



Universidade de Aveiro
Ano 2010

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração

Ana Sofia Dias Vaz

A cooperação nas pequenas e médias empresas: estudo do caso da Zea Partners.



Universidade de Aveiro
Ano 2010

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração

Ana Sofia Dias Vaz

A coopetição nas pequenas e médias empresas: estudo do caso da Zea Partners.

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade - Ramo Auditoria, realizada sob a orientação científica do Doutor Francisco Manuel Lopes, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Professora Doutora Graça Maria do Carmo Azevedo
Equiparada a Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Aveiro

Professor Doutor Francisco Manuel Lopes
Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de
Aveiro

Professor Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho
Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos meus pais pelo apoio incansável e pela paciência.

Ao meu orientador pela sua orientação científica.

palavras-chave

Competição, cooperação, coopetição e pequenas e médias empresas

resumo

Num mundo cada vez competitivo, as empresas têm que adoptar estratégias para ganharem vantagens competitivas. Para isso deverão procurar as melhores vias de desenvolvimento para implementarem as suas estratégias.

Com a realização deste trabalho pretendeu-se dar a conhecer uma forma recente de implementar estratégias - a coopetição. Para tal, foi utilizada como metodologia a revisão de literatura.

Quanto ao segundo objectivo procedemos ao estudo do caso prático: a Zea Partners. Para o estudo deste caso foi usado o estudo de Soekijad e Joode (2009:146) e o site pertencente à organização. Com este caso, conseguimos mostrar como funciona uma coopetição, que actualmente é bem sucedida, numa pequena e média empresa.

keywords

Competition, cooperation, coopetition, small and medium enterprises

abstract

In an increasingly competitive world, enterprises have to adopt strategies to gain competitive advantages. For this, they should seek the best routes to implement their development strategies.

With this work we intended to get to know one way to implement new strategies - the coopetition. To do this, the methodology used was literature review.

As to the second purpose, we proceeded to study the practical case: the Zea Partners. For this case study, we used to study Soekijad and Jood (2009:146) and the website belonging to the organization. In this case, we showed how it works a coopetition, which currently is successful, in a small and medium enterprise.

Índice

Índice	i
Índice de tabelas	iii
Índice de figuras	iv
Introdução	1
1. Análise estratégica	4
1.1 Pensamento estratégico	4
1.1.1 Estratégia empresarial	4
1.1.2 Planeamento estratégico	5
1.2 Análise do meio envolvente	6
1.2.1 Meio envolvente contextual ou geral	7
1.2.2 Meio envolvente transaccional ou específico	8
1.3 Análise da empresa	9
1.3.1 Recursos da empresa	9
1.3.2 Pontos fortes e competências centrais	12
2. Estratégia empresarial	12
2.1 Missão e objectivos	13
2.2 Estratégia empresarial	14
2.2.1 Produtos-mercados	14
2.2.2 Integração vertical	15
2.2.3 Internacionalização	16
2.2.4 Diversificação	17
2.3 Desenvolvimento empresarial	17
2.3.1 Desenvolvimento interno	18
2.3.2 Desenvolvimento externo	18
3. Alianças estratégicas	19
3.1 Definição e características	20
3.2 Objectivos das alianças estratégicas	21

3.3	Razões para a formação de alianças estratégicas	22
3.3.1	Razões “sem escolha”	23
3.4	Tipos de alianças estratégicas	23
3.4.1	Licenças de exploração de patentes e marcas	24
3.4.2	Subcontratação	24
3.4.3	Franchising	25
3.4.4	Grupos exportadores	25
3.4.5	Contratos de formação e/ou assistência técnica	25
3.4.6	Acordos de produção conjunta	25
3.4.7	Consórcio	26
3.4.8	Joint venture	27
3.5	Formação das alianças estratégicas	28
3.6	Vantagens e desvantagens	29
4.	Coopetição	30
4.1	Porquê competir e porquê cooperar?	30
4.2	Definição de coopetição	32
4.3	Razões para a coopetição	33
4.4	Critérios para uma boa coopetição	35
4.5	Dinâmica da coopetição	38
4.6	Conflitos na coopetição	40
4.7	Modelos de coopetição	41
4.8	Tipos de coopetição	44
4.9	Vantagens e desvantagens	46
4.10	A coopetição no Mundo e em Portugal	47
5.	A coopetição nas pequenas e médias empresas: o exemplo da Zea Partners	50
5.1	Pequenas e médias empresas	50
5.2	O caso da Zea Partners	53
	Conclusão	59
	Bibliografia	60

