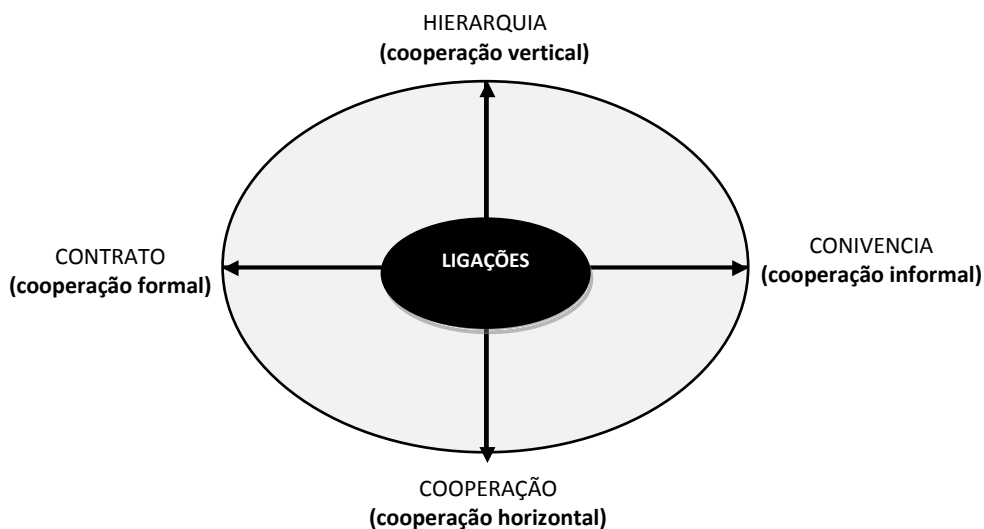
Para uma melhor compreensão, Lima e Campos Filho (2009) construíram um esquema ilustrativo destes diferentes tipos de cooperação (Figura 3):



**Figura 3 - Tipologias da cooperação Empresarial**

Fonte: Adaptado a partir de Lima e Campos Filho (2009)

Os tipos de cooperação, horizontal e vertical, são também referidos em trabalhos desenvolvidos por Balestrin (2005), Macieirinha (2009), Wegner (2011) e por Marcon e Moinet (2000). Estes últimos criaram um gráfico denominado mapa de orientação conceitual (Figura 4) indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais a cooperação é formada.



**Figura 4 - Mapa de orientação conceitual**

Fonte: Adaptado a partir de Marcon e Moinet (2000)

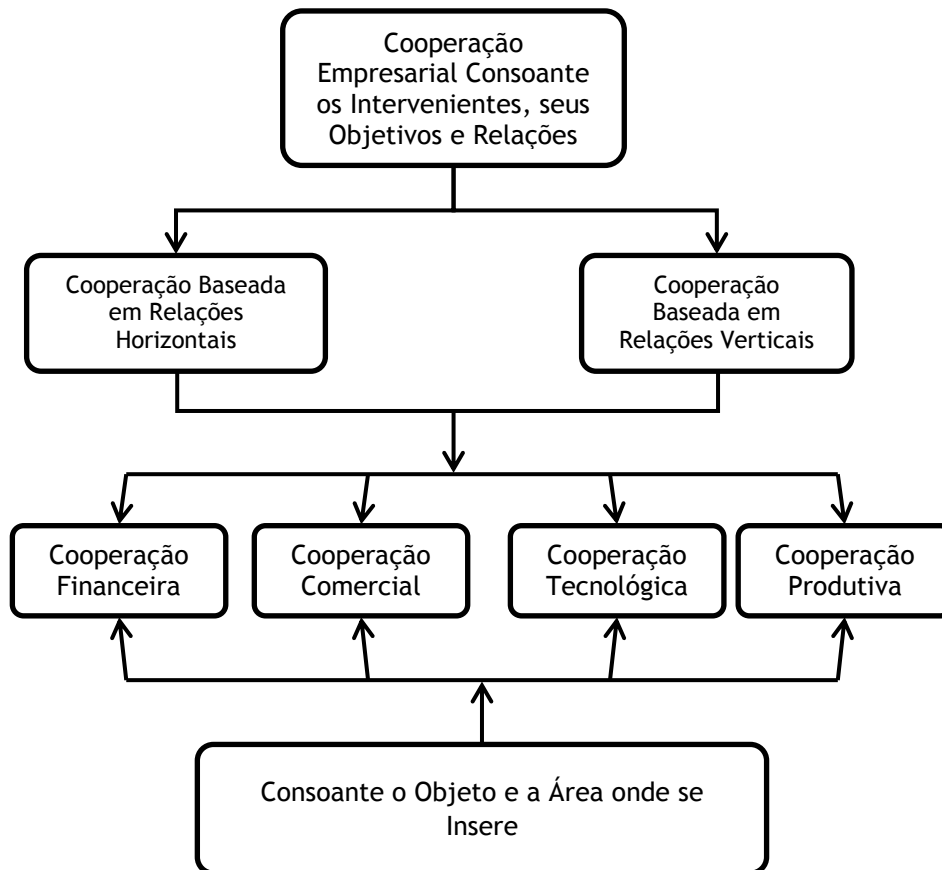
Segundo as orientações deste mapa conceptual, pode-se observar que o eixo vertical mostra a natureza das relações estabelecidas entre os intervenientes. Estabelece-se cooperação vertical quando existem ligações hierárquicas. Segundo Marcon e Moinet (2000), essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas empresas de distribuição que adotam a estratégia vertical para estarem mais próximas das necessidades do cliente e obterem maior dispersão espacial. Em geral, estas relações são semelhantes às estabelecidas entre empresa mãe e a sua filial. Esta última possui pouca autonomia jurídica e administrativa.

A tipologia da cooperação horizontal, também focada por Balestrin (2005), Vershoore (2006), surge quando a análise é efetuada quanto à dimensão da cooperação. O mais vantajoso da cooperação horizontal é que os cooperantes conseguem beneficiar de vantagens inatingíveis isoladamente, sem comprometerem a sua autonomia jurídica e económica nem deixarem de concorrer entre si, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de uma forma conjunta, com interesses muito semelhantes, ou pela criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em I&D de novos produtos, e de novas tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros.

Tendo em atenção o panorama empresarial português, maioritariamente constituído por pequenas empresas, a cooperação horizontal tem sido apontada como um instrumento para a competitividade do tecido empresarial, sendo muito incentivada em Portugal a nível governamental e pela União Europeia. Ao abrigo de programas públicos (alguns dos quais dinamizados pelo investigador deste estudo) nomeadamente, através do QCA II - Programa Especifico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP), sub-programa Programa de Reforço e Dinamização da Cooperação Empresarial (SISCOOP), IAPMEI (2003), amplamente estudado por Maceirinha (2009), e mais recentemente o atual Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) com o Sistema de incentivos às ações coletivas (SIAC) sob a autoridade do Ministério da economia e o apoio do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) foram criadas várias redes de cooperação. Todos estes programas de incentivos promoveram e promovem a criação de redes de cooperação entre as PME, permitindo, desta forma, às empresas cooperantes adquirir vantagens competitivas que as diferenciam dos seus concorrentes.

### **2.3.2 Domínio/Área Funcional na Cooperação Empresarial**

Quanto ao domínio da cooperação, Apolinário (1995), alude a quatro áreas: (1) a financeira, (2) a comercial, (3) a tecnológica e a (4) produtiva. Segundo este autor, estas relações podem ser representadas conforme mostra a figura 5.



**Figura 5 - Domínios da Cooperação Empresarial**

Fonte: Adaptado a partir de Apolinário (1995)

Quando as dificuldades financeiras limitam o crescimento das empresas, a cooperação financeira é uma solução e a criação de uma *Joint-Venture* (explicada adiante) pode ser uma das formas, mais vantajosas, apesar de, segundo Eiriz (2001), o desenvolvimento deste tipo de cooperação ser também comum no caso de objetivos comerciais ou produtivos.

A cooperação comercial surge quando as empresas detetam a necessidade de cooperar para angariar novos mercados, ou controlar os já existentes, reduzir custos ou alargar a rede de distribuição comercial.

A forma de cooperação tecnológica sobressai entre as empresas que apresentam deficiências no domínio do processo de produção ou do produto e que procuram soluções através da colaboração com outras organizações mais avançadas tecnologicamente. Neste caso, podem ser estabelecidos formas de cooperação sob a forma de Consórcios Tecnológicos.

Ao nível produtivo, estabelecem-se relações de subcontratação e pode surgir a forma de cooperação definida com *spin-off*. Esta modalidade ocorre quando uma empresa, (média ou grande), torna autónomo alguns dos seus departamentos com o objetivo de criar uma nova

empresa. A nova empresa é ajudada a estabelecer-se, passando a atuar em estreita ligação com a primeira, que passa a ser sua cliente.

Relativamente à forma de cooperação, Marcon e Moinet (2000), distinguem ainda redes formais de informais. (1) As redes formais são analisadas quanto à dimensão contratual, onde se estabelecem regras de conduta entre os intervenientes. Redes como o caso dos consórcios e *joint-venture* são exemplos de redes formalizadas. (2) As redes informais surgem conforme a dimensão da convivência (colaboração) e permitem encontros informais entre os participantes económicos (empresas, instituições, universidades, associações empresariais) com preocupações comuns. Esses encontros proporcionam a troca de experiência e informações. Estas redes de convivência conduzem à manutenção e promoção de uma cultura de cooperação continua sem qualquer tipo de contrato formal, agem em conformidade com os interesses mútuos a alcançar, baseados, sobretudo, na confiança entre os intervenientes. As redes informais são normalmente conhecidas pela forma de “redes de cooperação”.

Neste trabalho não se pretende estudar com detalhe todas as formas possíveis de cooperação, pelo que são referidas as mais frequentemente utilizadas e pertinentes para o contexto neste estudo.

### ***Joint-Venture***

Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), uma *Joint-Venture* traduz-se numa união entre duas ou mais empresas com vista à criação de uma empresa comum, participando no seu capital social, juridicamente independente, partilhando os investimentos, os lucros, e o risco.

Segundo Fernandez Sanchez (1993), esta forma de cooperação supõe a criação de uma nova empresa cuja atividade potencia as suas estratégias competitivas. Ainda de acordo com este autor, a criação de uma *Joint-Venture* cumpre as seguintes condições: cada empresa, que compõe a *joint venture*, faz uma contribuição substancial e assume os benefícios repartindo os riscos e custos do fracasso; a *joint venture* pode ainda realizar diferentes atividades como a fabricação, venda, investigação e desenvolvimento conjuntos; as empresas realizam atividades conjuntas, quando são competidoras diretas no mercado e pretendem uma cooperação a longo prazo. O mesmo autor refere também que, apesar de existir uma interligação entre a participação no capital e o controlo da sociedade, a tendência é estabelecer uma *joint venture* em que o poder dos sócios ou acionistas se encontra equilibrado.

Também Maceirinha (2009), defende que, ao contrário de outras formas cooperativas, as *joint ventures* pressupõem a criação de uma nova empresa para administrar os esforços em conjunto. Klein e Zif (1992), acrescentam que a criação de *joint venture* permite alcançar mais economias de escala em termos de recursos.

O autor Anderson (1990), realça dois aspetos diferenciadores que distinguem uma *joint venture* de outras formas de colaboração: a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem e a partilha de gestão, não só do controlo sobre o património, mas também dos lucros ou prejuízos.

Considerada uma das formas mais comuns de cooperação, uma *joint venture* proporciona às empresas envolvidas inúmeras vantagens mencionadas por Hermosilla e Solá e Ross, citado por Brito (1993):

- Redução de custos devido a economias de escala e sinergias geradas;
- Menores necessidades de esforço financeiro;
- Acesso a novas formas de financiamento e métodos de gestão;
- Facilidade de penetração em novos mercados;
- Aquisição de novas tecnologias;
- Um maior crescimento e diversificação.

Perante o exposto, e segundo Maceirinha (2009), uma *joint venture* apresenta-se como uma forma de cooperação escolhida entre empresas para um projeto específico, como forma de ultrapassar os constrangimentos da globalização e a falta de dimensão das pequenas empresas, característica do tecido empresarial nacional.

### Consórcio

O IAPMEI e a AICEP definem consórcio como um grupo de empresas que se constitui mediante um contrato pelo qual, duas ou mais pessoas, coletivas ou singulares, que exercem uma atividade económica, se obrigam entre si a, de forma concertada, realizar certa atividade com o fim de alcançar determinados objetivos, normalmente delimitados no tempo (IAPMEI, 2000). Trata-se de uma figura mais frágil e menos estável, em comparação com a *joint venture*, não tendo personalidade jurídica própria. As empresas envolvidas no consórcio continuam a atuar como pessoas jurídicas distintas e autónomas. Salienta-se um caso real de um consórcio criado em 2009 em que a PT Inovação em parceria com o Instituto de Telecomunicações (IT) e a Universidade de Aveiro se juntaram para produzir um equipamento terminal de Fibra Ótica produzido para os mercados nacional e internacional. Outro bom exemplo foi o consórcio criado em 2009, liderado pela Brisa e pela Mota-Engil, para participar no concurso público para a construção e manutenção do troço de alta velocidade ferroviária Poceirão-Caia.

Comparativamente com a forma de cooperação de *joint venture*, Marques (1990), defende que um consórcio é apenas um arranjo contratual entre duas ou mais empresas para o desempenho de uma atividade comum e não a criação de uma nova sociedade.

## **Redes de cooperação**

As redes de cooperação podem definir-se como relações de longo prazo entre empresas que permitem a obtenção ou a sustentação de características diferenciadoras relativamente aos concorrentes que se situam fora da rede (Jarillo, 1988). Este conceito salienta uma das propriedades fundamentais das redes de organizações, o seu carácter competitivo. A cooperação entre os participantes é fortemente condicionada pela concorrência das empresas que não estão envolvidas na rede. Neste sentido, pode-se afirmar que as redes constituem grupos de organizações fechadas, amplamente ligadas entre si, que geram vantagens comparativas inacessíveis às empresas externas à parceria.

Para Fombrun (1997), o conceito de rede tem sido empregado para caracterizar um conjunto de fluxos (recursos e informações), entre um conjunto de nós (indivíduos, grupos, organizações e sistemas de informações).

De acordo com Maceirinha (2009), o pressuposto para a criação de redes de cooperação está na reunião de uma única estrutura com características essenciais, por forma a fazer face ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma gestão descentralizada, evitando que as empresas cooperantes percam a flexibilidade e agilidade de PME. Ainda para Franco (2001), as redes de cooperação pressupõem a criação de uma estrutura mas sem figura jurídica, distinguindo-se desta forma de outras formas de cooperação.

### **2.4. Motivos da Cooperação Empresarial**

Embora se verifique uma tendência para atribuir a formação da cooperação a causas simples, tais como o objetivo da empresa ou condições de mercado, a experiência acumulada e a pesquisa realizada nesta área mostram que a génese da cooperação é mais complexa do que aparentemente parece, sendo determinada no mínimo pelos participantes, pelas suas competências, pelos seus motivos e por variáveis externas.

A cooperação pode ser formada por motivos muito variados quantos aqueles que estão na génese da participação das empresas cooperantes. Melo (2009), sintetiza um conjunto de vantagens reconhecidas na literatura como sendo os mais relevantes para justificar a participação de empresas na cooperação, nomeadamente: dispersão das despesas e riscos de investimento; obtenção de benefícios de economia de escala; facilitação da aprendizagem organizacional; consolidação da presença no mercado; simplificação do acesso a tecnologia complementar; partilha de custos de investigação e desenvolvimento; redução da concorrência por cooperação com concorrentes.

Brito (1993), por sua vez, agrupa esses benefícios em operacionais (de curto prazo e que afetam de forma direta a vida interna das empresas) e estratégicos (de longo prazo e que afetam a posição competitiva e estratégica das empresas).

No sentido de demonstrar a ampla abordagem aos motivos da cooperação estudadas, apresentam-se as Tabelas 3 e 4, as quais expõem a divisão (operacionais/estratégicos) defendida por Brito (1993), bem como os argumentos de muitos outros autores mais atuais:

	MOTIVOS	ARGUMENTOS	AUTOR(ES)
OPERACIONAIS	Dispersão das despesas e riscos de investimento	Para dispersar o risco de um projeto por mais de uma empresa, a cooperação permite o acesso a quantidades mais elevadas de capital.	Balestrin e Vargas (2003); Franco (2001); Verschoore e Balestrin(2008); Pires e Neto(2011); Castro <i>et al.</i> (2011).
		A participação em cooperação possibilita um menor volume investimento e liberta recursos que poderão ser investidos em produtos complementares aos abrangidos pela cooperação permitindo a diversificação dos produtos.	Franco (2001); Balestrin e Vargas (2004); Mozzato e Gollo(2011); Magalhães <i>et al.</i> (2009); Vale <i>et al.</i> (2010).
		Redução de custos totais de investimento, consequência da agregação e partilha de recursos com os parceiros, permitindo assim concentrar os seus esforços em áreas em que é especialista.	Roman (2007); Brito (1993); Casarotto e Pires (1999); Barney (1991); Balestrin (2005); Magalhães <i>et al.</i> (2009); Verschoore e Balestrin (2008).
	Obtenção de benefícios de economia de escala	Através da cooperação com outras empresas obtém ganhos de economia de escala resultantes do incremento do poder de negociação junto dos seus fornecedores e parceiros e por consequente melhores possibilidades em termos de valores, prazos e condições de pagamento, prioridade de entregas, custos de financiamento e de marketing/comunicação maior capacidade de atrair parcerias e novos negócios, maior exposição e credibilidade pública.	Balestrin (2003); Contractor e Lorange (1988); Brito (1993); Bohe e Silva (2004); Ende (2004); Teixeira <i>et al.</i> (2007); Balestrin e Vargas (2004); Tureta (2010); Verschoore e Balestrin (2008); Filho Verschoore (2006); Filho Verschoore (2003); Wittmann <i>et al.</i> (2008); Wegner e Ribeiro (2011); Vale <i>et al.</i> (2010).
	Facilitar aprendizagem organizacional	A cooperação pode ser entendida como um meio de aprendizagem e/ou retenção de competências para transferência de conhecimento entre os parceiros. Permitindo que cada membro crie novas soluções para os seus problemas.	Franco (2001); InKpen e Crosson (1995); Dodgson (1992a); Teixeira <i>et al.</i> (2007); Balestrin (2005); Balestrin <i>et al.</i> (2005); Balestrin e Vargas (2004); Vale e Lopes (2010);Tureta (2010); Verschoore e Balestrin (2008); Pires e Neto (2011); Filho Verschoore (2006); Macieirinha (2009); Magalhães <i>et al.</i> (2009); Castro <i>et al.</i> (2011); Wegner e Padula (2010); Wegner e Ribeiro (2011); Vale <i>et al.</i> (2010).

**Tabela 3: Motivos Operacionais da Cooperação Empresarial**

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão da literatura

	MOTIVOS	ARGUMENTOS	AUTOR(ES)
ESTRATÉGICOS	Consolidação da presença no mercado	A cooperação permite aos parceiros aumentar a cota de mercado e preencher as suas linhas de produtos através da partilha de marcas, produtos e serviços de suporte.	Balestrin e Vargas (2004); Chiumento (2007); Vale e Lopes (2010); Filho Vershoore (2006); Filho Vershoore (2003); Tálamo e Carvalho(2010).
	Obediência a políticas governamentais locais	Quando existem políticas governamentais locais protecionistas dificultam as operações individuais e por isso tornam as relações de cooperação um modo de ultrapassar os obstáculos legais e políticos.	Contractor e Lorange (1988).
	Entrada mais rápida nos mercados	Em determinados mercados de crescimento, as janelas de oportunidade são de tão curta duração que as empresas recorrem à cooperação para neles entrarem rapidamente.	Roman (2007); Contractor e Lorange (1988); Chiumento (2007); Haase e Franco (2011).
	Facilitar a expansão internacional	A cooperação sobretudo para pequenas e médias empresas sem experiência de internacionalização facilita a entrada e expansão em mercados externos. A presença competitiva internacional é um processo dispendioso, difícil e que consome muito tempo mas com a cooperação permite reduções não só de tempo e recursos mas também de velocidade de internacionalização.	Vale e Lopes (2010); Filho Vershoore (2006); Filho Vershoore (2003); Tálamo e Carvalho(2010); Magalhães <i>et al.</i> (2009); Mozzato e Gollo (2011); Haase e Franco (2011).
	Potenciar a diversificação de produtos ou serviços	Com o intuito de obter ou aceder a conhecimento, a tecnologia, ou a outro recurso desejado assim como entrar em novas áreas de negócios.	Filho Vershoore (2006); Filho Vershoore (2003); Mozzato e Gollo (2011).
	Facilitar o acesso a tecnologia complementar	O acesso a competências complementares detidas por parceiros pode constituir um dos principais motivos de formação relações de cooperação potenciando inovações significativas que dificilmente seriam alcançadas pelos parceiros individualmente.	Franco (2001); Roman (2007);Gulati <i>et al.</i> (2000);Silva (2007); Filho Vershoore (2006); Macieirinha (2009); Wittmann <i>et al.</i> (2008); Magalhães <i>et al.</i> (2009); Mozzato e Gollo (2011);Botelho <i>et al.</i> (2011)
	Partilha de custos de investigação e desenvolvimento	A cooperação no âmbito de I&D para o aumento de produtividade encontra-se focada em motivações relacionadas com a partilha e redução de custos fixos entre parceiros obtendo economias de escala na área de I&D .	Silva (2007); Macieirinha (2009); Filho Vershoore (2003)
	Redução da concorrência por cooperação com concorrentes	A cooperação como movimento defensivo pode neutralizar os concorrentes já existentes ou até potenciais. As relações de cooperação entre empresas do mesmo setor enfraquecem a penetração de outras empresas num determinado mercado. Embora o recurso à cooperação não reduza necessariamente a concorrência mesmo quando o número de concorrentes tenha diminuído altera o modo como as empresas concorrem entre si.	Contractor e Lorange (1988); Park e Ungson (2001); Brito (1993); Macieirinha (2009).