Índice de tabelas

Tabela 1 - Variáveis que influenciam a actividade da empresa	7
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens das aquisições e fusões	19
Tabela 3 - Principais diferenças entre cooperação e competição	31
Tabela 4 - Diferenças entre cooperação e competição no contexto da cooperação	33
Tabela 5 - Empresas que fazem parte da cooperação.....	54

Índice de figuras

Figura 1 - Integração dos diferentes recursos da empresa.....	10
Figura 2 - Critérios para o sucesso de uma coopetição	37
Figura 3 - Modelo de coopetição	42
Figura 4 - Diversas intensidades de coopetição.....	43

Introdução

Actualmente, para as empresas alcançarem o sucesso necessitam de adoptar estratégias, com vista a ganharem vantagens competitivas.

Das diversas vias de desenvolvimento empresarial para implementar as estratégias, a cooperação e competição - cooepição - têm ganho cada vez mais adeptos, permitindo às empresas concorrentes entre si juntarem esforços para cooperarem na sua expansão.

A cooepição pode ocorrer em qualquer que seja a dimensão das empresas. Em Portugal, a maior parte das empresas são de pequena e média dimensão. Tendo em conta este facto, a cooepição pode ser uma solução para estas empresas competirem com as grandes empresas, mas também pode ajudar a empresa a expandir-se quer interna quer externamente.

Esta dissertação debruça-se sobre a cooepição nas pequenas e médias empresas. Esta via de desenvolvimento da implementação da estratégia já é um pouco conhecida por todo o mundo. No entanto, em Portugal a cooepição é um tema muito pouco conhecido.

Quanto à aplicabilidade, em Portugal conhece-se poucos casos de empresas que a pratiquem. Das poucas que se conhece são todas grandes empresas, como por exemplo a SIBS, a Lactogal e a AutoEuropa. Nos outros países, a maior parte das operações de cooepição conhecidas ocorrem no sector automóvel.

O objectivo desta dissertação é estudar o fenómeno cooperação e competição - a cooepição – entre empresas. Outro objectivo é dar a conhecer um exemplo de uma pequena e média empresa.

A metodologia usada para serem alcançados estes objectivos foi a revisão da literatura. Para o estudo do caso da pequena e média empresa foi usado o caso dado por Soekijad e Joode (2009:146). Também o site da organização contribuiu para este estudo.

Este trabalho é composto por cinco capítulos.

No primeiro capítulo, começamos por fazer uma breve análise da estratégia. Esta análise passa pelo pensamento estratégico, onde damos a conhecer as diversas definições de estratégia e como planeá-la. Posteriormente, analisamos o meio envolvente, quer o geral quer o específico e a empresa, nomeadamente, os seus recursos, os seus pontos fortes e competências centrais.

No segundo capítulo, falamos sobre a estratégia empresarial. Numa primeira fase falamos sobre a missão e objectivos. De seguida, damos a conhecer as quatro dimensões da estratégia (produtos-mercados, integração vertical, internacionalização e diversificação). Por último, referimo-nos sobre os dois tipos de desenvolvimento para implementação da estratégia, interno e/ou externo.

As alianças estratégicas são desenvolvidas no terceiro capítulo, visto que alguns tipos de alianças estratégicas são operações de coopetição. Começamos por definir o conceito de aliança estratégica e as suas características. Imediatamente, indicamos os objectivos e motivos das alianças. Por fim, damos a conhecer alguns dos tipos de alianças, como se formam e as vantagens e desvantagens.

No quarto capítulo, entramos no tema do trabalho, a coopetição. Numa primeira abordagem, analisamos o porquê das empresas competirem e o porquê das empresas cooperarem. De seguida, definimos o conceito de coopetição, os motivos, os critérios para uma boa coopetição, a dinâmica, os conflitos que podem surgir, os modelos, os tipos e as vantagens e desvantagens. A terminar, falamos sobre a coopetição no Mundo e em Portugal.

Por último, o quinto capítulo, a coopetição nas pequenas e médias empresas: estudo do caso da Zea Partners. Antes de estudarmos o caso prático, começamos por dar a conhecer o que é uma pequena e média empresa, através da definição de empresa e os objectivos, a classificação e factores que permitem o sucesso de uma pequena e média empresa.

De seguida, estudamos o caso da Zea Partners. Inicialmente damos a conhecer um pouco desta organização, nomeadamente, as empresas que fazem parte e algumas características das mesmas. Posteriormente, começamos a analisar a organização, com vista a enquadrar a mesma no tema da coopetição. Para isso é feita uma análise cuidada ao estudo realizado por Soekijad e Joode (2009:146) e ao site da organização. Esta análise inclui, se a empresa se encontra na coopetição ou se é uma mera aliança, os pré - requisitos para se fazer parte dela, os critérios para o sucesso e os possíveis conflitos que podem surgir e o modelo que se adequa ao exemplo.

1. Análise estratégica

“ Esta fase consiste em avaliar as expectativas ou vontades expressas na empresa em confrontação com as suas capacidades e com as possibilidades que lhe serão permitidas pelo contexto global” (Santos, 2004:22). Para isso, a empresa deve planear e formular estratégias (pensamento estratégico), analisar os factores que a rodeiam (análise do meio envolvente) e avaliar as capacidades que possui (análise da empresa).

1.1 Pensamento estratégico

Actualmente para uma empresa alcançar sucesso é necessário que defina estratégias com vista à adaptação às mudanças ocorridas quer interna quer externamente à empresa. Este sucesso só poderá ser alcançado se a estratégia for devidamente formulada e implementada.

1.1.1 Estratégia empresarial

Antes de mais, importa definir o conceito de estratégia. Existem diversas definições de estratégia das quais destacamos as seguintes.

Besanko, Dranove et all (2004:25) citam Alfred Chandler para definir estratégia como sendo “(...) a determinação das metas e dos objectivos de longo prazo de uma empresa e da adopção de cursos de acção e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas.”

“A estratégia consiste no estabelecimento da direcção do desenvolvimento de uma organização através da programação dos seus recursos, capacidades e competências, que permitem, face a uma envolvente externa em evolução permanente, ter um desempenho superior e sustentado para atingir os objectivos traçados de modo a alcançar a sua visão e missão.” (Reis, 2008:16).

Para Mintzberg e Quinn (2001:20) a estratégia é o “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, seqüências de acções de uma organização (...)”.

Resumindo, podemos dizer que a estratégia não é nada mais do que a formulação de um plano em que a empresa tenta atingir os seus objectivos face às ameaças e oportunidades com vista a alcançar o sucesso.

Para além da definição de estratégia também é importante definir o conceito de sucesso. Não existe propriamente um consenso sobre este conceito, no entanto podem ser definidos quatro critérios:

- Sobrevivência a longo prazo;
- Crescimento sustentado;
- Rentabilidade adequada;
- Capacidade de inovação.

Após a definição destes critérios de sucesso, isto é, os objectivos, é fundamental escolher a estratégia para os alcançar. Não basta que a empresa venda os seus serviços e/ou produtos se não tiver definido uma estratégia que lhe permita tomar um conjunto de acções e decisões que visam proporcionar aos clientes mais valor do que o oferecido pela concorrência, quer ao nível da qualidade, preço, serviço, rapidez, entre outros.

1.1.2 Planeamento estratégico

Para ajudar a formular a estratégia foram desenvolvidos um conjunto de ferramentas de planeamento estratégico tais como, a matriz de BCG, o modelo das cinco forças ou a análise SWOT.

O planeamento estratégico tem como objectivo conduzir a empresa ao sucesso através do seu enquadramento no meio envolvente. Após a definição do planeamento, dever-se-á definir os

objectivos da empresa, identificar as oportunidades e ameaças do meio envolvente e os pontos fortes e fracos da empresa, avaliar as opções estratégicas e seleccionar a melhor alternativa.