**Tabela 4: Motivos Estratégicos da Cooperação Empresarial**

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão da literatura

## 2.5. Fatores de Sucesso da Cooperação Empresarial

Diversos tipos de fatores determinam o sucesso pretendido da cooperação que começa com a predisposição dos empresários para cooperar. Por outro lado, mesmo quando existe uma mentalidade apta a cooperar, tal não acontecerá se não houver um interesse autêntico na cooperação. Para que a cooperação tenha lugar, devem existir benefícios claros que superem as vantagens de operar individualmente. Centanaro *et al.* (2009), defendem que o fator mais importante é a integração dos objetivos individuais em objetivos coletivos.

Como mencionado anteriormente, no ponto 2.2, aquando do estudo das características intrínsecas numa relação de cooperação, é necessário que os aspetos competitivos sejam limitados, sob o risco de se perder o objeto da cooperação. Esta estabilidade é especialmente importante no caso de cooperantes que são, ao mesmo tempo, concorrentes diretos (caso do mesmo setor de atividade). Neste sentido, Porter (1998), defendeu que as empresas unidas conseguem apropriar-se de ganhos, ao nível de vantagens competitivas e que o seu sucesso está no equilíbrio entre competição e cooperação.

Vários autores utilizaram nas suas fundamentações o termo coopetição (*co-opetition*) para denominar este equilíbrio, nomeadamente, Porter (1998), Botelho *et al.* (2011), Castro (2011) e (Centanaro *et al.* 2009).

A coopetição não deve ser apenas uma declaração de boas intenções entre concorrentes, mas sim uma estratégia de negócios geradora de vantagens competitivas para os seus participantes (Porter, 1998). As empresas cooperantes devem ser compatíveis e cada empresa deve trazer uma mais-valia à relação, sendo esta determinada através dos benefícios de que as outras empresas usufruem com a entrada desta.

É importante ainda que seja acordado um estabelecimento claro de fronteiras e regras, para que todos os participantes conheçam claramente e de forma igual quais os terrenos onde devem cooperar e quais os terrenos nos quais podem competir (Maceirinha, 2009). Consequentemente, a confiança recíproca entre parceiros é um dos elementos fundamentais para a criação de uma rede de coopetição amplamente referido por Neves (2009), entre outros.

É necessário neste sentido, quebrar alguns paradigmas individualistas em prol de uma nova mentalidade de gestão que privilegie o apoio entre os cooperantes e isso implica olhar o concorrente, fornecedor e o mercado consumidor de forma diferenciada, como parceiros estratégicos, que podem gerar benefícios.

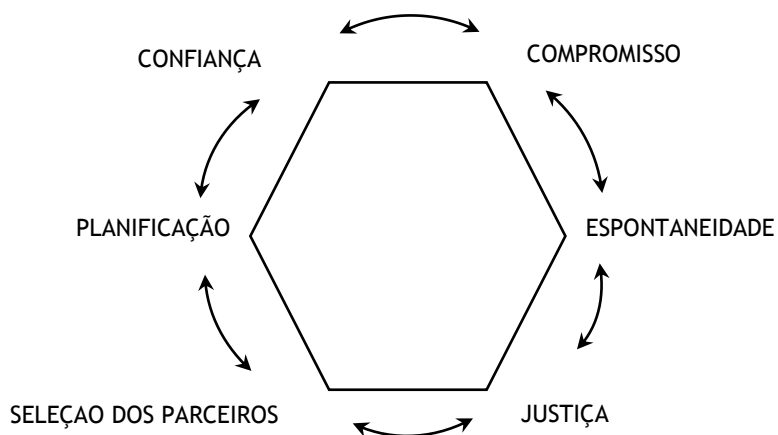
Vários autores estudaram inúmeros fatores críticos para o sucesso da cooperação, entre os quais destacam-se os seguintes resumidamente mencionados na tabela 5.

FACTOR CRITICO	DESCRIÇÃO	AUTOR(ES)
Confiança	Sem confiança entre parceiros, é virtualmente impossível conceber uma forma de cooperação viável e duradoura. A confiança mútua não se obtém por encomenda tem de ser trabalhada.	Apolinário (1995); Neves (2009); Tureta (2010); Brito (1993); Pereira (2005); Vershoore e Balestrin (2008); Pires e Neto(2011); Olave e Neto (2001); Pellegrin <i>et al.</i> (2007); Franco(2007); Mozzato e Gollo (2011); Castro <i>et al.</i> (2011), Wegner e Padula (2010); Wegner e Ribeiro (2011); Alves <i>et al.</i> (2010); Neves (2009).
Motivações e Compromissos	Definir, claramente, as motivações e os objetivos de cada cooperante. A cooperação deve ser utilizada para melhorar a competitividade dos participantes, e nunca para resolver problemas pontuais de um ou mais do que um parceiro. Deve existir comprometimento com objetivos mutuamente aceites. As estratégias competitivas devem ser iguais entre cooperantes.	Brito (1993); IAPMEI (2004); Fernandez Sanchez (1993);Carvalho (1996); Tureta (2010); Forrest (1992), Neves (2009); Vershoore (2006); Britto (1990); Glocal (2007); Pires e Neto(2011); Castro <i>et al.</i> (2011); Wegner e Padula (2010); Neves (2009).
Espontaneidade	A decisão de cooperar deve partir dos próprios empresários. Cooperar é uma decisão importante para qualquer organização, e esta decisão apenas pode vir do seu interior.	Verschoore (2004).
Equidade e Justiça	Deve ser tomada especial atenção aos termos do acordo que definem o retorno gerado pelas atividades de cooperação. Os benefícios devem ser proporcionais e justos para todos os cooperantes. Equilíbrio entre os bens dados e recebidos. É necessário perceber se a nova estrutura criada por todos não irá criar um novo concorrente ou fortalecer um adversário à custa de algum parceiro.	Verschoore (2004); (Neves (2009); Farias <i>et al.</i> (2006); Tureta (2010); Tálamo e Carvalho(2010); Mozzato e Gollo(2011); Castro <i>et al.</i> (2011); Wegner e Padula (2010); Neves (2009).
Escolha dos cooperantes e Culturas compatíveis	No momento de fixar as metas e planejar as atuações conjuntas, é necessário refletir sobre a missão comum a desenvolver e ajustar o grau cultural entre os membros. A cultura empresarial é um conjunto de hábitos, atitudes e valores que são partilhados por um grupo e que orientam o seu comportamento. É preciso que os parceiros reconheçam e aceitem as suas diferenças. A seleção do parceiro é um fator de sucesso.	Carvalho (1996); Dodgson (1992a); Lewis (1990); Bachman <i>et al.</i> (2000); Forrest (1992); Paradizo(2005); Franco (2007); Neves (2009).
Planificação e controlo	Elaborar um plano de ações no tempo. As atividades devem obedecer a um plano de negócios bem estruturado e previsível. Deve-se controlar eficazmente a implementação das ações e o funcionamento da estrutura criada. A cooperação deve ser dirigida. Devem-se acordar princípios para a resolução de conflitos.	IAPMEI (2004); Hermosilla e Sola (1991); Forrest (1992); Neves (2009); Balestrin (2005); Pacagnan (2006); Farias <i>et al.</i> (2006); Brito(1993); Tálamo e Carvalho(2010); Wittmann <i>et al.</i> (2008); Pellegrin <i>et al.</i> (2008); Mozzato e Gollo(2011); Castro <i>et al.</i> (2011); Wegner e Padula (2010); Alves <i>et al.</i> (2010).

**Tabela 5: Fatores Determinantes do Sucesso da Cooperação Empresarial**

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão da literatura

A figura 6 mostra também o efeito interação dos principais fatores críticos de sucesso da cooperação empresarial.



**Figura 6 - Fatores Críticos de Sucesso da Cooperação Empresarial**

Fonte: Elaboração Própria

## 2.6. Constrangimentos à Cooperação Empresarial

Apesar dos inúmeros casos de sucesso, existem diversos exemplos de modelos de cooperação que não atingiram os seus objetivos. Diversos fatores podem congestionar o seu normal funcionamento e/ou desenvolvimento. Um trabalho de antevisão dos principais problemas que podem surgir pode ajudar a superá-los. Alguns dos constrangimentos na cooperação podem existir a montante, como a falta de um planeamento minucioso, ausência de objetivos específicos (Rech *et al.*, 2010), ausência de uma estrutura de gestão, como sugere Castro (2011), de fraca perceção da estratégia do modelo de cooperação, bem como o receio da criação de mais um concorrente (Vale *et al.*, 2010).

Além dos já mencionados como constrangimento podem existir ainda elevados índices de individualismo (IAPMEI, 2004; Tálamo e Carvalho, 2010). Outro tipo de problema que pode surgir mais tarde, é quando as empresas percebem, apenas durante a sua participação que a sua forma de trabalhar é tão diferente que se torna impraticável a continuidade no processo de cooperação empresarial (Franco, 2010).

A tabela 6 apresentada resume alguns dos principais constrangimentos que podem aparecer na construção e funcionamento de uma relação de cooperação, quer na perspetiva do cooperante, quer do interior do próprio relacionamento.

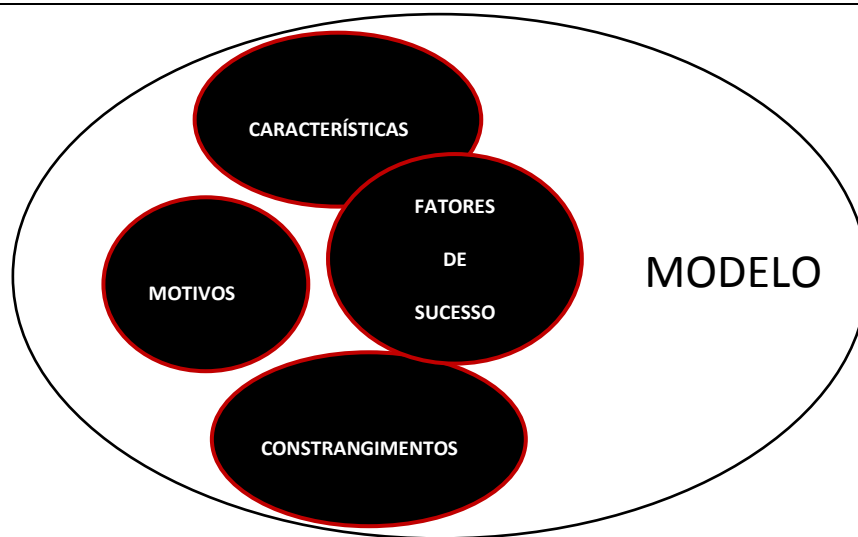
PARCEIRO DA REDE	REFLEXO NA REDE DE COOPERAÇÃO	POSSÍVEIS CAUSAS	AUTORE(S)
Incompatibilidade ao nível da gestão.	Abusos de poder e perda de autonomia.	Defesa incondicional de posições demasiadas restritas.	Pacagnan (2006); Silva (2007); Tálamo e Carvalho(2010); Vale <i>et al.</i> (2010).
Diferenças culturais.	Conhecimento inadequado do funcionamento da cooperação.	Indefinição da estratégia da estrutura de cooperação e escolha dos parceiros.	Elmuti e Kathawala (2001); Franco (2001); Franco (2011); Franco (2010).
Fraca perceção de que se trata de uma opção estratégica: receio da criação de um potencial concorrente.	Controlo ineficaz das ações e do funcionamento das estruturas.	Indefinição do objeto e objetivos da cooperação.	Lewis (1992); Fernández Sánchez (1993) Hermosilla e Solá (1991); Rech <i>et al.</i> (2010); Pacagnan (2006); Silva (2007); Pellegrin <i>et al.</i> (2007); Castro (2011); Wegner e Padula (2010); Vale <i>et al.</i> (2010).
Estabelecimento de acordos em condições forçadas.	Elevados níveis de individualismo e desconfiança entre os cooperantes.	Injustiça na distribuição de benefícios.	Gratton (2006);Speckbacher (2010); IAPMEI (2004); Tálamo e Carvalho (2010); Castro (2011).
Sobreposição dos parceiros envolvidos.	Reduzidos níveis de comprometimento e envolvimento dos parceiros.	Indefinição de uma estrutura funcional.	Lewis (1992); Bleek e Ernest (1993); Castro (2011); Hermosilla e Solá (1991); IAPMEI (2004).
Desequilíbrios entre a dimensão dos parceiros e a exigência dos projetos.	Envolvimento superficial, indisponibilidade para investir ou afetar recursos.	Demasiada informalidade na estruturação do acordo.	Lewis (1992); Bleek e Ernest (1993); Hermosilla e Solá (1991); Wegner e Padula (2010).
Solucionar problemas de um ou mais parceiros.	Abandono ou rotação de parceiros.	Demasiada burocracia.	Rech <i>et al.</i> (2010); IAPMEI (2004); Wegner e Padula (2010).
Degradação económico-financeira de um ou vários dos parceiros envolvidos.	Recurso a apoio técnico pouco focalizado ou orientado para os verdadeiros objetivos do projeto.	Ausência de planeamento.	Rech <i>et al.</i> (2010).

**Tabela 6: Constrangimentos nas relações de Cooperação**

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão da literatura

## 2.7. Síntese da Revisão da Literatura

A figura 7 resume os principais aspetos que formam parte do “framework” teórico para ao estudo da cooperação empresarial.



---

**Figura 7 - Modelo Conceptual/’Framework’**

Fonte: Elaboração Própria

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste ponto é feita a descrição da metodologia de investigação aplicada, desde o método de investigação escolhido, passando pelo contexto de análise, até aos instrumentos de recolha e análise de informação adotados.

#### 3.1. Tipo de Estudo

De acordo com Yin (2010), os fatores determinantes para a escolha de um método de investigação são os seguintes: (1) o tipo da questão de investigação, (2) o controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais atuais, e (3) o foco que efetua sobre os fenómenos históricos ou contemporâneos.

Aplicando esta perspetiva de análise do método, regista-se a seguinte tipologia (Tabela 7):

ESTRATÉGIA	ABORDAGEM DA QUESTÃO DE PESQUISA	REQUER CONTROLO SOBRE OS ACONTECIMENTOS COMPORTAMENTAIS?	FOCA ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS?
Experimental	Como e porquê?	Sim	Sim
Inquérito	Quem, como, onde e quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, como, onde e quanto?	Não	Sim/Não
História	Como e porquê?	Não	Não
Estudo de caso	Como e porquê?	Não	Sim

**Tabela 7: Diferentes Estratégias de Investigação**

Fonte: Elaboração própria a partir Yin (2010)

Pela análise da tabela anterior, o estudo de caso, enquanto estratégia de investigação qualitativa, é escolhido quando as perguntas de investigação começam por expressões do “porquê” ou “como”, quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os eventos e quando incide sobre um fenómeno contemporâneo da vida real realizado pelo investigador (Yin, 2010).

Ainda segundo Yin (2010), um estudo de caso qualitativo é uma estratégia de investigação que se baseia fundamentalmente no trabalho de campo ou em análise documental. Estuda uma entidade no seu contexto real, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de evidências, utilizando para isso, entrevistas, observações, documentos e também questionários.

Massukato (2008), refere que as várias estratégias de investigação de pesquisa podem ser aplicadas com a intenção de verificar o significado de um fenómeno no seu ambiente natural. O estudo de caso não se usa quando se quer conhecer características e propriedades gerais de toda uma “população”. Este método é usado para estudar os processos e as dinâmicas da prática com vista à sua melhoria, ou para apoiar uma determinada organização na definição de novas políticas. O seu objetivo principal é proporcionar uma melhor compreensão de um caso específico concreto e particular (Yin, 2010).

Yin (2010), no seu trabalho, menciona que os estudos de caso são ainda uma base de conhecimento que fornecem a direção e o caminho para investigações futuras, são um projeto interativo e flexível, utilizam uma abordagem holística (ampla, ordenada e integrada) para estudar os eventos da vida real e múltiplas fontes e técnicas de recolha de dados.

Este mesmo autor fundamenta que poderão ainda existir estudos de caso tipo piloto, os denominados casos-piloto. Estes ocorrem quando a conveniência, o acesso e a proximidade geográfica são os principais critérios utilizados para a seleção dos casos. Nestas situações, Yin (2010), acrescenta ainda que isso permitirá um relacionamento menos estruturado e mais prolongado entre o investigador e o caso.

Yin (2010), refere ainda três tipos de estudos de caso: o exploratório, o descritivo e o ilustrativo. O estudo de caso exploratório serve para identificar questões e é utilizado quando não existem generalizações, o estudo de caso descritivo é utilizado quando a finalidade é caracterizar uma situação, um grupo ou indivíduo, no contexto real em que as situações ocorrem, e finalmente, o tipo de estudo de caso ilustrativo surge quando se emite quantitativamente relações de dependência entre variáveis.

Resumidamente, quanto às características e tipos de estudo de caso, apresenta-se a tabela 8.

ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	TIPOLOGIAS	CARACTERÍSTICAS
Estudo de Caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perguntas de investigação “como” ou “porquê”;</li> <li>- Investigador sem controlo sobre os eventos;</li> <li>- Incide sobre um fenómeno real contemporâneo e específico da vida atual;</li> <li>- Trabalho de campo ou análise documental;</li> <li>- Fontes múltiplas de evidências;</li> <li>- Fornece orientações para investigações futuras.</li> </ul>	Exploratório	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando não existem generalizações</li> <li>- Identifica-se questões.</li> </ul>
		Descritivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando se pretende caracterizar uma situação, um grupo ou indivíduo, num contexto real</li> </ul>
		Ilustrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando se emite quantitativamente relações de dependência entre variáveis</li> </ul>

**Tabela 8: Características do Estudo de Caso e Suas Tipologias**

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão da literatura

Tendo em atenção o explanado, e resumidamente, o tipo de metodologia adotada neste estudo é a qualitativa e, particularmente, o método de estudo de caso já que implica a participação do investigador onde ocorre o fenómeno escolhido (Dencker, citado em Campos, 2005), a possibilidade de controlo é reduzida, os acontecimentos a estudar são atuais e num determinado contexto específico.

Em termos das tipologias mencionadas por Yin (2010), e desenvolvidas neste estudo de caso são consideradas de tipo exploratório, explicativa (as primeiras orientações surgiram depois de auscultadas as empresas) e descritivo (descrição do comportamento dos atores face à cooperação).

### **3.2. Contexto de Análise e Seleção do Caso**

Yin (2010), afirma que a definição da unidade de análise está relacionado com a forma como a pergunta de investigação inicial foi definida. Com efeito, tal como em qualquer outro método de investigação, é importante decidir a população alvo que vai ser utilizada na investigação, isto é, as empresas, indivíduos, grupos ou elementos que irão ser representados no estudo. É necessário avaliar a população acessível/disponível e selecionar um grupo limitado de empresas, adequadas ao objeto do estudo de caso.

As razões que motivaram este estudo de caso e que orientaram a escolha junto do setor dos Transportes e Logística deveram-se, essencialmente aos seguintes aspetos: (1) proximidade do investigador; (2) posicionamento geoestratégico; (3) boas infraestruturas rodoviárias e logísticas; (3) elevado número de operadores de transporte; (4) desenvolvimento da Rede Nacional de Plataformas Logísticas; e (5) mecanismos de apoios humanos e financeiros do QREN.

De facto, as condições de funcionamento do mercado dos transportes variam consoante a qualidade das infraestruturas de transporte, mas também das condições logísticas, uma vez que a progressiva especialização e dispersão dos sistemas produtivos refletem-se num acréscimo da procura dos serviços de Transportes e Logística (Gomes,2010).

Segundo dados publicados, em 2006, pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT) e o Instituto Nacional de Estatística (INE), estima-se que o peso da atividade dos transportes e comunicações na economia portuguesa continue a situar-se num valor próximo de 6,7% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e que a população ativa no setor dos transportes represente 3% da população ativa total (valor atingido desde 2006, e que corresponde a 170.000 trabalhadores, em 2008).

A globalização da economia e o avanço das tecnologias de informação têm tido como resultado um aumento do tráfego de mercadorias, que, em Portugal, se tem traduzido num elevado dinamismo do setor rodoviário, cuja oferta, nomeadamente de micro empresas tem contribuído para esse crescimento.

Ainda segundo o IMTT, a rodovia manteve uma tendência de crescimento, com valores que em 2008 se expressaram por 91,8% das toneladas transportadas totais, tornando quase residuais as quotas da via marítima (4,9%) e da via ferroviária (3,4%). Pela rodovia, dos 292 milhões de toneladas transportadas, 63,2% foram em trajetos até 50 quilómetros, com um percurso médio por tonelada de 9,8 km. Foram percorridos 4152,1 milhões de quilómetros em 2007 (+1,4% do que em 2006) dos quais, 71,8% por veículos do parque por conta de outrem e 28,2% do parque por conta própria, cujas evoluções se traduziram em +7,7% e -11,7%, respetivamente, em relação ao ano anterior.