Para que o plano estratégico possa ser útil deverá ser flexível às mudanças do meio envolvente e não deverá ser gerado sem existir, inicialmente, o pensamento estratégico.

Concluindo, “ (...) o planeamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, mas a origem da estratégia reside no pensamento estratégico dos membros da organização.” (Freire, 1997:32).

1.2 Análise do meio envolvente

Como já referimos anteriormente, a análise do meio envolvente é indispensável pois se a empresa não tiver capacidade para interagir com o meio envolvente, não será capaz de dar respostas rápidas e eficazes às oportunidades e ameaças geradas e, em última análise, poderá ter de sair do negócio.

Presentemente, com as constantes mudanças do meio envolvente, as empresas têm que tomar decisões rápidas e eficazes. Para isso têm que formular estratégias, tendo em conta a exigência dos consumidores e as tendências dos mercados. Só assim, a empresa poderá tornar-se mais competitiva e aumentar a sua rendabilidade. Sempre que possível, as empresas deverão tentar influenciar o meio envolvente, adquirindo assim vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A análise do meio envolvente deve ser organizada em dois níveis: o meio envolvente contextual ou geral e o meio envolvente transaccional ou específico, que estão directamente relacionados com a actividade das empresas.

1.2.1 Meio envolvente contextual ou geral

O meio envolvente contextual está relacionado com os factores que podem influenciar a actividade das empresas. Este meio é desagregado, geralmente, em quatro variáveis distintas mas inter-relacionados:

- Contexto económico, em que são determinadas as trocas de bens e serviços, dinheiro e informações da sociedade;
- Contexto sócio-cultural, que reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade;
- Contexto político-legal, que condiciona a alocação de poder e providência o enquadramento legal da sociedade;
- Contexto tecnológico em que se traduz o progresso técnico da sociedade.

Na tabela seguinte (Tabela 1), evidencia-se as principais variáveis de cada um dos contextos referidos.

Tabela 1 - Variáveis que influenciam a actividade da empresa

Económico	Sócio-cultural	Político-legal	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none">• Produto interno bruto• Taxa de juro• Taxa de inflação• Taxa de desemprego• Custos e disponibilidade de energia	<ul style="list-style-type: none">• Estilos de vida• Valores sociais• Taxa de natalidade• Estrutura etária• Distribuição geográfica• Nível educacional	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidade política• Política económica• Leis de protecção ambiental• Legislação laboral• Legislação comercial	<ul style="list-style-type: none">• Inovação tecnológica• Protecção de patentes• Incentivos do governo• Normas de qualidade

Fonte: Adoptado de Teixeira (2005:51)

É importante referir que as mesmas tendências do meio envolvente contextual podem ter impactos diferentes nas empresas, quer pertençam ao mesmo sector ou a sectores diferentes.

1.2.2 Meio envolvente transaccional ou específico

O meio envolvente transaccional é constituído por factores externos que interagem directamente com a empresa, tais como, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e a comunidade.

Em relação aos clientes, que são os consumidores dos bens e /ou serviços da empresa, deverão ser agrupados “consoante os seus objectivos, necessidades e padrões de consumo” (Freire, 1997:72).

Critérios como a zona geográfica, o nível de rendimento, o sexo, a idade e o estilo de vida são alguns dos inúmeros critérios que as empresas deverão ter em conta para uma melhor oferta dos seus bens e /ou serviços.

Também é importante analisar a concorrência, visto que teremos acesso não só às vendas, custos e resultados mas também à preferência dos consumidores. O facto de a empresa ter acesso a diversa informação sobre os seus concorrentes permite desenvolver novos produtos para clientes cujas preferências ainda não foram satisfeitas. A empresa pode ainda criar produtos substitutos de forma a se diferenciar da concorrência.

Os fornecedores são outro elemento importante para empresa, pois estes contribuem para que a empresa disponibilize produtos diferentes. Aquando da escolha dos mesmos deverá ser feita uma análise do mercado, isto é, as tendências do mercado quer a nível de tecnologia como de recursos físicos, entre outros.