Em 2007, as toneladas de mercadorias transportadas no modo rodoviário ascenderam a 324,4 milhões (+0,7% do que em 2006). Destas, 89,5% foram transportadas em território nacional, (-0,6%) que foi superado pelo comportamento positivo do tráfego internacional (+12,4% face a 2006).

Apesar da área de abrangência deste estudo na sua fase final ser ao nível nacional, este “projeto piloto” acabou por ser realizado na Guarda.

Segundo um projeto no qual a investigadora participou<sup>4</sup>, em 2011, a competitividade, e mesmo a sobrevivência, das empresas do setor de transportes em geral, e do setor no Distrito da Guarda, em particular, dependerão da sua capacidade de se organizar e atuar em ações de criação de valor acrescentado, transferência de *know how*, nomeadamente, em investigação e desenvolvimento, identificação de oportunidades, agressividade comercial e projeção de uma imagem qualificada. Nesse sentido, essa resposta pressupõe a capacidade dos empresários na concretização firme de ações em sinergias e cooperação neste setor, apostando nos processos de gestão orientados para a racionalidade e eficiência.

Fundamentado num estudo, realizado em 2008, em que a investigadora também participou<sup>5</sup>, a Guarda está posicionada geoestrategicamente no principal eixo urbano da Beira Interior. Outro aspeto focado relativamente ao Distrito da Guarda é o seu carácter fronteiriço, a proximidade com Espanha, a sua centralidade geográfica e a confluência de importantes eixos rodoviários e ferroviários, os quais permitem pensar o território enquanto suporte principal ao desenvolvimento e apoio ao comércio internacional, em particular, o Ibérico.

---

<sup>4</sup> “Dinamização de Redes de Cooperação” - incluído no projeto COOPETIR - Cooperação para a Competitividade Empresarial, apresentado ao Sistema de Incentivos às Ações Coletivas do Programa Operacional Fatores de Competitividade, desenvolvido pelas Associações Empresariais co-promotoras NERVIR, NERBA, NERGA e NERCAB.

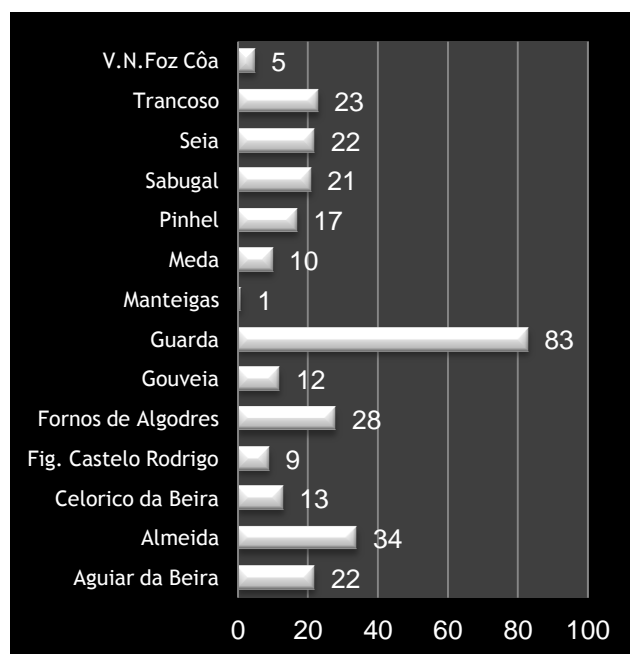
<sup>5</sup> “Constrangimentos e Potencialidades à inovação no Distrito da Guarda” - NERGA - Núcleo Empresarial da Região da Guarda (2008).

Esta visão geoestratégica está patente ainda na configuração do Programa Operacional do Centro (POC) 2007-2013, e que reserva para a Guarda um papel estruturante na comunicação e redes de transportes. Refere projetos comuns como a PLIE - Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda, considerado um projeto estruturante para toda a região, onde se afirma que terá “...um papel fundamental no desenvolvimento económico do interior da região e na articulação multimodal Portugal-Espanha-Europa.”

No que diz respeito a esta temática, o POC também alude como potencialidades do Distrito da Guarda o “posicionamento geoestratégico e boas infraestruturas rodoviárias que permitem uma fácil acessibilidade ao litoral de Portugal e a Espanha, à concretização da Plataforma Logística” (NERGA, 2008).

Em termos de análise quantitativa, e de acordo com a base de dados adquirida em 2007 à empresa Informa D&B, Lda., o peso das empresas de Transporte/Logística no Distrito da Guarda constituiu também um fator determinante para a escolha deste setor já que conta neste momento, a nível distrital, com uma representação de 300 empresas ligadas aos Transportes/Logística, empregando cerca de 1300 pessoas, distribuídas por concelhos como ilustra o Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Distribuição do número de empresas pelos concelhos do Distrito da Guarda**



Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar pelo gráfico anterior, o concelho da Guarda apresenta 83 empresas, representando 28% do total de empresas existentes neste setor, registando-se Fornos de Algodres e Almeida como segundos concelhos que contêm um maior número de empresas. Apesar de no âmbito deste estudo, terem sido contactadas as 300 empresas, só 45 participaram efetivamente neste estudo.

Além do posicionamento geoestratégico, das boas infraestruturas rodoviárias e logísticas (PLIE), do elevado número de operadores de transporte, existem ainda novos mecanismos, no âmbito do QREN, de incentivos na área de investigação e desenvolvimento e inovação, à cooperação interempresarial, à internacionalização, à dinamização de infraestruturas de acolhimento empresariais e ainda dirigidos a projetos demonstradores de boas práticas regionais entre empresas e entidades do sistema científico e tecnológico, e que motivam todos os agentes económicos para novas atividades geradoras de valor.

Tendo em atenção todos estes fatores motivadores para o estudo do setor dos transportes no Distrito da Guarda, são as empresas que terão de ser capazes de ser flexíveis e evoluírem em domínios tecnológico e técnicos de modo a obter ganhos de competitividade na definição conjunta e perfeitamente equilibrada de estratégias e investimentos. É urgente tomar medidas de atuação concertada de dimensão Distrital, participada por empresas e outras entidades da envolvente empresarial do distrito, nomeadamente a associação empresarial que, pela sua credibilidade institucional, potencie o desenvolvimento empresarial do setor no distrito e das empresas que o compõem, e a longo prazo apresentar-se ao País como uma nova e competitiva forma de vencer os desafios que a região e o setor enfrentam<sup>6</sup>.

Como este projeto se prolongou cronologicamente por um longo período de 4 anos (2008, 2009, 2010 e 2011), além da participação de 45 empresas, outras entidades disponibilizaram-se para apoiar o seu desenvolvimento entre as quais enumeram-se as seguintes:

- NERGA;
- WINCENTRO- Agência de Desenvolvimento Regional;
- Autarquia da Guarda;
- Autarquia de Almeida;
- CEC- Câmara de Comércio e Indústria do Centro;
- AIP- Associação Industrial Portuguesa/CCI-Câmara de Comércio e Indústria;
- UBI-Universidade da Beira Interior;
- NERCAB;
- NERVIR;
- Secretaria de Estado da Indústria e Inovação;
- Comunicação social: jornais (“Nova Guarda”, “O Interior”) e revista (“Logística Moderna”).

Após uma breve explicação das razões que motivaram este estudo junto do setor dos Transportes/Logística, enumeram-se resumidamente os critérios cumulativos ao nível da seleção do grupo das 300 empresas (amostra inicial): (i) empresas geograficamente restringidas ao distrito da Guarda; (ii) empresas do setor do Transporte/Logística ou com

---

<sup>6</sup> Informação retirada da apresentação do NERGA ao sector dos Transportes/Logística, em 16 de Maio de 2009.

interesse de desenvolvimento do setor; e (iii) empresas que manifestaram abertura para as relações de cooperação empresarial.

### 3.3. Instrumentos de Recolha de Informação

Como a cooperação entre empresas é um processo que se apresenta com alguma complexidade e que se desenvolve ao longo do tempo, para compreender as características intrínsecas destas relações de cooperação torna-se importante, como refere Carvalho (1996), o contacto direto entre os intervenientes e o investigador.

Por outro lado, segundo Yin (2010), existem diversas formas de recolha de informação associada ao estudo de caso. Entre as quais destacam-se as seguintes:

*Entrevista:* este instrumento de pesquisa caracteriza-se por apresentar questões abertas que permitem as adaptações necessárias ao contexto do estudo de caso;

*Observação direta:* os dados recolhidos a partir das entrevistas podem ser completados com as informações recolhidas através da técnica de observação direta. A observação direta permite observar comportamentos em tempo real importantes para o estudo, tais como reuniões, ou local de trabalho;

*Observação participante:* neste tipo de recolha de informação o investigador não é um observador passivo, assume um papel participativo dentro de uma situação/evento do próprio estudo de caso. O investigador tem a capacidade de manipular pequenos eventos (preparar e participar numa reunião). A observação participante constituiu neste estudo, não só uma fonte de informação, mas também uma ferramenta que contribuiu para manter os níveis de motivação e confiança entre os cooperantes;

*Análise Documental:* a função principal da consulta de documentos é ajudar a valorizar as evidências recolhidas por outras fontes de informação. A consulta documental deverá ser realizada com o objetivo de orientação para o investigador.

As entrevistas resultaram em reuniões de grupo tendo por base uma agenda previamente definida e estruturada. A tabela 9 regista as presenças dos cooperantes e os dias da realização das reuniões mais significativas. A identidade dos empresários permaneceu no anonimato, por isso aos nomes foram atribuídos números dado a controvérsia criada no interior do setor, quer ao nível regional quer nacional. As reuniões estão resumidas no anexo IV a este trabalho, referenciadas por: data da reunião, questões abordadas, soluções propostas e resultados.

## Legenda:

- a) Datas das reuniões de grupo ★ Registo da primeira presença
- b) Empresas presentes nas reuniões de grupo ★ Registos posteriores

EMPRESAS(b)	2009								2010					2011
	28-Fev	16-Mai	28-Mai	4-Jun	18-Jun	23-Jul	4-Set	26-Set	9-Abr	20-Abr	24-Mai	3-Jun	1-Set	2-Jun
1	★													
2	★									★				
3	★	★						★						
4	★	★	★	★	★		★	★	★	★	★	★		
5	★													
6	★													
7	★				★		★	★						
8	★	★		★	★	★	★	★	★	★	★	★		
9	★													
10	★													
11	★	★												
12	★	★			★				★					
13		★			★		★	★						
14		★												
15		★						★		★	★	★	★	★
16		★			★									
17		★						★						
18		★												
19		★												
20		★												
21		★	★		★									
22		★	★		★		★	★	★					
23		★												
24		★												
25		★	★			★								
26		★												
27		★												
28		★		★				★		★	★	★	★	
29		★												
30					★									
31							★				★			
32								★						
33								★						
34								★		★	★			
35								★						
36								★						
37								★						
38								★						
39									★					
40									★					
41									★	★	★	★	★	★
42										★	★	★	★	★
43										★	★	★	★	
44										★	★	★	★	
45														★
<b>TOTAL</b>	12	22	4	3	9	2	6	16	4	9	10	7	5	3
	28-Fev	16-Mai	28-Mai	4-Jun	18-Jun	23-Jul	4-Set	26-Set	9-Abr	20-Abr	24-Mai	3-Jun	1-Set	2-Jun
	2009								2010					2011

Tabela 9: Registos de presenças dos empresários

Fonte: Elaboração própria

Neste estudo, com o intuito de melhor entender a dinâmica da temática da cooperação e do processo de construção do modelo, utilizaram-se durante a produção deste trabalho, todas as fontes de informação referidas anteriormente: entrevista, observação direta, observação participante e análise documental.

As entrevistas resultaram em reuniões de grupo tendo por base uma agenda previamente definida e estruturada.

As reuniões combinadas com os empresários e conforme sua disponibilidade, foram conduzidas através de algumas questões gerais contidas nos próprios temas de agenda. Estes pontos lançados para a mesa serviam de base às questões gerais e que os empresários discutiam livremente, apresentando as suas opiniões particulares, conforme o seu ponto de vista, de uma forma informal, descontraído e sem pressões.

Estas questões gerais foram sendo desenvolvidas e exploradas conforme as respostas dadas pelos empresários, construindo as soluções para os respetivos problemas, por observação direta registou-se toda esta dinâmica em relatórios escritos (atas). Foram ainda criadas várias ferramentas, nomeadamente os estatutos da sociedade anonima a criar, para o qual contribuiu ainda um consultor jurista.

Como foi referido, privilegiou-se ainda a observação participante e ativa como sendo um processo construído duplamente, pela investigadora, pelos consultores e outras entidades parceiras de interesse envolvidas.

### **3.4. Análise da Informação**

Um dos aspetos a ter em conta, atualmente, centra-se na importância de dar à informação o seu valor inquestionável. Contudo, um dos grandes problemas encontra-se na acessibilidade de determinados dados ou informação. Conscientes dessa realidade, mas também das necessidades de informação que vão crescendo cada vez mais, tentou-se conceber uma metodologia de análise de dados que consiga colmatar estes problemas.

Numa primeira fase, a base de motivação para o estudo foi a consulta documental de alguns estudos, já referidos no ponto 3.2, deste trabalho, os quais transmitiram as primeiras orientações em termos de questões, motivações, oportunidades e problemas sobre a temática desenvolvida.

Na segunda fase de análise dos dados, foi utilizada a técnica de conteúdo resultantes das atas realizadas nas reuniões do grupo as quais permitiram fornecer à investigadora uma maior

profundidade sobre os dados recolhidos com o intuito de poder dar respostas às questões do estudo, como explicam Marconi e Lakatos (2003). Segundo os mesmos autores, esta técnica corresponde a um encontro entre duas ou mais pessoas, em que uma delas, o entrevistador, procura recolher informações relativamente a um determinado assunto, mediante uma “conversação” profissional.

De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo procura a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens, intenta sobretudo, conhecer e interpretar o que está nas entrelinhas das palavras dos intervenientes. Esta técnica permite enriquecer, validar e fundamentar os resultados finais.

Procurou-se nestas reuniões de trabalho usufruir do conhecimento e *know-how* dos empresários e da tradição empresarial implícita do setor dos Transportes/Logística, bem como da longa experiência da investigadora em projetos de cooperação empresarial e da complementaridade com outras instituições (mencionadas no final ponto 3.2 deste estudo) e de consultores convidados especializados nesta área.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

### 4.1. Descrição e Caracterização do Caso/Projeto de Cooperação

Neste ponto, serão focadas as características da relação da cooperação empresarial presente neste estudo empírico. Quanto aos aspetos aludidos na tabela 2, no ponto 2.2, pode-se apontar como características deste caso “piloto” as seguintes: (1) formalidade, (2) dimensão, (3) intervenção geográfica, (4) limitação competitiva, (5) identidade individual, (6) recursos, parceiros e atividades a desenvolver e, por fim, (7) o aspeto do tempo de duração necessário para a execução da implementação do modelo de cooperação.

Relativamente ao tipo de acordo criado para o desenvolvimento deste modelo de cooperação, optou-se por um acordo formal, sendo a forma de cooperação utilizada a *joint-venture* com a constituição de uma Sociedade Anónima, cujos nomes foram progressivamente aprovados pelo Registo Nacional das Pessoas Coletivas (RNPC), à medida que se alargavam no tempo as relações de cooperação estudadas, inicialmente denominada por ONATRANS, depois GUARDALINK e, por último, LUSOLINK.

O estudo caracterizou-se pela participação de 45 empresas do mesmo setor de atividade, o setor dos Transportes/Logística, incluindo ainda a Associação Empresarial que divulgou e promoveu todo este projeto de cooperação empresarial. Este número de empresas manifestou individualmente e formalmente, numa ficha criada para o efeito, o seu interesse no modelo de cooperação aqui estudado. Em termos da dimensão das empresas participantes, verificou-se a existência de cooperantes desde 1 camião (1 trabalhador), até 140 camiões (120 trabalhadores).

Em termos de abrangência geográfica optou-se pelo Distrito da Guarda e trata-se de um projeto “piloto” em que todos os recursos inicialmente elencados para a execução do modelo se encontraram geográfica e maioritariamente localizados neste distrito, principalmente, em termos de infraestruturas logísticas, disponíveis na localização das empresas interessadas.

Pelas características já mencionadas, conclui-se que o aspeto da competição se encontrava muito presente em todas as intervenções. Uma das ações desenvolvidas no sentido de equilibrar essas relações de colaboração e cooperação, as referidas relações de coopeção, foi a elaboração de regras as quais permitiam, desde logo, estabelecer um limite aos interesses competitivos intrínseco nas relações de cooperação deste tipo. Estas teriam ainda de cumprir os interesses coletivos preservando os individuais, e contribuir para selar as responsabilidades e compromissos nas relações de cooperação que se pretendiam igualitárias. Deste modo, foi criado pelos cooperantes envolvidos neste estudo, um acordo parassocial ou carta de ética (apresentado em anexo) contendo as respetivas cláusulas onde se definiu um

conjunto de normas coletivas que se destinavam a disciplinar a sua atuação enquanto acionistas da sociedade, independentes a nível jurídico, comercial e financeiro, através de uma estrutura eficiente e evolutiva, entre as quais salientam-se as seguintes:

- O acionista não poderia desenvolver quaisquer atividades que por qualquer forma, pudessem causar direta ou indiretamente prejuízos morais ou materiais à LUSOLINK;
- Regras de gestão de cargas: os transportes dos cooperantes formavam no seu conjunto uma bolsa de transportes disponíveis (cargas que as empresas individualmente não conseguiam rentabilizar) para que a LUSOLINK efetua-se de forma mais eficiente a gestão. Esta regra compreende-se na medida em que pertenciam, a este projeto de cooperação em estudo, empresas cooperantes quer com 1 camião, quer com 100 camiões, portanto, era urgente estabelecer regras, que preservassem a igualdade nas relações de cooperação (10ª Cláusula do acordo parassocial).
- Regras de conduta comercial: respeitar a cláusula de não concorrência proibindo, sob pena de sanção, todas as ações que visavam subtrair ou desviar a clientela pertencente a qualquer uma das sociedades do grupo ou dos seus membros (nº 2 da 7ª Cláusula do acordo parassocial);
- Proibir a contratação de pessoal às empresas do grupo sem o consentimento expresso da empresa afetada (nº 3 da 7ª Cláusula do acordo parassocial);
- Em termos de acompanhamento na Gestão da LUSOLINK: uma entidade extra setor dos transportes (associação empresarial de carácter multisectorial) faria zelar pelos princípios da igualdade e equidade, assim como o reforço do seu relacionamento com outras entidades públicas, nacionais e internacionais, naturalmente traduzidas em oportunidades de negócio, de parcerias e de posicionamento estratégico. Este acompanhamento apenas seria, na fase de arranque da nova empresa, nos seus primeiros 3 anos de vida (3ª Cláusula do acordo parassocial);
- Regras de compromisso e responsabilização: participar ativamente nas diferentes reuniões e manifestações do grupo (nº 4 da 7ª Cláusula do acordo parassocial);
- Deveres dos acionistas: comprometem-se a juntamente com os seus colaboradores e com o seu pessoal, a atender rapidamente e nas melhores condições às solicitações da LUSOLINK, a colocar à disposição equipamento que cumpra todas as disposições legais e que se encontre em bom estado de funcionamento e manutenção e utilizar pessoal qualificado e experiente, a segurar as mercadorias transportadas respeitando os valores regulamentados ou declarados, a garantir e responsabilizar-se pela boa execução do transporte, a informar, imediatamente, a LUSOLINK, de qualquer avaria ou problema que aconteça durante o transporte; respeitar e fazer respeitar os critérios de seriedade e qualidade que funcionarão como garantia da boa reputação da empresa perante os clientes e, por ultimo, favorecer as ações de entreaajuda entre os membros (9ª Cláusula do acordo parassocial);

Foram ainda criados outros elementos de salvaguarda, desta feita, presentes nos estatutos da LUSOLINK (apresentados em anexo), entre os quais destaca-se:

- A empresa deverá ter gestão autónoma relativamente a acionistas ou qualquer outro grupo de pressão;
- A atividade da empresa deve reger-se em permanência por total isenção e transparência relativamente aos acionistas, facilitando por meios eletrónicos e de forma imediata as informações tidas como essenciais para controlo por parte dos acionistas;
- As relações criadas no âmbito da presente sociedade devem ser sólidas, duradouras e benéficas para todos;
- Deverá existir um Conselho Superior e de Supervisão com a finalidade de atuar e sancionar em função dos interesses comuns;
- Haverá limite de votação por acionista (independentemente da percentagem do capital detida) - 20%;
- Haverá limite da representação por acionista - dois;
- A alteração aos estatutos só é possível com maioria qualificada (75%);
- Só tem direito a voto quem tenha as ações em seu nome até 5 dias úteis antes da votação;
- Criação do Conselho Superior que supervisiona e impõe sanções nos casos de falhas no cumprimento da carta de Ética.

Estes mecanismos de salvaguarda foram baseados num estudo prévio dos recursos disponíveis, necessários ao planeamento das atividades estabelecidas e apresentadas aos cooperantes no respetivo plano de negócios. O plano de negócios construído pelos contributos dos próprios cooperantes resumia-se em cinco pontos essenciais: objetivos; análise *swot*; áreas de negócio; governança e plano de investimentos.

Este plano incluía ainda os parceiros indispensáveis e complementares ao nível do relacionamento institucional, nomeadamente: NERGA, WINCENTRO, Autarquia da Guarda, Autarquia de Almeida, CEC, AIP, UBI, NERCAB, NERVIR e Secretaria de Estado da Industria e Inovação.

De uma forma sucinta em termos de áreas de negócio a desenvolver e incluídas no Plano de Negócios apresentado aos intervenientes, focava-se nos seguintes níveis estratégicos: Armazém, Central Logística, Central de compras, Departamento comercial, Serviços Administrativos e Manutenção.

Ao nível da construção e rentabilização de espaço de Armazém pretende-se oferecer serviços de aluguer de armazenagem, gestão de grupagem/desgrupagem, gestão de devoluções e etiquetagem.

Ao nível da Central Logística, pretende-se efetuar uma gestão operacional de frotas, uma gestão da bolsa de transportes (no sentido de rentabilizar as frotas que os empresários têm paradas por falta de procura), gestão de transportes multimodal, gestão do serviço de clientes, rastreabilidade de cargas.

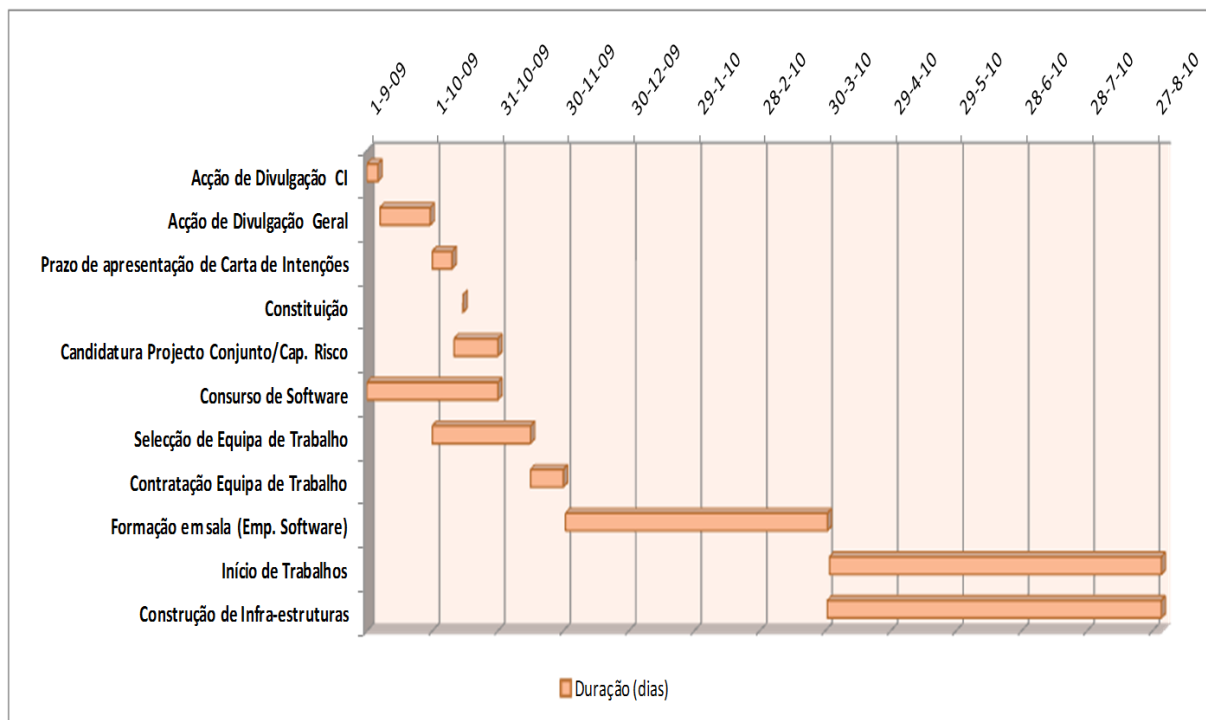
Entendida por todos os cooperantes como ganhos de escala do modelo de cooperação, os serviços da Central de Compras iria permitir celebrar contratos comerciais com fornecedores (por exemplo, combustíveis e pneus).

Em termos do Departamento Comercial iria ter um papel importante no que concerne à identificação de clientes internacionais, que garantiriam rotas constantes e uma gestão eficaz da cadeia de abastecimento, ao nível da procura e integração nas instalações de operadores logísticos de referência, e, por fim identificação de concursos internacionais e preparação de propostas.

O Departamento Administrativo efetuará uma gestão administrativa de todas as atividades, uma gestão financeira e um controlo ético da atividade, seriam ainda disponibilizados de forma opcional serviços de contabilidade aos acionistas, serviços jurídicos, serviços de informática bem como a gestão de recursos humanos dos acionistas.

Por último, a área de negócio relacionada com a Manutenção dos transportes, nomeadamente ao nível dos pneus, reparações e lavagens.

Em termos da duração cronológica deste modelo de cooperação e inserida no Plano de Negócios, apresentada a todos os cooperantes desde logo no início dos trabalhos, foi de 365 dias, destacando-se as seguintes fases (Figura 8).



**Figura 8 - Cronograma de atividades LUSOLINK**  
 Fonte: Retirado da apresentação aos empresários, (NERGA, 2009)

## 4.2. Motivações à Cooperação Empresarial

Pode-se constatar pelo estudo empírico aqui realizado que, as motivações para a construção deste modelo de cooperação, analisa-se sob duas perspetivas: no que diz respeito às motivações na sua génese conceptual e que motivaram as primeiras ações de divulgação e promoção por parte da associação empresarial, e noutra perspetiva, as motivações individuais de cada empresa.

Os motivos iniciais que estiveram por detrás da conceção do modelo, e segundo uma perspetiva institucional, foram os seguintes:

- Experiência da associação empresarial em projetos de cooperação de natureza idêntica, nomeadamente: (1) projeto ACTION, o qual pretendia o estabelecimento e o desenvolvimento de estratégias de cooperação entre empresas dos Clusters Transportes/Logística/Distribuição; (2) projeto MIT, o qual tinha por objetivo promover a valorização desta realidade territorial através do desenvolvimento da cadeia de valor das infraestruturas e equipamentos de mobilidade e transportes que estão construídos; (3) projeto SISCOOP, enquanto entidades facilitadoras, dinamizadoras de atividades consolidadoras de um sistema nacional de redes de cooperação empresarial; (4) Candidatura a apoios financeiros existentes no atual QREN, o qual prevê “Incentivos de Qualificação e Internacionalização das PME’s - Projeto de Cooperação” para os

investimentos que reforçam a capacidade competitiva dos cooperantes para enfrentar os mercados externos.

- Motivações relacionadas com a captação de mais investimento para a região, através da realização de ações que permitam reforçar e aumentar os ganhos de competitividade das empresas do setor dos Transportes/Logística;

- Aproveitamento das infraestruturas de Transporte/Logística já existente, nomeadamente na PLIE. Esta Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda possui entre outras as seguintes características definidas e previstas a quando da sua criação: terminal multimodal rodoviário - ferroviário (importância da intermodalidade); gestão de transportes; rede de armazenagem; processamento (agregação e desagregação) de cargas; distribuição; centro de serviços de suporte: apoio logístico e institucional; manutenção e reparação; abastecimento de combustível; parque de veículos; hotelaria e restauração; espaço equipado para reuniões e conferências; outros serviços (postais, bancários,...).

- Tirar partido do posicionamento geográfico e estratégico da Guarda e transformar a periferia atual, numa centralidade logística Ibérica;

- Criação de uma imagem de marca de projeção nacional e internacional deste setor permitindo assim facilitação e consolidação deste setor nestes mercados;

- Existência de estabelecimentos de ensino superior capazes de aprofundar e ampliar a importância deste setor, assim como qualificar os trabalhadores numa lógica Universidade/Logística;

- Por último, o reconhecimento do mérito deste modelo de cooperação como projeto de cooperação de importância estratégica nacional, por entidades externas, nomeadamente a AIP, WINCENTRO e Secretaria de Estado da Economia e Inovação;

Em termos institucionais, pode-se concluir que as motivações que estiveram na construção deste modelo de cooperação foram essencialmente três: (1) aproveitamento dos recursos - infraestruturas físicas (PLIE) e humanas (estabelecimentos de ensino superior) e (2) atração de novos investidores e (3) como entidade associativa facilitadora de interligação entre as empresas cooperantes e outras instituições complementares (e.g. Ministério da Economia).

Por seu turno, pela análise empírica das evidências deste estudo, e relativamente aos motivos da cooperação agora ao nível das empresas, prenderam-se inicialmente pela reação ao ofício motivacional que lhes foi dirigido e que aqui é em parte apresentado:

*“No âmbito da auscultação, efetuada ..., junto do sector dos transportes, verificou-se que as pequenas empresas do sector, em consequência da sua própria dimensão,*

*enfrentam, no seu dia-a-dia, diversos condicionalismos impeditivos de serem mais competitivos. Tendo em consideração essas dificuldades e após sugestão de alguns dos representantes dessas empresas, colocou-se a hipótese, através da junção de sinergia, criar uma estrutura (com algumas empresas de menor dimensão) capaz de atenuar algumas dessas contrariedades e aumentar a capacidade de negociação junto dos clientes. Porque acreditamos nas potencialidades do sector, face ao nosso posicionamento geográfico e não só, ... entendeu ser possível, ao abrigo dos apoios disponibilizados pelo QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional, avançar com este projeto. No caso de pretender participar neste projeto, agradecemos a devolução da ficha de manifestação de interesse em anexo” (NERGA, 2008).*

Os empresários que, na sequência da sua resposta ao ofício, manifestaram interesse neste modelo de cooperação, fizeram-no pela motivação inicial da obtenção de ganhos de escala. De facto, reconhecem que a ampliação da capacidade de ação de uma empresa, através da cooperação com outras empresas, conduz a ganhos de economia de escala decorrentes do incremento do poder de negociação junto dos seus fornecedores e parceiros, e por isso melhores hipóteses em termos de valores, prazos e condições de pagamento. Outra vantagem da maior escala e poder de mercado é a ampliação da capacidade de atrair parcerias e novos negócios. Os ganhos em economias de escala, também são defendidos por Balestrin (2003), Teixeira *et al.* (2007), Balestrin e Vargas (2004), Tureta (2010), Verschoore e Balestrin (2008), Filho Verschoore (2006), Wittmann *et al.* (2008), Wegner e Ribeiro (2011) e Vale *et al.* (2010).

Neste sentido, as estratégias de cooperação permitem ainda gerar marcas com expressão e reconhecimento (Wegner e Ribeiro, 2011), maior capacidade de atrair parceiras e novos negócios (Wittmann *et al.*, 2008), alcançando maior exposição e credibilidade pública. No seguimento desta ideia, um dos aspetos importantes que os cooperantes referiram foi a motivação ao nível do marketing promocional tanto ao nível profissional como pessoal (Vale *et al.*, 2010).

Esta junção de sinergias permitem resolver o problema de dimensão das empresas, nomeadamente, no acesso a concursos internacionais de grandes cargas de transporte, que de outra forma não teriam condições de acesso para concorrer. Desta forma, encontramos outra motivação que impele os empresários para a cooperação, a facilidade de expansão internacional e a entrada mais rápida nos mercados externos (Haase e Franco, 2011). Sabe-se que a presença competitiva internacionalmente é um processo dispendioso, difícil e que consome muito tempo, mas em cooperação permite reduções significativas não só de tempo e recursos, mas também de velocidade de internacionalização (Mozzato e Gollo, 2011).

Outro motivo pela qual todos concordaram como motivador na constituição deste modelo foi a repartição de custos e riscos de investimento (Verschoore e Balestrin, 2008). A cooperação permite reduzir os riscos dos cooperantes devido sobretudo a razões de natureza económica: primeiro, pela dispersão do risco de um projeto por mais de uma empresa, principalmente

naqueles que envolvem grandes incertezas, inovações tecnológicas de custo elevado, ou elevados custos de informação e que para pequenas empresas permitem o acesso a quantidades mais elevadas de capital (Maceirinha, 2009); segundo, pela sua participação na LUSOLINK os cooperantes empregam um menor volume investimento e libertam recursos que poderão ser investidos em produtos complementares (e.g. novas tecnologias) aos abrangidos pelo modelo de cooperação, podendo ainda concentrar os seus esforços em áreas em que cada um possui melhores capacidades normalmente, mais ao nível operacional (Magalhães *et al.*, 2009). Neste modelo de cooperação, a maior rubrica de investimento prevista seria ao nível da construção de um espaço para serviços de Transportes/Logística na PLIE da Guarda. O efeito de ganhos de dimensão comercial ficou claro para os empresários cooperantes, quer nas condições favoráveis de acesso aos lotes de terreno localizados na PLIE e propriedade da Autarquia da Guarda, quer no acesso ao crédito junto da Banca.

Outra das razões que motivaram os cooperantes a participarem neste modelo de cooperação foi a partilha nos custos de investigação e desenvolvimento (Silva, 2007). A cooperação no âmbito de I&D para o aumento de produtividade encontra-se focada em motivações relacionadas com a partilha e redução de custos fixos, nomeadamente ao nível dos combustíveis e pneus. O interesse demonstrado pelas Entidades do Sistema Científico e Tecnológico permitiu estabelecer contactos no sentido da criação de um sistema de gestão de frotas e de ferramentas avançadas de gestão global de toda a LUSOLINK. Esta gestão coletiva iria também refletir-se no aumento da performance individual das empresas cooperantes. Portanto, neste caso, a motivação prendia-se com o acesso facilitado e mais barato a tecnologias de gestão altamente eficientes e complementares que lhes permitia diminuir os seus custos de atividade (Maceirinha, 2009). Não esquecer ainda a eficácia na gestão de cargas, da contabilidade *just in time* com orientação corretiva em termos de indicadores de exploração.

Com todas estas sinergias coletivas a própria concorrência perdia a sua força competitiva (Maceirinha, 2009). De facto, a cooperação pode neutralizar os concorrentes já existentes ou potenciais, principalmente neste modelo onde os cooperantes são empresas do mesmo setor e potenciam a sua capacidade individual.

A obediência a políticas governamentais (Contractor e Lorange , 1988), locais é ainda uma das razões apontadas pelos cooperantes principalmente ao nível do mercado externo aqui tão próximo como é o caso de Espanha.

As relações de cooperação acabam por ser ainda um meio de aprendizagem e aperfeiçoamento de conhecimentos, permitindo que cada membro crie novas soluções para os seus problemas (Vale *et al.*, 2010). A cooperação é vista por todos os cooperantes como um meio de facilitar a aprendizagem organizacional abrindo novas oportunidades ao crescimento sustentável económico individual, coletivo atingindo dimensões regionais, nacionais e internacionais (Wegner e Padula, 2010).

A partir dos quadros do anexo IV, apresenta-se na tabela 10 uma síntese do contributo dos empresários intervenientes no contexto real dos acontecimentos, quanto às suas motivações:

MOTIVAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Credibilidade da Associação;</li><li>- Condições privilegiadas em termos de infraestruturas existentes nomeadamente a Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial;</li><li>- Rentabilização de cargas paradas;</li><li>- Acesso a ferramentas de controlo de gestão;</li><li>- Necessidade de Marketing promocional, de uma imagem forte quer ao nível nacional, quer internacional;</li><li>- Custos de atividade demasiados elevados (pneus, combustíveis e seguros);</li><li>- Economias de escala, nomeadamente no acesso a concursos de cargas internacionais;</li><li>- Possibilidade de conhecer novos parceiros comerciais;</li><li>- Oportunidade de partilhar custos e riscos de investimento;</li><li>- Meio de aprendizagem e aperfeiçoamento de conhecimentos quer individualmente quer coletivamente.</li></ul>

**Tabela 10: Resumo do conteúdo das reuniões- Quanto às Motivações**

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Fatores de Sucesso na Cooperação Empresarial

Apesar de constatados inúmeros constrangimentos, neste estudo foram também comprovados fatores de sucesso que poderão servir de base para motivar a retoma da investigação de outros modelos de cooperação.

Um dos primeiros aspetos a ter em conta na construção de relações de cooperação, e que se pretende contribuir para o sucesso destas, é a definição do perfil dos futuros cooperantes. São características que se devem constatar a montante do modelo. Neste estudo em particular, foram exigidos os seguintes critérios: encontrarem-se geograficamente próximas, atuarem em setores similares ao setor dos Transportes/Logística, possuírem uma estrutura de coordenação mínima para fomentar o incentivo do espírito cooperativo e formação de confiança mútua, manifestarem interesse num modelo de cooperação nos moldes aqui apresentado. A decisão de cooperar foram manifestadas pelos próprios empresários, portanto a propensão para cooperar estava assegurada desde o início dos trabalhos. O fator da espontaneidade referido na revisão da literatura foi, desta forma, aqui demonstrado. Relativamente a este aspeto, Veschoore (2004), refere também que a decisão de cooperar deve partir dos próprios empresários. O mesmo autor expõe ainda que cooperar é uma decisão que apenas pode vir do interior da organização, constituindo um fator de sucesso nas relações de cooperação. Posteriormente existem outros fatores de sucesso que estão diretamente relacionados com a criação e o funcionamento da Cooperação. Estes são fatores

que determinam a forma como as relações de cooperação irão funcionar. A sua presença prepara o modelo para enfrentar os obstáculos e dificuldades que surgirão.

Pelo estudo empírico apresentado sabe-se que a cooperação deve ser dirigida, que as atividades devem obedecer a um plano de negócios bem estruturado e previsível, deve-se controlar eficazmente a implementação das ações e o funcionamento da estrutura criada e devem-se acordar princípios para a resolução de conflitos. É, nesta ordem de ideias, que as ferramentas criadas demonstraram serem fundamentais para o bom funcionamento e controlo da estrutura, desde a criação dos estatutos, ao plano de negócios até ao acordo parassocial. A importância da planificação e controlo como fator crítico de sucesso é defendido também por IAPMEI (2004), Neves (2009), Balestrin (2005), Pacagnan (2006), Farias *et al.* (2006), Tálamo e Carvalho (2010), Mozzato e Gollo (2011), Castro *et al.* (2011), Wegner e Padula (2010) e Alves *et al.* (2010). Estas ferramentas possibilitariam ainda proporcionar a todos os cooperantes um sentimento de equidade e justiça na distribuição do poder. Este fator de sucesso foi abordado junto dos cooperantes, constituídos essencialmente por micro empresas, os quais permitiram assumir que a LUSOLINK não iria criar um novo concorrente ou fortalecer um adversário. Este aspeto da equidade e justiça foi também defendido por Verschoore (2004), Neves (2009), Farias *et al.* (2006), Tureta (2010), Tálamo e Carvalho (2010), Mozzato e Gollo (2011), Castro *et al.* (2011), Wegner e Padula (2010) e Neves (2009).

Um dos aspetos, também indispensáveis para o sucesso deste modelo foi a credibilização deste modelo junto de entidades parceiras fundamentais para a execução das estratégias coletivas, nomeadamente, as entidades financiadoras que demonstraram desde logo, interesse em participar a criação de uma estrutura de cooperação, as autarquias que ofereceram condições preferenciais para a instalação de uma estrutura logística, e por último, a AICEP prestou-se a promover e a divulgar o modelo ao nível Nacional e Internacional através dos seus canais já criados, assim como, na procura de parceiros internacionais fundamentais para a estratégia de internacionalização do modelo a longo prazo.

Atualmente alguns cooperantes continuam ainda a demonstrar interesse em serem acionistas, e integrar este modelo de cooperação empresarial mas com um grupo mais reduzido de empresas.

A partir dos quadros do anexo IV, resume na tabela 11 o contributo dos empresários intervenientes, quanto aos fatores críticos do sucesso deste modelo de cooperação:

FATORES DE SUCESSO
- Grande motivação e interesse em ações de cooperação; - Consciencialização dos seus problemas e abertura soluções coletivas; - Proximidade geográfica; - Empresários do mesmo setor de atividade; - Equidade e Justiça através da criação de ferramentas criadas pelos próprios empresários; - Apoio demonstrado pelas entidades de desenvolvimento regional e nacional neste modelo de cooperação.

**Tabela 11: Resumo do conteúdo das reuniões-Quanto aos Fatores de Sucesso**

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4. Constrangimentos à Cooperação Empresarial

Na construção do caminho orientador do estudo contribuiu ainda o poder de flexibilidade da estrutura da cooperação especificamente em se adaptar aos mais variados problemas, na construção das respetivas soluções, e obter os resultados coletivamente pretendidos. No entanto, alguns desses problemas tornaram-se em constrangimentos permanentes e que não foram na sua totalidade ultrapassados, entre os quais destacamos os seguintes:

- Degradação económico-financeira de vários parceiros envolvidos, constrangimento também defendido por Rech *et al.* (2010);
- Grande rotatividade dos intervenientes, pois frequentemente entravam novos cooperantes e o atraso no desenvolvimento do modelo tornou-se inevitável. Este fator pode ser constatado pela análise da Tabela 9. Este aspeto do abandono e rotação de parceiros foi defendido por Rech *et al.* (2010), Wegner e Padula (2010), Wegner (2011) e pelo trabalho desenvolvido pelo IAPMEI (2004), no projeto de cooperação SISCOOP, detalhadamente defendido por Maceirinha (2009);
- Indisponibilidade dos cooperantes para afetar recursos próprios financeiros, considerado um envolvimento superficial dos participantes por Wegner e Padula (2010);
- Mudanças constantes no nome do modelo transmitiram perda de identidade: primeiro divulgado com o nome ONATRANS SA, posteriormente por GUARDALINK SA e, por último, LUSOLINK SA;
- Projeto demasiado prolongado no tempo, desde o final de 2008 até meados de Junho de 2011, o que provocou um sentimento de desmotivação geral;
- Sentimento de desconfiança entre os cooperantes, também defendido por Gratton (2006), Speckbacher (2010), IAPMEI (2004), Tálamo e Carvalho (2010) e Castro (2011);
- Alguns cooperantes demonstraram falta de dedicação ao projeto, considerado por Castro (2011), como reduzidos níveis de comprometimento e envolvimento dos parceiros.
- Por último, verificou-se ainda uma grande pressão das maiores empresas do setor dos Transportes/Logística ao nível nacional e que influenciou, entre outros, o desfecho deste projeto.