Após a escolha dos fornecedores, a empresa deverá continuar na procura de novos fornecedores visto que podem surgir boas oportunidades de negócio.

“ A actividade de qualquer empresa não pode ser analisada fora do contexto da comunidade em que se insere” (Freire, 1997:77). Portanto, a empresa deverá analisar as tendências dos

potenciais clientes em cada área geográfica, mas também de outros agentes de interesses que podem interferir no sucesso da empresa.

Existem diversos factores que a empresa terá que ter em conta para que o seu desempenho seja favorável. Um desses factores é a distribuição geográfica, isto é, a cada localidade e país existem consumidores diferentes, sendo importante que a empresa identifique as tendências desses locais de forma a adequar os seus produtos e/ou serviços.

Outros factores que não devem ser esquecidos são: o governo, as associações e as organizações pois estes têm influencia na evolução dos mercados.

1.3 Análise da empresa

Para além da análise do meio envolvente, devesse analisar os recursos da empresa pois empresas do mesmo sector podem ter desempenhos diferentes. Estes recursos deverão ser analisados, através de uma análise benefício/custo, para que a empresa possa determinar o seu desempenho competitivo.

Quando surge uma oportunidade de negócio, a empresa deve analisar se essa oportunidade é interessante ou não. Para isso deve fazer uma análise interna de forma a identificar os seus pontos fortes e fracos e as competências centrais face à concorrência.

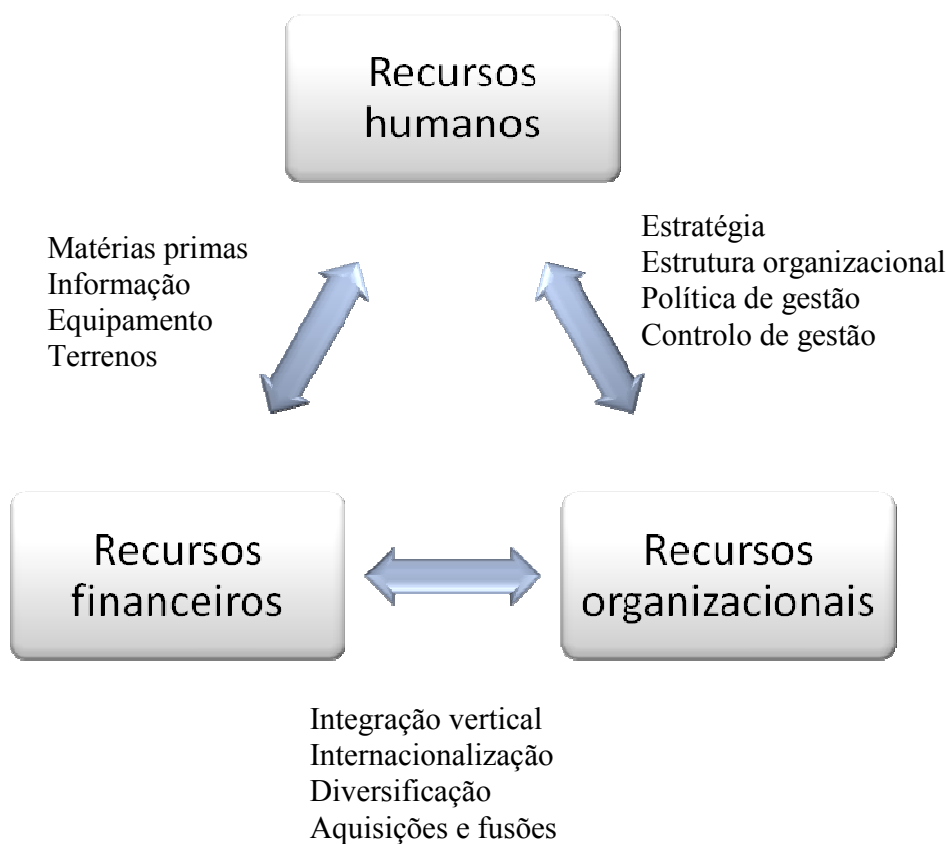
1.3.1 Recursos da empresa

Qualquer empresa no exercício da sua actividade necessita de utilizar diversos recursos, como a mão-de-obra, dinheiro, máquinas, entre outros. A importância destes recursos depende da actividade das empresas.