A tabela 12 resume as reuniões com os participantes do projeto enfatizando o contributo dos empresários intervenientes quanto aos seus constrangimentos.

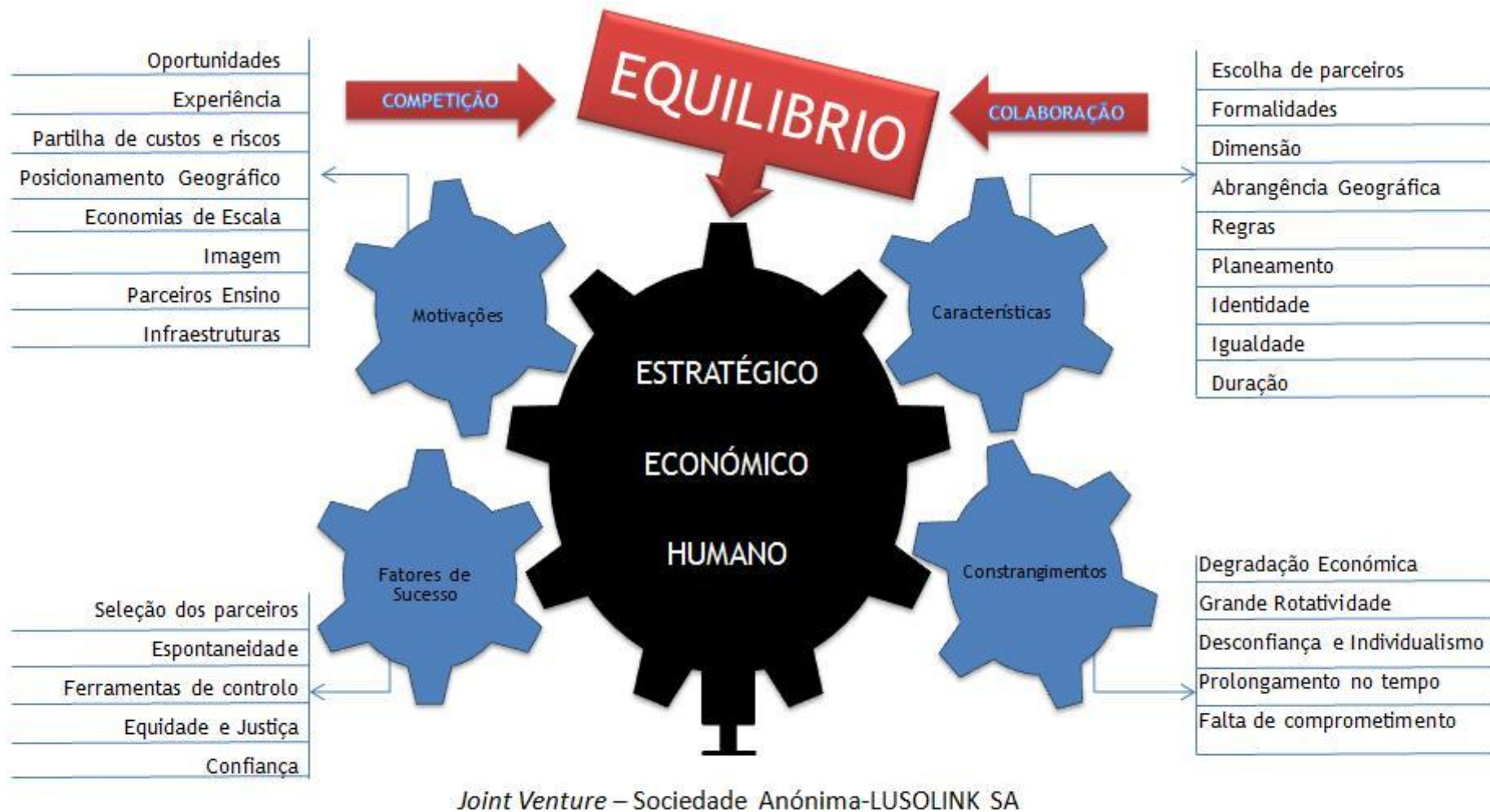
CONSTRANGIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Indisponibilidades dos empresários alocarem tempo às reuniões de trabalho;</li><li>- Grau elevado na rotatividade dos empresários;</li><li>- Desconfiança motivada pela constante entrada de novos empresários;</li><li>- Participação de empresas com dimensões desproporcionais;</li><li>- Pressão da concorrência.</li></ul>

**Tabela 12: Resumo do conteúdo das reuniões-Quanto aos Constrangimentos**

Fonte: Elaboração própria

#### **4.5. Proposta de um Modelo de Cooperação para o Setor dos Transportes/Logística**

Um dos objetivos deste estudo é a construção e proposta de um modelo de cooperação aplicado ao setor dos Transportes/Logística. Apesar de existirem infinitas perspetivas de análise, apresenta-se um modelo que incorpora cinco dimensões essenciais: (1) as características, (2) as motivações, (3) os fatores críticos de sucesso, (4) os constrangimentos e (5) as forças de equilíbrio entre a competição e a colaboração. Esta dinâmica é apresentada na figura 9.



**Figura 9 - Modelo de Cooperação Empresarial**

Fonte: Elaborado pelo autor

Tal como se constatou pela revisão bibliográfica realizada, existem múltiplos modelos de cooperação consoante os seus motivos, recursos e características dos cooperantes. Este modelo de cooperação foi motivado/impulsionado, não só pela análise e constatação de potencialidades e oportunidades existentes no setor dos Transportes/Logística e, que constituíram o motor de arranque na definição de um plano estratégico de desenvolvimento mais ampliado e consertado entre estas empresas e outras instituições de desenvolvimento empresarial, mas também pelos problemas constatados em cada empresa da falta de capacidade negocial e que precisavam urgentemente de uma solução.

Como referido no ponto 2.1 concluiu-se que em termos de génese conceptual a cooperação empresarial é definida essencialmente sob três pilares fundamentais: o estratégico (objetivos estratégicos comuns para a obtenção de vantagens competitivas), o económico (partilha de recursos e risco) e o pilar humano/social (confiança mutua entre os cooperantes). Portanto, a razão pela qual se criou este modelo de cooperação advém também das motivações individuais de cada cooperante e dos objetivos comuns na obtenção de valias económicas e humanas que de forma isolada não teriam acesso.

Em termos de organização interna do modelo, as relações de cooperação basearam-se essencialmente na definição de estratégias de cunho económico e humano, sempre com a preocupação constante na manutenção do equilíbrio coletivo de regulação das forças competitivas do modelo, uma vez que os cooperantes são empresas concorrentes entre si. De facto pela análise empírica, um dos fatores críticos de sucesso constatados, e tendo em atenção que o número de cooperantes totalizou 45, foi o equilíbrio das forças entre competição e cooperação - as relações de coopeção. Relações mais facilitadas uma vez os cooperantes manifestaram, individualmente, a intenção de cooperar, perceberam a montante do modelo, que os ganhos da cooperação seriam superiores aos obtidos individualmente, tendo com esta atitude contribuído manifestamente para o equilíbrio da competição.

Outro aspeto, que mereceu a concordância dos acionistas da Sociedade Anónima, foi a definição de regras de controlo e orientação de curto, médio e longo prazo estabelecidas nos estatutos, no plano de negócios e no acordo parassocial (carta de ética). Não podemos deixar de referir ainda as excelentes condições de acesso à PLIE da Guarda e que ainda hoje são considerados recursos bastantes atrativos.

Por último, e apesar da dinâmica empresarial, surgiram vários constrangimentos consequentes em grande parte pelo tempo demasiado longo, que distou desde a manifestação do interesse das empresas, e o seu desfecho. Para isso contou essencialmente o número demasiado elevado de cooperantes, o aspeto da desconfiança humana e algumas dificuldades financeiras dos cooperantes.

## 5. CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

A potencialidade da cooperação em gerar e partilhar recursos tem vindo a ser evidenciada no campo empresarial. Esta constatação partilhada pela maioria das empresas surge da necessidade de criar vantagens competitivas que lhes permitam estabelecer estratégias equilibradas e conjuntas, por forma a retirar benefícios do fenómeno da globalização (Castro, 2011). É através de relações de cooperação concertadas, entre todas as entidades de desenvolvimento, privadas e/ou públicas, que a longo prazo se poderá estabelecer projetos geradores de grande riqueza não só para o setor dos Transportes/Logística, mas por efeito de arrasto de criação de valor, a outros setores de atividade.

De fato, na atual envolvente, a construção de relações de cooperação pode representar uma estratégia adequada para aumentar a competitividade dos parceiros/atores envolvidos. No entanto, este tipo de fenómeno é especialmente importante no setor dos Transportes/Logística, onde as crescentes pressões económicas e a responsabilidade social estão presentes. Por conseguinte, torna-se necessário uma compreensão mais aprofundada da cooperação empresarial neste tipo de empresas. Apesar da vasta literatura existente sobre a cooperação empresarial, poucos têm sido os estudos que mostram a sua importância no setor dos transportes. Deste modo, o objetivo geral deste estudo foi a construção e proposta de um modelo de cooperação empresarial aplicado ao setor dos Transportes/Logística com problemas em comum, no distrito da Guarda. Mais concretamente, como objetivos específicos definiram-se a identificação das características de uma relação de cooperação ideal, os motivos da cooperação empresarial, fatores determinantes do sucesso da cooperação, constrangimentos à cooperação empresarial e, finalmente, a proposta de modelo de referência a adotar no setor dos Transportes/Logística.

Na identificação das principais **características** que estiveram associadas ao modelo de cooperação estudado, foi possível reter algumas dimensões explicativas deste fenómeno. Assim, estas características orientadoras e que devem compor uma perfeita relação de cooperação, contidas neste estudo de caso foram: (1) a formalidade (formal, Sociedade Anónima), (2) a dimensão (45 empresas), (3) a zona de abrangência geográfica (distrito da Guarda), (4) as limitações competitivas (estabelecimento de regras de controlo), (5) a identidade individual preservada, (6) os recursos necessários, os parceiros e as atividades necessárias e, por fim, (7) o tempo de duração necessário para a execução da implementação deste modelo de cooperação.

As principais **motivações** que foram identificadas para enveredar por um processo de cooperação foram: (1) experiência adquirida em projetos similares das entidades envolvidas; (2) aproveitamento de infraestruturas de Transportes/Logística existentes no distrito da Guarda; (3) posicionamento geográfico e estratégico da Guarda; (4) criação de uma imagem de marca de projeção nacional e internacional; (5) existência do apoio de entidades do sistema científico e tecnológicos; (6) apoios no

âmbito do QREN para projetos de cooperação; e (7) ganhos de escala, internacionalização, repartição de custos, aprendizagem organizacional.

Os fatores que estão por trás do **sucesso** das relações de cooperação é a definição do perfil dos futuros cooperantes. A espontaneidade foi tido em conta neste estudo já que os próprios empresários se manifestaram a favor da cooperação. Através do estudo empírico apresentado, sabe-se que a cooperação deve ser dirigida, deve-se controlar eficazmente a implementação das ações, o funcionamento da estrutura criada e devem-se acordar princípios para a resolução de conflitos, por isso foram criadas ferramentas (algumas das quais apresentadas em anexo), as quais demonstraram serem fundamentais para o bom funcionamento e controlo da estrutura, desde a elaboração dos estatutos ao plano de negócios até ao acordo parassocial. Estas ferramentas constituíram outro fator de sucesso na medida em que proporcionaram a todos os cooperantes um sentimento de equidade e justiça na distribuição do poder. Um dos aspetos, também indispensáveis para o sucesso deste modelo, foi a credibilização deste modelo junto de entidades parceiras como as autarquias. Ainda atualmente, alguns cooperantes continuam a demonstrar interesse em serem acionistas e integrar este modelo de cooperação empresarial, mas agora com um grupo mais reduzido de empresas.

Na construção do caminho orientador do estudo contribuiu ainda o poder de flexibilidade da estrutura da cooperação nomeadamente em se adaptar aos mais variados problemas, na construção das respetivas soluções, e obter os resultados coletivamente pretendidos. No entanto, alguns desses problemas tornaram-se em **constrangimentos** permanentes e que não foram na sua totalidade ultrapassados, entre os quais se destaca: (1) a degradação económico-financeira de vários cooperantes, (2) a taxa de rotatividade e de adesão de novos empresários nas reuniões tornou-se excessivamente elevada, (3) a indisponibilidade dos cooperantes para afetar recursos próprios humanos e financeiros, um número muito reduzido de empresários se mantiveram até às reuniões finais do projeto (cerca de cinco), (4) o número de participantes em algumas reuniões decisórias não foi o expectável, conseqüentemente implicou o atraso no processo de finalização de documentos fundamentais de orientação na constituição da sociedade anónima, (5) projeto demasiado prolongado no tempo e a constatação de que a não participação sucessiva de alguns empresários provocou situações de desconfiança entre os restantes cooperantes.

Conclui-se ainda que a definição clara e formal do modelo de funcionamento da LUSOLINK, S.A através da elaboração dos Estatutos da Sociedade Anónima, e outras ferramentas, revelou ser um aspeto importante para a orientação e definição dos objetivos a atingir pela sociedade.

Questões como a ausência de associativismo e a difícil conciliação de interesses entre os empresários, sobretudo concorrentes, têm-se traduzido em grandes dificuldades para a cooperação entre empresas e este caso não terá sido uma exceção. Contudo, à medida que os empresários se foram apercebendo das vantagens geradas pelas sinergias deste modelo de cooperação, tenderam a aceitar e a agir cada vez mais em proveito do sucesso do modelo em que participaram, contribuindo para a inversão deste paradigma.

Os resultados obtidos permitiram ainda construir um modelo de cooperação empresarial no setor dos Transportes/Logística. Mais concretamente, espera-se que as dimensões deste modelo possibilitem delinear um conjunto de procedimentos, no sentido de melhorar os novos modelos de cooperação empresarial e replicá-los em outros setores de atividade.

Neste sentido, a presente investigação é uma contribuição para a área da cooperação empresarial ao se apresentar um modelo de referência para todos os atores envolvidos num modelo de cooperação no setor dos Transportes/Logística. A partir das dimensões investigadas (características, motivos fatores de sucesso e constrangimentos), o modelo criado poderá ser ainda utilizado como fonte de referência em processos de tomada de decisão, nomeadamente, as empresas de transportes e logística, em termos de priorização dos esforços de ação e dos recursos humanos e financeiros envolvidos na implementação deste tipo de ações.

Este modelo pode auxiliar na definição de políticas públicas que fomentam o desenvolvimento de relações de cooperação, como se verificou para as empresas de Transportes/Logística, todavia, é importante realçar que o modelo aqui desenvolvido pode não ser o mesmo quando analisado em outros contextos, necessitando de adaptações e redefinições quanto ao seu poder de generalização. No entanto, é de realçar a inovação e o contributo impulsionador deste modelo para esta área do conhecimento.

Como este modelo de cooperação aqui estudado foi divulgado em canais de informação não só ao nível regional como nacional com o nome LUSOLINK, SA, foi decidido o registo da marca como forma de servir futuros modelos de cooperação com os princípios de igualdade que lhes estão associados.

Apesar de se seguir o rigor metodológico neste estudo, este não esteve isento de limitações. Assim, é necessário atribuir a primeira limitação ao carácter qualitativo do estudo. Em termos teóricos, detetou-se uma lacuna ao nível dos estudos de caso portugueses de redes tipo horizontais, com níveis de sucesso comprovados, nomeadamente num país em que a cultura da cooperação ainda não está incutida nas relações humanas, sociais e económicas.

No contexto empírico, de realçar as limitações na exclusão de empresas com características demasiado discrepantes entre si, sobretudo, em termos de características dimensionais. A não disponibilização de dados ao nível do estudo e análise da situação económico-financeiro de cada uma das empresas cooperantes e que mostraram interesse em participar na criação da LUSOLINK, SA, foi outra limitação.

Concluído o trabalho de investigação, permaneceram, no entanto, em aberto algumas questões que poderão vir a ser analisadas em trabalhos futuros e que poderiam complementar o estudo agora realizado, resultantes das limitações identificadas.

Em termos de seleção da amostra acertadamente se escolheram os intervenientes que demonstraram interesses comuns para a cooperação. Contudo, essa análise deveria ser orientada também de uma forma individual, isto é, individualmente deveria ter sido efetuada uma análise mais profunda de cada

interveniente designadamente ao nível económico-financeiro, por forma a não abandonarem a estrutura por razões ligadas à falta de capacidade financeira.

Este estudo exigiu um grande esforço das equipas de trabalho envolvidas neste projeto preocupadas com a orientação e equilíbrio constante de duas grandes forças, a competição e a cooperação. Neste tipo de estruturas onde coabitam interesses comuns de cooperação e ao mesmo tempo de concorrência, torna-se necessário definir regras absolutamente incontornáveis com vista a manter exatamente os princípios originais do estudo. Sugere-se que tendo em conta que a unidade de análise do estudo ser demasiado grande (45 empresários) se estabeleçam, de início, regras e princípios mais rígidos a ser seguidos por todos, excluindo logo à entrada quem não demonstra-se capacidade para a/os cumprir.

Um grande número de cooperantes pode trazer problemas ao nível da coordenação e organização. Para evitar esses problemas, será necessário desenvolver novos mecanismos ao nível da coordenação e organização mais rápidos, com a agilidade de decisão, e que evitem o afastamento dos acionistas pela excessiva morosidade nas tomadas de decisões. Também, serão precisos mecanismos ao nível da governança que garantam o alinhamento de decisões tomadas com os próprios acionistas. Neste sentido, sugere-se, ainda, um estudo detalhado sobre o melhor modelo de governança num projeto de cooperação de tipo horizontal entre cooperantes concorrentes.

Não deve ser esquecido que qualquer que seja o modelo de cooperação a ser estudado, o seu resultado dependerá sempre das decisões dos seus próprios cooperantes. São eles que definem que tipo de gestão é que querem aplicar, que tipo de regras a cumprir, para que a nova empresa criada seja eficientemente e eficazmente gerida. São os próprios cooperantes que terão de compreender que a nova empresa lhes pertence e que têm de se comprometer coletivamente, já que o reflexo desta gestão deverá potenciar ganhos de competitividade, quer individualmente, quer coletivamente.

Finalmente, enquanto se conclui este trabalho já novos desafios, oportunidades e dinâmicas de cooperação entretanto nasceram. Acompanhar toda esta dinâmica numa perspetiva empresarial de crescimento é a motivação pessoal e profissional do investigador.

# BIBLIOGRAFIA

- Alves, J.N., Balsan, L.A.G., Bazzo, P.S., Lubeck, R.M. e Grohmann, M.Z. (2010): “Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias”, *Gestão & Regionalidade*, Vol. 26, Nº 78, pp.1-35.
- Anderson, E. (1990): “Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance”, *Sloan Management Review*, Vol. 31, Nº 2, pp. 19-30.
- Apolinário, J. M. (1995): “Cooperação Empresarial. Uma Gestão Criativa”, *Revista Dirigir*, Nº 35, Janeiro-Fevereiro, pp. 3-11.
- Arruda, M, C. C. e Arruda, M. L. (1998): “Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 38, Nº 1, pp. 27-37.
- Bachmann, F., Martins, I.L. e Farines J.M. (2000): “Endereçamento multicast e aplicações multimédias distribuídas na RMAV”, In Anais do II Workshop RNP2, Maio de 2000, Belo Horizonte (MG).
- Balestrin, A., Verschoore, J.R. e Junior, E. R. (2010): “O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 14, Nº 3, art. 4, pp. 458-477.
- Balestrin, A. e Vargas L. M. (2004): “A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências”, *Revista de Administração de Empresas*, Ed. Especial, pp. 203-227.
- Balestrin, A. (2005): “A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais”, Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Balestrin, A., Vargas, L. M., e Fayard, P. (2005): “Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol.45, Nº 3, pp. 52-64.
- Balestrin, A. e Vargas, L.M. (2003):” A dimensão das redes horizontais de PME’s: teorizações e evidências”, *Encontro de Estudos de Estratégias*, 1, Anais Eletrônico. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- Bardin, L. (2004): “Análise de Conteúdo”, Lisboa. 3ª Ed. Edições 70.
- Barney, J.B. (1991): ”Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, Nº 1, pp. 99-120.
- Böhe, D. M., e Silva, K. M. (2004): “O dilema de crescimento em redes de cooperação: o caso da Panimel”, In J. R. Verschoore (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.
- Botelho, G.K., Oliveira, E.G. e Barbosa, L.C. (2011): ”Identificação de Oportunidades em Redes de Cooperação e Redes Sociais entre Empresas “, ANAIS do encontro científico de administração, *Economia e Contabilidade*, Vol. 1, Nº 1, p.10.
- Brito, C. (1993): “Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial”, *Working Paper* Nº 38. Faculdade de Economia do Porto.
- Britto, J. (1990): “Características estruturais e modus operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica”, Tese de Doutorado, RJ:IE/UFRJ.

- Campos, A. M. (2005): "O ecoturismo como alternativa de desenvolvimento sustentável", *Caderno Virtual de Turismo*, Vol. 5, Nº 1, pp. 1-6.
- Carvalho, A. A. N. (1996): "*Cooperação tecnológica entre empresas: motivações e fatores de sucesso. Estudo de casos*", Tese mestrado em economia e gestão ciência e tecnologia. ISEG.
- Casarotto Filho, N. e Pires, L.H. (1999): "*Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*", São Paulo: Atlas.
- Castro, M., Bulgacov, S. e Hoffmann V. E. (2011): "Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 15, Nº 1, art. 2, pp. 25-46.
- CCDRC (2006): Programa Operacional do Centro 2007-13, documento no âmbito do QREN disponível para download em URL [http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id\\_channel=34&id\\_page=203](http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=203).
- Centenaro, M., Wegner, D. , Rossoni, A. L. , Oliveira, S. M. e Santos, B. D. (2009): "*Cooperação empresarial e aprendizagem em rede: Estudo de uma rede varejista*", Congresso Internacional de Administração-Gestão Estratégia em Tempo de Mudança, Ponta Grossa.
- Chiumento, L.M.P. e Santos, C.P. (2007): "*Barreiras na formação de consórcios de exportação de micro e pequenas empresas brasileiras*", Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. P. 29. <http://hdl.handle.net/10183/14162>
- Combs, J. G. e Ketchen, D. J. (1999): "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Nº 9, pp. 867-888.
- Comissão Europeia (2010): "EUROPE 2020-A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", Communication From The Commission, Brussels, disponível online [http://europa.eu/press\\_room/pdf/complet\\_en\\_barroso\\_007\\_-\\_europe\\_2020\\_-\\_en\\_version.pdf](http://europa.eu/press_room/pdf/complet_en_barroso_007_-_europe_2020_-_en_version.pdf)
- Comissão Europeia, (2010): "*Livro Branco – A Política Europeia de Transportes no Horizonte 2010: a Hora das Opções*", Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. ISBN 92-894-0345-4.
- Contractor, F. e Lorange, P. (1988): "Why Should Firms Cooperate?", in Contractor, F. E Lorange , P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp. 3-28.
- Costa, A.I.L. (2011) : "*Descentralização Produtiva, Redes de Cooperação Empresarial e Negociação Coletiva. Reflexões a Partir da Experiência Portuguesa*", Tese de Doutorado. Universidade de Salamanca. Faculdade de Direito.
- Direção Geral do Desenvolvimento Regional (2005): "*Formulação de Políticas Públicas no Horizonte 2013 relativas ao tema Acessibilidades e Transportes* ",Relatório final.
- Dodgson, M. (1992a): "Technological collaboration: problems and pitfalls", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 4, Nº 1, pp. 83-88.
- Dodgson, Mark (1992b): "The strategic management of R&D collaboration", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 4, Nº3, pp. 227-244.

- Elmuti, D. e Kathawala, Y. (2001): “An overview of strategic alliances”, *Management Decision*, Vol. 39, Nº 3, pp. 205.
- Ende, M. V. (2004): “Redefort: uma avaliação dos benefícios económico-financeiros percebidos por Integrantes de PME em uma rede de cooperação”, In J. R. Verschoore (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.
- Farias, A. S. D., Amorim, F.C.V. e Ramos, F.S. (2006) :“*Cooperação empresarial: estudo de caso em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa*”, Anais do XXXIV Encontro Nacional de Economia [Proceedings of the 34th Brazilian Economics Meeting].
- Férrnandez Sánchez, E. (1993): “*Alianzas Estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación*”, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Filho Vershoore, J.R.S. (2003):“*O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-económico*”, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, pp. 28-31 Oct. 2003.
- Filho Vershoore, J.R.S. (2006):“*Redes de Cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de Gestão*”, Tese de Doutoramento. Universidade Federal do Grande Rio Sul. Porto Alegre.
- Fombrun, C. J.(1997): “Strategies for network research in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 7, Nº 2, pp. 280-291.
- Forrest, Janet E. (1992): “Management aspects of strategic partnering”, *Journal of General Management*, Vol. 17, Nº 4, pp. 25-40.
- Franco, M. (2001)a: “*O Processo de Cooperação nas Empresas Portuguesas: Formação, Implementação e Desenvolvimento*”, Tese de Doutoramento. Universidade da Beira Interior. Covilhã. Portugal.
- Franco, M. (2007) : “Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português”, *Revista Administração Contemporânea*, Vol. 11, Nº 3, pp. 149-176.
- Franco, M. (2011): “Performance in Strategic Alliances: An Analysis of Objective and Subjective Measures”, *International Journal of Entrepreneurial Venturing - Special Issue on “Business Networks and Enterprise Development”*, Vol. 3, Nº 1, pp. 84-100.
- Franco, M. J. (2010): “Partner Selection Criteria in Cooperative Agreements: Influence from Contextual Factors”, *International Journal of Business Environment*, Vol. 3, Nº 3, pp. 267-291.
- FRANCO, M. J. B. (2001) b: “*Cooperação entre empresas-Meio de Redimensionamento e Reforço da Competitividade das PME Portuguesas*”, Serie Estudos Económicos e Empresariais - Fundação nova Europa- UBI.
- Glocal - Empresas Locais com Orientação Global (2007): “*Empreender em rede prática de criação de redes de cooperação inter-empresarial em pequenos negócios no mundo rural*”, 1ª Ed.: Dezembro 2007, pp. 1-52.
- Gomes, A. e Almeida, V. (2010): “*O Distrito da Guarda em números*”, DSDR/DPA- Direção de Serviços de Desenvolvimento Regional - Divisão de Planeamento e Avaliação. CCDRC-Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro.
- Gratton, L. (2006): “Co-operation without frontiers”, *Business Strategy Review*, Vol. 17, Nº 2, pp. 65-67.

- Gulati, R. (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 4, pp. 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N., e Zaheer, A. (2000): "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nº 3, pp. 203-215.
- Haase, H. e Franco, M. (2011): "An Exploratory Study of the Motives and Perceived Effectiveness of International Cooperative Alliances among SME", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 13, Nº 3/4, pp. 314-336.
- Hermossila, A.e Solá, J. (1991): "*Cooperação Empresarial*", IAPMEI-2ª Ed.
- Hitt, M. A. , Ireland, R.D e Hoskisson, R.E. (2005): "*Strategic Management: Competitiveness and Globalization*", Thomson South-Western, Mason, OH.
- IAPMEI (2000): Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e ao investimento. "*Programa Rede de cooperação*", Lisboa, disponível no site: <http://www.iapmei.pt/>, acesso em 2012.
- IAPMEI (2003): Brochura do Programa SISCOOP.
- IAPMEI (2004): "*Avaliação de oportunidades de cooperação apoiadas no âmbito do QCA*", Síntese Augusto Mateus e Associados.
- Inkpen, Andrew C. e Crossan, Mary M. (1995): "Believing is seeing :joint ventures and organization learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, Nº 5, pp. 595-618.
- INTELI, (2006): "*Manual - Um Contributo para o Desenvolvimento de Uma Política de Clusters*", IAPMEI.
- Jarillo, J. C. (1988): "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Nº 1, pp. 31-41.
- Kanter, R. M., (1994): "Collaborative advantage", *Harvard Business Review*. Vol. 72, Nº 4, pp. 96-108.
- Klein, S., e Zif, J. (1992): "Joint Ventures Locales Frente a Globales", *Economia Industrial*, Janeiro-Fevereiro, pp. 61-66.
- Lastres, H.M.M. e Cassiolato, J.E. (2003): "*Questionário para Arranjos Produtivos Locais. Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE*", p. 7. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist> .
- Lewis, J. D. (1992): "The new power of strategic alliances", *Strategy & Leadership*, Vol. 20, Nº 5, pp.45 - 62.
- Lima, F. e Campos Filho, L. (2009): "Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas", *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. 11;Nº 31; pp. 168-182.
- Macieirinha, L. M. R. (2009): "*Dinamização da cooperação inter-empresarial: proposta de aumento de eficiência pela identificação e fecho de gaps Teoria-Concepção-Implementação: o caso SISCOOP*", Porto: Universidade Portucalense. Dissertação de Mestrado em Economia. <http://hdl.handle.net/123456789/513>.
- Magalhães, J. M. e Daudt, C.G. e Phonlor, P.R. (2009) : "Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 13, Nº 4, art. 4, pp. 583-603.
- Marcon, M. and Moinet, N. (2000): "*La Stratégie-Réseau*", Paris: Éditions Zéro Heure.

- Marconi, M. e Lakatos, E. (2003): “*Fundamentos de metodologia científica*”, 5ª Ed. S. Paulo. Editora Atlas São Carlos da Universidade de São Paulo, Brasil.
- Marques, M.M. L. (1990): “ Contratos de Cooperação Industrial”, *Revista Competir*, Nº 2, Ano 1, Maio-Agosto, pp. 19-22.
- Massukado, L. M. (2008): “*Desenvolvimento do processo de compostagem em unidade descentralizada e proposta de software livre para o gerenciamento municipal dos resíduos sólidos domiciliares*”, Tese de doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.
- Mateus, A. & Associados Sociedade De Consultores, Lda (2000): “*Estudo De Viabilidade do Novo Parque Industrial Da Guarda*”, Relatório Final. [Http://Www.Mun-Guarda.Pt/Index.Asp?Idedicao=51&Idseccao=618&Action=Seccao](http://www.Mun-Guarda.Pt/Index.Asp?Idedicao=51&Idseccao=618&Action=Seccao).
- Melo, J. (2009): “*Impacto da Participação em Alianças sobre o Desempenho Empresarial*”, Tese de dissertação de mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Faculdade de Coimbra. Ministério dos Transportes, Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico. Transportes e Logística - Documento de trabalho Nº 11.
- Miranda J. (1992): “Organizacion de los acuerdos de cooperacion interempresarial en España y su Entorno”, *Economia Industrial*, Nº 286, Maio-Junho, pp. 7-16.
- Mozzato, A.R. e Gollo S.S. (2011): “Redes de cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no rio grande do sul”, *REDES*, Santa Cruz do Sul, Vol. 16, Nº 2, pp. 227 - 252.
- Natário, M, Braga, A. e Rei, C. (2009): “*Os clusters artesanais e o desenvolvimento das regiões: o caso da Beira Interior Norte*”, Artigo apresentado no 15º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
- NERGA - Núcleo Empresarial da Região da Guarda - AE (2008): “*Constrangimentos e Potencialidades à Inovação no distrito da Guarda*”, Guarda.
- NERGA, NERCAB, NERVIR E NERBA (2011): “Dinamização de redes de cooperação autores”, *Revista COOPETIR - Cooperação para a Competitividade Empresarial*- nº 1/2001 - Trimestral SIAC.
- Neves M. P. S. (2009):” *Análise da Coopetição em Redes Horizontais de pequenas e Médias Empresas do RS na Perceção dos Gestores das Redes* “, Tese de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia Porto Alegre.
- Olave, M. E. L. e Neto, J. A. (2001): “Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas”, *Gestão da Produção*, Vol.8, Nº3, pp.289-303.
- Pacagnan, M. N. (2006): “Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado”, Artigo - Estratégia Das Organizações, *Revista de Gestão USP*, Vol. 13, Nº especial, pp. 19-30.
- Paradizo, R. J.S. (2005): “ *Cooperação para o aprendizado inovativo no arranjo produtivo local de confecções de campina grande*”, Tese de mestrado economia. Universidade Federal da Paraíba.
- Park, S. e Ungson, G. R. (1997): “The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 2, pp. 279-307.

- Pellegrin, L., Balestro M.V., Antunes Junior, J.A.V. e Caulliraux, H.M. (2007): "Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação", *Revista Administração.*, Vol.42, Nº3, pp. 313-325.
- Pereira, Bruno A.D. (2005): "*Estruturação de relacionamentos horizontais em rede*", Universidade Federal do Rio Grande Sul. Tese doutoramento. Porto Alegre.
- Pires, E.R.O. e Neto, A.J. (2011): "*Redes de Cooperação como Instrumento de Desenvolvimento Regional: A Indústria Calçadista Francana*", Inovação, Cooperação Internacional e Desenvolvimento Regional. 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas.
- Porter, M. (1998): "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Vol. 76, Nº 6, pp. 77-90.
- Rech, Ionara Edimara M. Luciano e Testa, Maurício Gomes. (2010): "Identificação dos Elementos Motivadores e Desmotivadores Meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture", *Revista Alcance Eletrônica*, Vol. 17, Nº 4, pp. 350-366.
- Roman, O.O. (2007): "*Análise de mudança de desempenho decorrente da inserção de empresas em redes de cooperação: estudo de caso da Agafarma*", Porto Alegre, 2007. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Mestrado em Administração e Negócios, PUCRS.
- Silva, D. H. (2007): "Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos", *Revista Brasileira Política Int.*, Vol. 50, Nº 1, pp. 5-28.
- Speckbacher, G. (2010): "The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust", *European Management Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 101-115.
- Tálamo, J.R. e Carvalho, M.M. (2010): "Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório", *Gestão da Produção*, Vol. 17, Nº 4, pp. 747-760.
- Teixeira E. B. e Vitcel, M.S.e Beber, M.C. (2007): "*Cooperação Estratégica, Redes de Cooperação e Desenvolvimento Regional: o caso Unijuí/Sedai*", Editora Unijuí, ano 5, Nº 10, p.187.
- Yin, Robert K. (2010): "*Estudo de Caso: Planejamento e métodos*", 4ª Ed.. Porto Alegre: Bookman.
- Tureta, C. e Paço-Cunha, E. (2010): "Emergências e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro", *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-PROPAD/UFPE* -ISSN 1679-1827.
- Vale, G.M. V. e Lopes, H. E. G. (2010): "Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico", *Revista de Administração de Empresas*, Curitiba, Vol. 14, Nº 4, pp. 722-737.
- Eiriz V. (2001): "Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 5, Nº 2, pp. 65-90.
- Verschoore, J. R. S. (2006): "*Redes de Cooperação Interorganizacionais: a definição de atributos e benefícios para um modelo de gestão*", Tese doutoramento. UFRGS.
- Verschoore, J. R. S. (2004): "*Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*", Porto Alegre: FEE.

- Verschoore, J.R e Balestrin, A. (2008): "Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 12, Nº 4, pp. 1043-1069.
- Wegner, D. e Costenaro, A e Schmitt, C.L. e Wittmann, M.L. (2005): "Fatores críticos para a formação de clusters e redes de Empresas: um estudo exploratório", *Política de Negócios e Economia de Empresas - VII SEMEAD*.
- Wegner, D. (2011): "Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações como desempenho das empresas participantes", Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande Sul (UFRGS). Escola de Administração (AE).
- Wegner, D. e Padula, A.D. (2010): "Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha", *Revista Administração*, Vol. 45, Nº 3, pp. 221-237.
- Wegner, D. e Ribeiro, J.L.D. (2011): "Avaliação de desempenho de redes horizontais de empresas: um estudo exploratório", *Revista Alcance Eletrônica*, Vol. 18, Nº 1, pp. 59-74.
- Wittmann, M.L. e Dotto, D.R. e Wegner, D. (2008): "Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul", *REDES*, Vol. 13, Nº 1, pp. 160 - 180.

# ANEXOS

## ANEXO I - ESTATUTOS LUSOLINK

### CAPITULO I – DENOMINAÇÃO, DURAÇÃO, SEDE E OBJECTO

#### Artigo 1º

##### Denominação e duração

1. A sociedade adota a forma de sociedade anónima com a denominação de LUSOLINK, S.A. e duração ilimitada.

#### Artigo 2º

##### Sede

1. A sociedade tem a sua sede no Parque Industrial da Guarda - lote 37 e poderá ser mudada, dentro da área do município, por simples deliberação do Conselho de Administração.
2. A administração poderá, por simples deliberação, criar sucursais, agências, delegações, ou outras formas locais de representação no território nacional ou estrangeiro.

#### Artigo 3º

##### Objeto

1. A sociedade tem por objeto:
  - a) Serviços de logística;
  - b) Prestação de serviços aos acionistas no âmbito das respetivas atividades, quer como central de compras, quer no âmbito da gestão e serviços administrativos.
2. Para a consecução do seu objeto constituem ainda atribuições da LUSOLINK, S.A., entre outras:
  - a) Constituir-se como referência no conhecimento logístico pela investigação, reunião e divulgação de técnicas inovadoras de gestão logística;
  - b) Troca de informações e relacionamento com entidades de interesse nacional e internacional;
  - c) Colaborar com organismos e instituições académicas bem como administração pública, no sentido do desenvolvimento da logística e da competitividade nacionais;
  - d) Recorrer ao apoio de programas nacionais e comunitários;
  - e) Promover a Qualificação dos Recursos Humanos dos acionistas;
  - f) Promover a certificação dos acionistas nos aspetos da Qualidade, Ambiente e Segurança.

## **CAPITULO II – CAPITAL SOCIAL, Ações e Obrigações**

### **Artigo 4º**

#### **Capital Social e Ações**

1. O capital social é de 50.000 € mil euros, sendo que o realizado à data do presente contrato é de 21.000,00€ o restante será realizado no prazo de um ano.
2. O capital social é representado por 10.000 ações nominativas, em forma meramente escritural com o valor nominal de 5 euros, cada uma.
3. As ações podem ser representadas por títulos de uma, dez, cem ou mil ações.
4. A emissão de ações será feita sob a forma escritural, a menos que a Assembleia-Geral delibere que a emissão de ações se faça sob a forma titulada.
5. As ações tituladas poderão ser convertidas em escriturais a requerimento e por conta dos interessados, após deliberação favorável da Assembleia-Geral.

### **Artigo 5º**

#### **Obrigações**

1. A Sociedade pode emitir obrigações ou outros valores mobiliários nos termos da legislação em vigor, e bem assim, efetuar sobre obrigações próprias ou valores mobiliários por si emitidos as operações que forem legalmente permitidas.
2. A emissão de obrigações ou outros valores mobiliários pode ser deliberada pelo Conselho de Administração quando o respetivo montante não exceda o valor anualmente fixado, para o efeito, pela Assembleia Geral e, tratando-se de emissão de obrigações convertíveis, desde que o aumento de capital implícito resultante do preço e conversão inicial fixado pela deliberação de emissão se contenha na competência do Conselho de Administração, e sejam observados os parâmetros que para o efeito a Assembleia Geral tiver estabelecido.
3. Da definição pela Assembleia Geral de parâmetros de emissão de obrigações convertíveis pelo Conselho de Administração constará necessariamente:
  - a) o valor máximo das obrigações a emitir em moeda com curso legal em Portugal ou no seu contravalor à taxa de câmbio que for fixada na deliberação de emissão;
  - b) o valor máximo do aumento de capital potencial implícito na emissão, ao preço inicial de conversão que esta fixar;
  - c) sem prejuízo do disposto no artigo 460.º do Código das Sociedades Comerciais, se as obrigações são emitidas com ou sem supressão ou limitação de direito de preferência;
  - d) a categoria ou categorias de ações por emissão das quais será efetuada a conversão e, no caso de ações de mais de uma categoria, a respetiva proporção.

## **Artigo 6º**

### **Aumento de Capital e Direito de Preferência**

1. As entradas de novos sócios serão feitas por aumento de capital após deliberação da Assembleia-Geral, por valores mínimos de capital equivalentes aos das entradas iniciais, acrescidos de um ágio a deliberar com o respetivo aumento.
2. Salvo nos aumentos de capital previstos na alínea anterior, os acionistas terão direito de preferência na proporção das ações detidas.

## **CAPITULO III – Órgãos Sociais**

### **Secção I**

#### **Disposições Gerais**

### **Artigo 7º**

#### **Órgãos sociais**

1. A sociedade tem como órgãos sociais:

- a) Assembleia-Geral;
- b) Conselho de Administração,
- c) Conselho Superior e de Supervisão;
- d) Conselho Fiscal.

### **Artigo 8º**

#### **Mandatos**

1. Os membros da mesa da Assembleia-Geral, do Conselho de Administração, do Conselho Superior de Supervisão e do Conselho Fiscal são eleitos por um triénio pela Assembleia Geral, podendo ser reeleitos, uma ou mais vezes, dentro dos limites previstos na lei.
2. Os membros dos órgãos sociais consideram-se empossados logo que tenham sido eleitos e permanecem no exercício das suas funções até à designação de quem deva substituí-lo.
3. Os membros dos órgãos sociais, serão remunerados ou não, conforme decisão da Assembleia Geral.

## **Secção II**

### **Acionistas**

#### **Artigo 9º**

### **Acionistas**

1. Poderão ser acionistas da LUSOLINK,S.A. todas as empresas do sector, em nome individual ou coletivo, entidades sem fins lucrativos, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, que o solicitem e cuja admissão seja aceite.
2. A decisão de entrada de novos acionistas deverá ser aprovada pelo Conselho de Supervisão, sob proposta do Conselho de Administração; desta decisão cabe recurso para o Assembleia-Geral.
3. As entradas de novos sócios serão feitas por aumento de Capital após deliberação da Assembleia-Geral, por valores mínimos equivalentes aos 10.000€ das entradas iniciais, acrescidos de um ágio a deliberar com o respetivo aumento.

#### **Artigo 10º**

### **Deveres dos Acionistas**

São deveres dos acionistas:

- a) Colaborar por todos os meios ao seu alcance na realização dos fins da LUSOLINK,S.A.;
- b) Cumprir as disposições estatutárias e as deliberações da Assembleia Geral;
- c) Contribuir, por todas as formas ao seu alcance, para a dignificação e prestígio da LUSOLINK,S.A.;
- d) Comunicar ao Conselho de Administração a celebração e teor integral dos acordos parassociais que tenham celebrado, respeitantes à sociedade, no prazo de 10 dias úteis posteriores à respetiva ocorrência;

## **Secção III**

### **Assembleia Geral**

#### **Artigo 11º**

### **Participação e Direito de Voto**

1. Os acionistas que pretendam participar na Assembleia-Geral devem comprovar, até cinco dias úteis antes da respetiva reunião, a inscrição em conta de valores mobiliários escriturais das suas ações.
2. Quando as ações sejam tituladas, nos casos legalmente admitidos, os seus titulares que pretendam participar na Assembleia-Geral devem ter averbadas em seu nome no livro de registo de ações da sociedade, até cinco dias úteis antes da data marcada para a reunião, as suas ações ou comprovar, até à mesma data, o respetivo depósito em intermediário financeiro que legalmente substitua aquele registo.

3. Para os efeitos do disposto nos números dois e três, as ações deverão permanecer inscritas ou registadas em nome do acionista, pelo menos, até ao encerramento da reunião da Assembleia-Geral. Contudo, em caso de suspensão da reunião da Assembleia-Geral, os certificados de depósito de ações que tenham sido emitidos e os respetivos bloqueios de ações poderão ser cancelados, aplicando-se a antecedência prevista nos números dois e três relativamente à data de recomeço dos trabalhos.
4. A cada 100 ações corresponde um voto, podendo os acionistas possuidores de um número menor de ações agrupar-se de forma a, em conjunto e fazendo-se representar por um dos agrupados, reunirem entre si o número de ações necessário ao exercício do direito de voto.
5. O exercício do voto por correspondência ou por meios eletrónicos pode abranger todas as matérias constantes da convocatória, nos termos e condições nela fixados.
6. Os termos e condições para o exercício do voto por correspondência ou por meios eletrónicos serão definidos pelo Presidente da Mesa da Assembleia-Geral na convocatória, com vista a assegurar a sua autenticidade, regularidade, segurança, fiabilidade e confidencialidade até ao momento da votação. Em qualquer dos casos, a autenticidade do voto será assegurada perante o Presidente da Mesa da Assembleia-Geral mediante comunicação com a assinatura reconhecida nos termos legais, tratando-se de pessoas coletivas, ou mediante comunicação acompanhada de cópia simples de identificação, tratando-se de pessoas singulares. De forma a garantir a confidencialidade do voto, as referidas comunicações deverão ser remetidas em envelope fechado que apenas será considerado no momento do escrutínio da votação.
7. Os votos emitidos por correspondência ou por meios eletrónicos valem como votos negativos em relação a propostas de deliberação que venham eventualmente a ser apresentadas em momento posterior à respetiva emissão.
8. A presença em Assembleia-Geral de acionista que tenha exercido o respetivo direito de voto por correspondência ou por meios eletrónicos, ou de seu representante, determina a revogação do voto expresso por aquela forma.
9. Cada acionista não poderá representar mais do que dois acionistas, incluindo ele próprio.
10. Para efeitos do presente artigo, consideram-se como pertencendo ao acionista as ações detidas por pessoas que se encontrem nas situações previstas no artigo 20º do Código dos Valores Mobiliários, sendo a limitação de cada pessoa abrangida proporcional ao número de votos que emitir.
11. No caso de contitularidade de ações, só o representante comum, ou um representante deste, poderá participar nas reuniões da Assembleia-Geral.
12. Os acionistas que sejam pessoas coletivas indicam, por carta dirigida ao Presidente da Mesa, quem os representará na Assembleia-Geral.
13. Independentemente do valor do capital detido, nenhum dos acionistas terá mais de 20% dos direitos de voto totais da LUSOLINK, S.A.

## **Artigo 12º**

### **Mesa da Assembleia**

1. A Mesa da Assembleia é composta por três elementos eleitos pela Assembleia Geral, e é constituída por um presidente, um vice-presidente e um secretário.
2. É convocada e dirigida pelo presidente da mesa ou, na sua ausência ou impedimentos, pelo vice-presidente.
3. A convocação da Assembleia-Geral faz-se com a antecedência e pela forma previstas na lei, com indicação expressa dos assuntos a tratar.
4. A Assembleia-Geral será realizada na sede da Sociedade ou noutra local escolhido pelo Presidente da Mesa nos termos da lei, não podendo ser efetuada através de meios telemáticos.

## **Artigo 13º**

### **Reuniões e Deliberações da Assembleia-Geral**

1. A Assembleia-Geral reúne ordinariamente nos termos da lei e, extraordinariamente sempre que os Conselhos de Administração ou Fiscal o julguem necessário ou ainda quando a sua convocação seja requerida ao presidente da respetiva mesa por acionistas que representem, pelo menos 5% do capital social e, ordinariamente, uma vez por ano.
2. As deliberações são tomadas por maioria de votos dos acionistas presentes ou representados na reunião da Assembleia-Geral, sempre que a lei ou os estatutos não exijam maior número.

## **Artigo 14º**

### **Competência da Assembleia-Geral**

1. A Assembleia-Geral delibera sobre todos os assuntos para os quais a lei ou os presentes estatutos lhe atribuam competência.
2. Compete, em especial, à Assembleia-Geral:
  - a) Eleger e exonerar os membros da mesa da Assembleia-Geral, do Conselho de Administração e o respetivo presidente, do Conselho Fiscal e do Conselho Superior e de Supervisão;
  - b) Deliberar sobre o relatório de gestão e as contas do exercício, bem como sobre a proposta de aplicação de resultados e proceder à apreciação geral da administração e fiscalização da sociedade;
  - c) Deliberar sobre quaisquer alterações dos estatutos e aumentos de capital;
  - d) Deliberar sobre a emissão de obrigações ou outros valores mobiliários e fixar o valor daquelas que o Conselho de Administração pode autorizar, nos termos número três, bem como sobre a limitação ou supressão de direito de preferência na emissão de obrigações convertíveis em ações e a fixação, nos termos do artigo 6º, bem como sobre a limitação ou supressão de direito de preferência na emissão de obrigações convertíveis em ações e a fixação, nos termos deste

Estatuto, de parâmetros para emissões pelo Conselho de Administração de obrigações dessa natureza.

- e) Deliberar sobre as remunerações dos membros dos órgãos sociais, podendo para o efeito designar uma comissão de fixação de remunerações;
  - f) Deliberar sobre os projetos de expansão das linhas exploradas pela empresa;
  - g) Autorizar a aquisição e a alienação de bens imóveis, bem como a realização de investimentos, quando, em cada caso, o valor exceda o correspondente a 10% do capital social da Sociedade;
  - h) Autorizar a aquisição e a alienação de participações sociais, neste último caso apenas quando o valor exceda o correspondente a 10% do capital social da sociedade;
  - i) Deliberar sobre a emissão de obrigações;
  - j) Deliberar sobre os diferendos entre os pareceres do Conselho Superior e de Supervisão e as decisões do Conselho de Administração.
1. As deliberações sob as matérias previstas na alínea i) do número anterior são tomadas somente sob proposta a apresentar pelo Conselho de Administração.

#### **Secção IV**

#### **Conselho de Administração**

#### **Artigo 15º**

#### **Composição do Conselho de Administração**

- 1.O Conselho de Administração é composto por um mínimo de três e um máximo de cinco membros.
- 2.As vagas ou impedimentos que ocorram no Conselho de Administração serão preenchidos por cooptação dos administradores em exercício, desde que estes sejam em número suficiente para o conselho poder funcionar.

#### **Art.16º**

#### **Reuniões e Deliberações do Conselho de Administração**

1. O Conselho de Administração deve fixar as datas ou periodicidade das suas reuniões ordinárias e reunirá, extraordinariamente, sempre que seja convocado pelo presidente, por sua iniciativa ou a requerimento de dois administradores ou do Conselho Fiscal.
2. O Conselho de Administração não pode deliberar sem a presença da maioria dos seus membros.
3. As deliberações do Conselho de Administração constam sempre de acta, que consignará os votos de vencido, e são tomadas por maioria dos votos expressos, tendo o presidente ou quem o substitua, voto de qualidade.

## **Art.17º**

### **Competências**

1- Compete ao Conselho de Administração exercer, em geral, os mais amplos poderes de representação e administração da sociedade, praticando todos os atos tendentes à realização dos seus objetivos, e em especial:

- a) Gerir os negócios sociais e praticar todos os atos relativos ao objeto social que não caibam na competência atribuída a outros órgãos da Sociedade;
- b) Elaborar o relatório anual;
- c) Alienar, adquirir, onerar e tomar de arrendamento, aluguer ou qualquer outra forma de locação bens móveis ou imóveis;
- d) Representar a sociedade em juízo e fora dele, ativa e passivamente, podendo desistir, transigir e confessar em quaisquer pleitos e, bem assim, celebrar convenções de arbitragem;
- e) Estabelecer a organização técnico-administrativa da Sociedade e as normas do seu funcionamento interno;
- f) Exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas pela lei ou pela Assembleia-Geral
- g) Administrar os bens da LUSOLINK, SA e dar-lhes as aplicações que tenha por mais convenientes;
- h) Criar comissões técnicas para o estudo de aspetos específicos da logística e para o desenvolvimento permanente de determinadas atividades.
- i) Propor ao presidente da mesa da Assembleia-Geral a convocação da Assembleia-Geral.
- j) Apresentar à Assembleia-Geral a matéria prevista na alínea h) do art. 14º, sempre que o Conselho de Administração não se conforme com parecer do Conselho Superior e de Supervisão.
- k) Propor ao Conselho Superior de Supervisão sanções a aplicar aos sócios.

2 – Compete ainda ao Conselho de Administração a aprovação do plano estratégico da sociedade e a realização das operações a seguir indicadas, que serão sujeitas a parecer prévio do Conselho Superior e de Supervisão:

- a) Aquisições e alienações de bens, direitos ou participações sociais de valor económico significativo;
- b) Contratação de financiamentos de valor significativo;
- c) Abertura ou encerramento de estabelecimentos ou partes importantes de estabelecimentos e extensões ou reduções importantes da atividade;
- d) Outros negócios ou operações de valor económico ou estratégico significativo.
- e) Estabelecimento ou cessação de parcerias estratégicas ou outras formas de cooperação duradoura;
- f) Projetos de cisão, fusão ou transformação;

g) Propor alterações ao contrato de sociedade, incluindo a mudança de sede e aumento de capital, quando sejam da iniciativa do Conselho de Administração.

### **Artigo 18º**

#### **Competência do Presidente do Conselho de Administração**

1. Compete ao presidente do Conselho de Administração dirigir a atividade do conselho e, em especial:
  - a) Convocar e presidir às reuniões do Conselho de Administração;
  - b) Zelar pela correta execução das deliberações do Conselho.
2. Nas suas faltas ou impedimentos o presidente é substituído pelo vogal do Conselho de Administração por si designado para o efeito.

### **Artigo 19º**

#### **Representação da Sociedade**

1. A Sociedade obriga-se:
  - a) Pela assinatura de dois membros do Conselho de Administração;
  - b) Pela assinatura de um administrador, quando haja delegação expressa do Conselho para a prática de determinado ato;
  - c) Pela assinatura de mandatário constituído, no âmbito do correspondente mandato.

### **Artigo 20º**

#### **Comissão Executiva**

1. O Conselho de Administração poderá delegar a gestão corrente da Sociedade numa Comissão Executiva, composta por três elementos.
2. Os membros da Comissão Executiva, bem como o seu presidente, serão eleitos pelo Conselho de Administração de entre os membros.
3. O Conselho de Administração fixará as atribuições da Comissão Executiva na gestão corrente da Sociedade, delegando nela, quando necessário, todas as competências cuja inclusão não está vedada pelo artigo quatrocentos e sete do Código das Sociedades Comerciais.
4. O Presidente da Comissão Executiva deve:
  - a) Assegurar que seja prestada toda a informação aos demais membros do Conselho de Administração relativamente à atividade e às deliberações da Comissão Executiva;

b) Assegurar o cumprimento dos limites de delegação, da estratégia da Sociedade e dos deveres de colaboração perante o Presidente do Conselho de Administração.

5. A Comissão Executiva funcionará, em princípio, segundo o definido para o Conselho de Administração, nos termos dos presentes Estatutos, sem prejuízo das adaptações que o Conselho de Administração delibere introduzir nesse modo de funcionamento.

6. O Conselho de Administração poderá autorizar a Comissão Executiva a encarregar um ou mais dos seus membros de se ocuparem de certas matérias e a delegar em um ou mais dos seus membros o exercício de alguns dos poderes que lhe sejam delegados.

7. As deliberações da Comissão Executiva serão tomadas por maioria dos votos expressos e o respetivo Presidente tem voto de qualidade.

## **Secção V**

### **Artigo 21º**

#### **Conselho Superior e de Supervisão**

1. O Conselho Superior e de Supervisão é composto por um número ímpar de membros efetivos, de entre os acionistas, não inferior a sete, incluindo os referidos nos números seguintes, eleitos por um mandato de três anos.

2. É, por inerência, membro do Conselho Superior e de Supervisão o presidente da mesa da Assembleia-Geral.

3. O presidente e o vice-presidente serão eleitos por cooptação dos restantes membros do Conselho Superior e de Supervisão.

4. Os acionistas ou grupos de acionistas titulares de ações representativas de um mínimo de 10% e um máximo de 20% do capital da sociedade poderão subscrever listas para eleição dos restantes membros do Conselho Superior e de Supervisão, aplicando-se as regras seguintes:

a) As listas de membros para o Conselho Superior e de Supervisão a submeter à Assembleia-Geral devem incluir, para além da proposta ordenada de membros efetivos, pelo menos, dois membros suplentes, para suprir as faltas definitivas daqueles.

b) O mesmo acionista não pode subscrever mais do que uma lista;

c) Se na eleição forem apresentadas várias listas, a votação incide sobre o conjunto dessas listas, apurando-se o preenchimento dos lugares pelo método de Hondt;

5. O presidente do Conselho Geral e de Supervisão representa este órgão, coordena as suas atividades, convoca e preside às respetivas reuniões e zela pela correta execução das suas deliberações.

6. Na sua falta ou impedimento, o presidente do Conselho Superior e de Supervisão será substituído pelo respetivo vice-presidente, se o houver, ou, na falta deste, por quem a Assembleia ou o Conselho Superior e de Supervisão, com sujeição a ratificação pela Assembleia-Geral imediata, designar.

7. O presidente do Conselho Superior e de Supervisão ou, na sua ausência ou impedimento, um membro delegado por este órgão designado para o efeito poderá, sempre que o julgue conveniente, e sem direito de voto, assistir às reuniões do conselho de administração executivo e participar em discussão de matérias a submeter ao Conselho Superior e de Supervisão.

8. Só poderão fazer parte do Conselho Superior e de Supervisão os acionistas que exerçam a atividade empresarial de transportes.

## **Artigo 22º**

### **Competência**

1. Compete em especial ao Conselho Superior e de Supervisão, para além do disposto na lei:

a) Acompanhar em permanência a atividade da administração da sociedade e sociedades dominadas e prestar a respeito dela aconselhamento e assistência á Comissão Executiva, designadamente no que concerne à estratégia, consecução de objetivos e cumprimento de normas legais aplicáveis;

b) Emitir parecer sobre o orçamento, o relatório de gestão e contas do exercício;

c) Propor à Assembleia-Geral a destituição de qualquer membro da Comissão Executiva;

d) Acompanhar a definição de critérios e competências necessárias nas estruturas e órgãos internos da sociedade ou do grupo ou convenientes a observar e suas repercussões na respetiva composição, bem como a elaboração de planos de sucessão;

e) Acompanhar e apreciar questões relativas a governo societário, sustentabilidade, códigos internos de ética e conduta e respetivo cumprimento e sistemas de avaliação e resolução de conflitos de interesses, incluindo no que respeita a relações da sociedade com acionistas e emitir pareceres sobre estas matérias;

f) Analisar regularmente a distribuição das cargas e métodos a utilizar:

g) Obter os meios, financeiros ou de outra natureza, que razoavelmente entender necessários à sua atividade e solicitar à Comissão Executiva a adoção das medidas ou correções que entenda pertinentes, podendo proceder a contratação dos meios necessários ao seu próprio aconselhamento independente, se necessário;

h) Receber do Conselho de Administração informação periódica sobre relações comerciais significativas da sociedade;

i) Representar a sociedade nas relações com os administradores;

j) Vigiar pela observância da lei e do contrato de sociedade;

k) Aprovar o respetivo regulamento interno que incluirá as regras de relacionamento com os demais órgãos e corpos sociais.

l) Por iniciativa própria ou em caso de solicitação do presidente do Conselho de Administração para o efeito, o Conselho Superior e de Supervisão deverá fixar os parâmetros de medida do valor económico ou estratégico das operações que nos termos do número 2 do artigo 17.º lhe devem ser submetidas para parecer;

m) Estabelecer mecanismos expeditos para emissão de parecer, em casos de urgência ou quando a natureza da matéria o justifique e nas situações em que é permitida a dispensa da emissão desse parecer.

2. Compete ainda ao Conselho Superior de Supervisão:

a) Aplicar, aos acionistas, sob proposta do Conselho de Administração, sanções por violação do presente estatuto, acordos parassociais e regulamento interno.

b) Das sanções previstas na alínea anterior cabe recurso para a Assembleia-Geral

3. O Conselho Superior e de Supervisão emitirá parecer prévio sobre as matérias do número 2 do artigo 17.º destes estatutos.

### **Artigo 23º**

#### **Funcionamento**

O Conselho Superior e de Supervisão reúne-se, ordinariamente, pelo menos uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu presidente, por iniciativa própria ou mediante solicitação de qualquer dos seus membros, da Comissão Executiva ou do respetivo presidente.

### **SECÇÃO VI**

#### **Órgãos de Fiscalização**

### **Artigo 24º**

#### **Fiscalização da atividade da sociedade**

1. A fiscalização da sociedade compete a um Conselho Fiscal, composto por um presidente, dois vogais efetivos e um suplente, e um revisor oficial de contas ou uma sociedade de revisores oficiais de contas, que não seja membro daquele órgão.
2. O Conselho Fiscal e o revisor oficial de contas ou a sociedade de revisores oficiais de contas têm poderes e deveres atribuídos pelo Código das Sociedades Comerciais.
3. Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Proceder ao exame do relatório e contas elaborado anualmente pelo Conselho de Administração, destinados a serem submetidos à Assembleia-Geral e dar parecer sobre os mesmos;
- b) Apreciar o orçamento;
- c) Verificar os balancetes de receita e despesa, conferir os documentos de despesa e a legalidade dos pagamentos efetuados;
- d) Reunir conjuntamente com o Conselho de Administração, sempre que o entenda conveniente e dar parecer sobre qualquer consulta que por esta lhe seja apresentada;

## **CAPÍTULO IV**

### **Disposições Finais**

#### **Artigo 25º**

##### **Aplicação de resultados**

Os resultados positivos de cada exercício, devidamente aprovados, têm, pela ordem indicada, a seguinte aplicação:

- a) Um mínimo de 20% para constituição ou reintegração da reserva legal, até atingir o montante legalmente exigível;
- b) Outras aplicações impostas por lei;
- c) Do remanescente será distribuído pelos acionistas, a título de dividendos, a percentagem que vier a ser fixada, a qual, salvo voto favorável de três quartos dos votos dos acionistas presentes ou representados, não poderá ser inferior a 50%;
- d)** O restante, conforme for deliberado pela Assembleia-Geral, podendo ser deliberada a distribuição de lucros em percentagem inferior a cinquenta por cento dos distribuíveis com vista ao robustecimento da autonomia financeira da sociedade.

#### **Artigo 26º**

##### **Dissolução da Sociedade**

1. A Sociedade dissolve-se nos casos e nos termos legais.
  
2. A liquidação da sociedade reger-se-á pelas disposições da lei e pelas deliberações da Assembleia-Geral.

## ANEXO II - ACORDO PARASSOCIAL

Nota: este Acordo Parassocial assume como pressuposto:

- (i) a sociedade ainda não se encontra constituída na dada da assinatura do Acordo Parassocial.

Entre:

**PRIMEIRA CONTRAENTE:** *NERGA - Núcleo Empresarial da Região da Guarda -Associação Empresarial*, adiante designado abreviadamente de Promotor,

**SEGUNDA CONTRAENTE:** .....

**TERCEIRA CONTRAENTE:** .....

**QUARTA CONTRAENTE:** .....

Considerando que:

A) Os Contraentes pretendem vir a participar conjuntamente no capital social de uma sociedade anónima a constituir, que terá a designação social de LUSOLINK, S.A., com capital social de 30.000 euros e sede no Parque Industrial da Guarda - lote 37 , adiante designada abreviadamente por SOCIEDADE;

B) O Promotor é conhecedor da *área dos transportes*.

C) A participação do Promotor tem como objetivo o acompanhamento da atividade e o apoio à gestão da SOCIEDADE, bem como a constituição de um elo de ligação entre a SOCIEDADE e os sócios no que respeita à prestação de informação regular e atempada sobre a sua atividade;

D) Os Contraentes desde já desejam estipular um conjunto de normas que se destinam a disciplinar a sua atuação enquanto acionistas da SOCIEDADE, para além do que será disposto nos Estatutos, cuja minuta se anexa ao presente Acordo, as Partes, livremente e de boa fé, celebram e reciprocamente aceitam o presente Acordo, que se regerá pelas cláusulas seguintes:

## **PRIMEIRA**

### **(Denominação e Capital Social)**

1. Pelo presente Acordo, os Contraentes acordaram em constituir entre si a SOCIEDADE, a qual, como já referido no Considerando A., terá a denominação social de LUSOLINK, SA, será regulada pelos Estatutos, cuja minuta, rubricada pelas Partes, integra o presente Acordo como Anexo I e terá um capital social inicial de 50.000 € (cento e cinquenta mil euros), representado por 10.000 (trinta mil) ações, com o valor nominal unitário de 5 € (cinco euros).

## **SEGUNDA**

### **(Declaração do Promotor)**

1. O PROMOTOR declara que a SOCIEDADE, ainda em fase de constituição, tem a sua situação totalmente regularizada perante a Segurança Social, as Finanças, o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, o ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal e o ITP – Instituto de Turismo de Portugal, declarando ainda que não assumiu, em nome da SOCIEDADE, quaisquer dívidas para com qualquer entidade, pública ou privada, seja a que título for.

2. O PROMOTOR responsabiliza-se perante a SOCIEDADE, por todas as consequências resultantes da não veracidade das declarações prestadas nesta Cláusula, a qual será considerada, para todos os efeitos, como incumprimento deste Acordo.

## **TERCEIRA**

### **(Acompanhamento da gestão da sociedade)**

Nos primeiros 3 anos, o promotor em conjunto com as entidades de natureza associativa, sem fins lucrativos, que integram o capital, terão o direito de nomear 2 elementos do Conselho de Administração como garante dos objetivos para que foi constituída a LUSOLINK, S.A. nomeadamente no reforço do seu relacionamento com outras entidades públicas, nacionais e internacionais, naturalmente traduzidas em oportunidades de negócio, de parcerias e de posicionamento estratégico.

## **QUARTA**

### **(Pacto de Não Concorrência)**

1. Pelo presente Acordo, os Segundo, Terceiro ..... obrigam-se a, sem prejuízo das atividades atualmente exercidas, não desenvolver ou participar, por si ou por interposta pessoa, como tal se entendendo a atuação na qualidade de sócio ou acionista ou na qualidade de administrador, gerente ou

empregado de qualquer empresa, em quaisquer projetos ou empresas, ou desenvolver qualquer atividade que por qualquer forma, possa causar direta ou indiretamente prejuízos morais ou materiais à Sociedade, enquanto se mantiver como acionista desta última.

2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, os Segundo, Terceiro....outorgantes só podem desenvolver atividades abrangidas pelo objeto social da SOCIEDADE se não prejudicarem a atividade económica desta.

## **QUINTA**

### **(Incumprimento)**

1.O incumprimento do pacto de não concorrência, ou a prática de qualquer atividade que cause prejuízo à SOCIEDADE é passível de ser sancionada.

2. Cabe ao Conselho de Administração propor ao Conselho Superior de Supervisão sanções a aplicar aos acionistas.

3. As sanções podem assumir a forma de:

a) Aviso/ Advertência oral:

b) Aviso por escrito com registo em livro criado para o efeito;

c) Indemnização pelos prejuízos causados à Sociedade;

d) Suspensão temporária da utilização dos serviços da SOCIEDADE.

3.Das sanções aplicadas cabe recurso para a Assembleia-Geral.

## **SEXTA**

### **(Novos Acionistas)**

1. A entrada de quaisquer novos acionistas na SOCIEDADE deverá ser obrigatoriamente deliberada de comum acordo entre os Contraentes, devendo aqueles novos acionistas obrigar-se nos exatos termos do presente Acordo Parassocial.

2. As entradas de novos sócios serão feitas por aumento de Capital após deliberação da Assembleia-Geral, por valores mínimos equivalentes aos 10.000€ das entradas iniciais, acrescidos de um ágio a deliberar com o respetivo aumento.

## **SÉTIMA**

### **(Princípios Éticos)**

Tendo a SOCIEDADE como objetivo permitir que as PME's do sector dos transportes, independentes a nível jurídico, comercial e financeiro, trabalhem conjuntamente através de uma estrutura eficiente e evolutiva, ambos se comprometem a:

- Desenvolver sobre bases saudáveis intercâmbios comerciais no âmbito das atividades do grupo.
- Respeitar a cláusula de não concorrência proibindo, sob pena de sanção, todas as ações que visem subtrair ou desviar a clientela pertencente a qualquer uma das sociedades do grupo ou dos seus membros.
- Proibir a contratação de pessoal às empresas do grupo sem o consentimento expresso da empresa afetada.
- Participar ativamente nas diferentes reuniões e manifestações do grupo.
- Liquidar todas as importâncias devidas ao grupo (serviços, prestações ou outras verbas) nos prazos estipulados pela LUSOLINK,SA.
- Informar ao conjunto de colaboradores da empresa da vida interna e económica do grupo e das obrigações que a empresa se compromete a respeitar, nomeadamente, a entrega de toda a documentação e informação necessária ao bom funcionamento da SOCIEDADE, nos prazos por ela estipulados.

## **OITAVA**

### **(Garantia Bancária)**

1.Os contraentes comprometem-se a proporcionar, no momento da inscrição, uma garantia bancária/ seguro caução a favor da SOCIEDADE no valor de 5000€.

## **NONA**

### **(Deveres dos Acionistas)**

Os acionistas da SOCIEDADE comprometem-se a juntamente com os seus colaboradores e com o seu pessoal:

- Atender rapidamente e nas melhores condições às solicitações da SOCIEDADE.
- Colocar à disposição equipamento que cumpra todas as disposições legais e que se encontre em bom estado de funcionamento e manutenção e utilizar pessoal qualificado e experiente.
- Segurar as mercadorias transportadas respeitando os valores regulamentados ou declarados.

- Garantir e responsabilizar-se pela boa execução do transporte.
- Informar, imediatamente, a LUSOLINK, SA de qualquer avaria ou problema que aconteça durante o transporte.
- Respeitar e fazer respeitar os critérios de seriedade e qualidade que funcionarão como garantia da boa reputação da empresa perante os clientes.
- Favorecer as ações de entreajuda entre os membros.

## **DÉCIMA**

### **(Procedimento de gestão de cargas)**

1.O procedimento de gestão de cargas dependerá da oportunidade de mercado e funcionara da seguinte forma:

Serão divulgadas entre os acionistas as condições, nomeadamente, cargas disponíveis, a origem e destino, o período e os custos, bem como o prazo limite para a sua resposta.

Os acionistas responderão indicando o seu interesse e a sua frota disponível.

2. Segue-se um processo de decisão findo o qual se verificará um dos seguintes cenários:

a)Se a oferta de camiões exceder a procura a distribuição é direta e proporcional à oferta apresentada por cada empresa, ou a escolha é feita com número igual de camiões das empresas concorrentes, ou recorrer-se-á a outros métodos de divisão proporcional. Desta forma, contratar-se-á entre os acionistas da LUSOLINK,SA e os seus clientes.

b)Se a oferta igualar a procura contratar-se-á entre os acionistas da LUSOLINK,SA e os seus clientes.

c)Num último cenário a procura se a procura for superior à oferta de camiões, a sua falta de camiões terá que ser superada pelo recurso ao mercado, na parte em que os sócios da LUSOLINK,SA não forem capazes de a assegurar.

3.No caso de incumprimento do contrato por falta de camiões por qualquer acionista, no âmbito dos compromissos assumidos, é da exclusiva responsabilidade da SOCIEDADE assegurar os meios que forem necessários para cumprir as condições acordadas com o cliente final. Neste caso será aplicada uma sanção, nos termos previstos no presente acordo, ao acionista faltoso para ressarcir os prejuízos causados.

4.Cada acionista só pode disponibilizar os seus próprios camiões.

## **DÉCIMA PRIMEIRA**

### **(Cláusula Penal)**

1. As Partes acordam que o incumprimento culposo, de qualquer das obrigações, constitui a Parte faltosa na obrigação de indemnizar cada uma das Partes não faltosas em montante que se fixa desde já, a título de cláusula penal, em € ... (... mil euros).
2. O incumprimento culposo referido no número anterior só se verifica se, tendo a Parte faltosa sido interpelada por qualquer uma das Partes não faltosas, por escrito, para pôr termo à situação de incumprimento, a obrigação contratual em causa não for cumprida no prazo máximo de 30 (trinta dias) a contar dessa interpelação.
3. A estipulação desta cláusula penal não obsta a que cada uma das Partes não faltosas possa reclamar da Parte faltosa indemnização por eventuais prejuízos sofridos, nos termos gerais de Direito.

## **DÉCIMA SEGUNDA**

### **(Resolução de litígios)**

1. O presente Acordo rege-se pela lei portuguesa.
2. Para qualquer questão será competente o foro da Comarca da Guarda, com exclusão de todos os outros.

## **DÉCIMA TERCEIRA**

### **(Alterações e comunicações)**

1. Qualquer alteração ao presente Acordo só será válida no caso de constar de documento escrito assinado por todas as Partes.
2. Exceto se de outro modo for expressamente convencionado, quaisquer comunicações a realizar ao abrigo do presente Acordo ou relacionadas com o seu objeto serão efetuadas por carta registada com aviso de receção, dirigida para as moradas constantes do presente Acordo.
3. Se qualquer carta registada, com aviso de receção, enviada a qualquer das Partes, for devolvida ao remetente, a comunicação que se pretendia fazer com a referida carta considerar-se-á efetuada ao destinatário no quinto dia útil a contar da sua expedição.
4. O presente Acordo produz efeitos desde a data da sua assinatura e vigorará pelo período de tempo necessário à sua plena execução.

Feito em (...) exemplares, todos valendo como originais, assinados por todos os

Contraentes, ficando cada uma das Partes intervenientes com um dos exemplares

## ANEXO III - FICHA DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE

---

### FICHA DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE

---

#### DADOS DA EMPRESA

Nome da Empresa			
Morada			
Código Postal		Localidade	
Telefone		Fax	
Sector de Actividade			
Nº. de Trabalhadores		Nº Viaturas	
Pessoa a contactar			
E-mail		Telemóvel	

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

# ANEXO IV-RESUMO DAS REUNIÕES COM OS EMPRESÁRIOS

## Reuniões de grupo dia 28/02/2009

DATA DA REUNIÃO	QUESTÕES ABORDADAS	SOLUÇÕES PROPOSTAS	RESULTADOS
28 de Fevereiro de 2009	Inexistência de um sistema de gestão logística	Procurar apoio junto das instituições públicas, nomeadamente da Câmara Municipal da Guarda.  Concentrar um grupo de empresários de menor número com a condição da sua ativa participação.	Nomeada uma comissão executiva  As empresas formalizaram numa ficha de manifestação de interesse na cooperação.
	Gestão ineficaz de frotas, falta de ferramentas de controlo de gestão.	Dotar as empresas de ferramentas avançadas de gestão; Aumentar os conhecimentos e competências dos empresários.	Promoção e divulgação de projetos de formação aos empresários.
	Problemas com os transitários e a lei do trabalho	Aproveitar a localização geoestratégica da Guarda e da PLIE	
	Capital mínimo exigido demasiado elevado (125.000 euros).  Fracca capacidade de endividamento das empresas de pequena dimensão.	Criar de uma estrutura conjunta de empresas, mantendo cada empresa a sua própria individualidade, podendo ter os próprios transitários a recrutar serviços em diversos países através de parcerias em diversos pontos internacionais, criando uma rede europeia. Esta serviria como uma placa giratória ao nível europeu o que permitiria obter melhores resultados em termos de vantagens negociais, quer junto da própria banca quer junto dos fornecedores, a estrutura teria como principio a obtenção e distribuição de lucros.	Auscultação e reuniões com vários fornecedores de gestão de frotas.  Economias de escala
	Atribuição de 10.000 euros por cada viatura para abate mas com a condição de durante 5 anos não poder licenciar mais nenhuma.		
Sistema de subcontratação cada vez mais usual, o que permite um estrangulamento dos preços e rápido fecho das empresas.			

Reuniões de grupo dia 05/03/2009

DATA DA REUNIÃO	QUESTÕES ABORDADAS	SOLUÇÕES PROPOSTAS	RESULTADOS
5 de Março de 2009	Qual o tipo de estrutura a criar	Empresa, Cooperativa ou Associação	Criação de uma sociedade anónima
	Salvaguarda dos interesses da génese do projeto de cooperação	Proposta de criação de um acordo de ética/parassocial	
	Sede social da empresa	Aproveitamento de infraestruturas já existentes por forma de aproveitamento e redução dos custos	Instalações do NERGA
	Custos demasiado altos na utilização de infraestruturas logísticas individuais	Criar um sistema de logística comum de modo a dar uma resposta mais rápida e eficaz em termos inclusive de concursos nacionais e internacionais para serviços de transportes.	
	Custo de atividade demasiado elevada e falta de poder negocial	Central de compras: combustíveis, pneus, seguros	
	Forma de participação dos acionistas	Foram discutidas ainda algumas formas de participação dos acionistas, desde uma entrada fixa inicial e depois por volume de faturação da empresa interessada em participar ou pelo seu número de camiões.	Tema inconclusivo dado ser um tema bastante delicado.

**Reuniões de grupo dia 13/03/2009**

DATA DA REUNIÃO	QUESTÕES ABORDADAS	SOLUÇÕES PROPOSTAS	RESULTADOS
13 de Março de 2009	Plano de divulgação e promoção do projeto	<p>Abertura à participação a outras entidades, nomeadamente às autarquias que possam contribuir para o crescimento da sociedade; A Autarquia da Guarda possui a propriedade e gestão da PLIE (plataforma logística da Guarda) com lotes vagos;</p> <p>O CEC, Wincentro, AIP, AICEP, IAPMEI, Ministério da Economia, Outras Associações de interesse.</p> <p>Divulgação do modelo junto do NERCAB, AIRV, NERSANT, NERVIR, NERBA.</p> <p>Entrevistas junto de jornais locais</p> <p>Organização do seminário “Instrumentos estratégicos para a competitividade Empresarial”</p>	<p>Reconhecimento de apoio ao projeto: CEC, WinCentro, AIP, Autarquia de Almeida e Guarda.</p> <p>Realização do seminário “Instrumentos estratégicos para a competitividade Empresarial”</p> <p>Sessão de divulgação junto do NERCAB e AIRV</p> <p>Interesse demonstrado pela NERSANT</p>
	Valor de capital inicial	O capital inicial aconselha-se que seja 300.000 euros.	Cada acionista deverá participar com 45.000 euros
	Órgãos de decisão na empresa	A sociedade Anónima a constituir não poderá ter decisão direta sobre a gestão das empresas, a participação de cada empresa aconselha-se a ter uma participação igual e inferior a 10%;	A considerar no acordo parassocial/acordo de ética
	Qual o nome a atribuir à empresa a constituir	International Trucks & Logistics Group-Portugal, S.A.; TransGroup & Logistics Alliance - Portugal, S.A.; Lusitânia Global Services, S.A.	
	Qual o objeto social e Classificação da atividade económica	Reunião com o CFE de Viseu e cartório de competências especializadas da Guarda	CAE 49410;52221; Objeto social: transportes rodoviários de mercadorias e passageiros (nacionais e/ou internacionais); serviços de logística.

Reuniões de grupo dias 27/03/2009 e 02/04/2009

DATA DA REUNIÃO	QUESTÕES ABORDADAS	SOLUÇÕES PROPOSTAS	RESULTADOS
27 de Março	Entrada de novos acionistas	A entrada de um novo acionista dependerá sempre do consentimento da Assembleia Geral ou da Administração.	A considerar nos estatutos
	Análise financeira dos acionistas	Entrega para análise dos seguintes elementos: Balanço e Demonstração de Resultados de 2008; Capacidade de carga disponível e Os Kms percorridos	Apenas 1 dos acionistas entregou para análise
	Dimensões necessárias da estrutura física da empresa	Ficou ainda definido que para 250 camiões a sociedade anónima precisaria de um parque de 250*60m2=15.000 m2, e de uma área de construção de 20.000 m2. Na totalidade seria necessários 35.000 metros quadrados de terreno.	A considerar no negocio da compra do lote na PLIE
2 de Abril	Quais as áreas de negócio que a empresa irá desenvolver?  Qual a ordem prioritária das áreas de negócio a desenvolver, as de Curto Prazo, Médio e Longo Prazo?	A sociedade anónima terá como finalidade a prestação de serviços aos acionistas e proporcionar novos serviços, tais como: Central de Compras; Serviços de Contabilidade; Serviços de Higiene e Segurança no Trabalho; Exploração de infraestruturas: Parque TIR e Armazém de mercadorias.	Dados para plano o negócio e estatutos da sociedade anonima
	Definição do modelo de articulação de interesses dos acionistas com os objetivos da Sociedade Anónima. Que mecanismo de gestão deverá ser aplicado de forma a garantir que os interesses das empresas acionistas não colidem com os interesses da sociedade e vice-versa?	A sociedade anónima analisa as ofertas do mercado de contratos em termos de prestação de serviços ao nível dos transportes, as quais comunica de seguida aos acionistas, recebendo destes a informação sobre o seu interesse na aceitação dos serviços/fretes propostos. Caso não haja nenhum acionista interessado a sociedade deixa cair a hipóteses de negócio.  Constituição de um conselho consultivo composto pelos sócios fundadores, o qual garantiria a fidelidade do trabalho da sociedade face aos propósitos para que foi constituída, bem como o igual tratamento de todos os acionistas.	A inserir no modelo de gestão, estatutos e acordo parassocial.
	Pedido de admissibilidade de nome da SA	Nome aprovado pelo RNPC	ONATRANS SA

**Reuniões de grupo dias 16/05/2009, 28/05/2009, 04/06/2009, 18/06/2009 e 23/07/2009**

<b>DATA DA REUNIÃO</b>	<b>QUESTÕES ABORDADAS</b>	<b>SOLUÇÕES PROPOSTAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
16 de Maio	Divulgação, promoção e angariação de novos acionistas  Apresentação do projeto aos novos elementos do Grupo	Apresentação com apoio da Wincentro da proposta de atuação do projeto: Objetivos, Áreas de negócio a desenvolver, parceiros, acionistas, governança.	Plano de negócios;  Novas confirmações de interesse como acionistas (total de 18 empresas- cerca de 365 camiões e 454 postos de trabalho );  ENTRADA DE NOVOS ELEMENTOS
	Necessidade de efetuar um plano de negócios ao detalhe o qual permita demonstrar a viabilidade do negócio.	Pedido de apoio à UBI e consultores.	
28 de Maio	Elaboração dos estatutos, acordo parassocial, plano de negócios e documentos para a escritura	Apoio departamento jurídico do NERGA, UBI e consultores	
4 de Junho	Elaboração dos estatutos, acordo parassocial, plano de negócios e documentos para a escritura	Apoio departamento jurídico do NERGA, UBI e consultores	
18 de Junho	Elaboração dos estatutos, acordo parassocial, plano de negócios e documentos para a escritura  Alteração de nome do projeto pelo RNPC  Apresentação do projeto aos novos elementos do Grupo	Apoio departamento jurídico do NERGA, UBI e consultores	Alteração de nome do projeto de Onatrans para Guardalink.  ENTRADA DE NOVOS ELEMENTOS
23 de Julho	Elaboração dos estatutos, acordo parassocial, documentos para a escritura	Apoio departamento jurídico do NERGA, UBI e consultores	

**Reuniões de grupo dias 04/09/2009, 26/09/2009, 09/04/2010, 20/04/2010, 24/05/2010, 03/06/2010, 01/09/2010 e 02/06/2011**

<b>DATA DA REUNIÃO</b>	<b>QUESTÕES ABORDADAS</b>	<b>SOLUÇÕES PROPOSTAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
4 de Setembro	Elaboração dos estatutos, acordo parassocial, documentos para a escritura  Apresentação do projeto aos novos elementos do Grupo	Apoio departamento jurídico do NERGA, UBI e consultores	ENTRADA DE NOVOS ELEMENTOS
26 de Setembro	Apresentação dos documentos finais e marcação de escritura;  Apresentação do projeto aos novos elementos do Grupo	Apoio departamento jurídico do NERGA e consultores.	Marcação da escritura  ENTRADA DE NOVOS ELEMENTOS
9 de Abril	Recolha dos documentos	Apoio departamento jurídico do NERGA	
20 de Abril	Apresentação dos documentos ; Apresentação do projeto aos novos elementos do Grupo		ENTRADA DE NOVOS ELEMENTOS
24 de Maio	Alteração de nome do projeto pelo RNPC	Apoio departamento jurídico do NERGA	Alteração de nome do projeto de Guardalink para Lusolink  ENTRADA DE NOVOS ELEMENTOS
3 de Junho	Votação em assembleia dos estatutos e acordo parassocial	Apoio departamento jurídico do NERGA para Assembleia constitutiva	Aprovação dos estatutos e acordo parassocial (EM ANEXO) ; Eleição dos órgãos sociais
1 de setembro	Ponto de situação dos depósitos do capital acionista  Fracá adesão da massa acionista	Medidas a tomar para angariar e motivar mais acionistas: Diminuição do valor de depósito; Alargar a sociedade a outros tipos de atividade; Alargar geograficamente a abrangência dos acionistas; Enviar a todos os empresários que manifestaram interesse em cooperação	Para responsabilizar: só após o depósito do capital se considera possível acionista da sociedade;
2 de Junho de 2011	Anulação da data da escritura		Registo de marca LUSOLINK SA e Devolução do valor de capital aos acionistas.