Os diversos elementos de uma empresa podem ser englobados, fundamentalmente, em três recursos: humanos, financeiros e organizacionais.

Através da figura 1, pretende-se mostrar a integração dos recursos da empresa, pois “ os bons ou maus resultados de qualquer empresa dependem mais da integração de todos os recursos do que da excelência de uma destas categorias ou mesmo das três categorias.” (Reis, 2008:45).

Figura 1 – Integração dos diferentes recursos da empresa



Fonte: Freire (1997:121)

Os recursos básicos da empresa devem ser avaliados de acordo com as suas especificidades.

Elementos como o número de trabalhadores, qualificação dos mesmos, entre outros, estão enquadrados nos recursos humanos.

Para avaliar estes recursos deve-se incidir sobre:

- Eficácia: capacidade para alcançar as metas, resolução de problemas, entre outros;
- Eficiência: gestão dos recursos, produtividade, entre outros;
- Evolução: desenvolvimento pessoal, tomada de iniciativas próprias, entre outros;
- Interação: projectos em grupo, apoio a colegas, entre outros.

Em relação aos recursos financeiros, fazem parte elementos como o nível de endividamento e grau de liquidez.

Para a empresa analisar a sua situação financeira deverá utilizar os seguintes indicadores de:

- Liquidez: fluxos de tesouraria, prazo médio de recebimento, entre outros;
- Solvabilidade: alavanca financeira, rácio de solvabilidade, entre outros;
- Eficiência: rotação e rentabilidade dos activos, valor acrescentado bruto, entre outros.

Quanto aos recursos organizacionais, estes são compostos, por exemplo, por sistemas e controlo de gestão.

A avaliação deste tipo de recursos não tem um valor quantificável por si próprio, no entanto poderá ser quantificável nos activos intangíveis da empresa, como a marca, o potencial das invenções, a confiança dos parceiros comerciais, entre outros.

Em complemento da avaliação dos recursos da empresa, é essencial avaliar o mérito dos mesmos (máquinas, serviços externos). Estas avaliações fazem parte dos benefícios, mas também existem custos que devem ser tidos em conta, pois o valor final dos recursos virá da análise custo/benefício.

Hoje em dia, a empresa que conseguir, com iguais níveis de recursos, menos custos será mais eficiente tendo assim uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

1.3.2 Pontos fortes e competências centrais

Após a análise dos diversos elementos da empresa, é indispensável perceber até que ponto os recursos são melhores ou piores do que os da concorrência, isto é, os recursos que permitem à empresa ganhar uma vantagem competitiva no mercado.

Da comparação da empresa com os seus concorrentes, resulta o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da organização.

De acordo com Freire (1997:133), “ um ponto forte é um recurso ou actividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência.”

É considerado um ponto fraco, quando a empresa não consegue satisfazer as necessidades dos clientes ou quando os seus recursos não conseguem superar a concorrência.

Os pontos fortes em que a empresa mais se destaca dos seus concorrentes, na satisfação das necessidades dos seus clientes, constituem as suas competências centrais. Estas competências devem cumprir três requisitos básicos:

- Criação de valor para os clientes;
- Dificuldade de imitação por parte da concorrência;
- Acesso a novos mercados.

2. Estratégia empresarial

Como já foi referido anteriormente, a formulação da estratégia nasce da conjugação da análise do meio envolvente e das competências internas da empresa.

Após a empresa expressar a sua visão para o futuro, deverá definir a missão, os objectivos e a estratégia da empresa.

2.1 Missão e objectivos

Primeiramente, a empresa deve expressar aos seus trabalhadores as suas intenções para o futuro – visão - mas de forma abrangente, para motivar os trabalhadores.

De acordo com Thompson e Strickland (2001:6), “ a visão estratégica reflecte as aspirações da organização e do negócio, estipulando uma visão do que se irá fazer e, ao mesmo, dá-nos indicação dos planos para o futuro.”

A missão da empresa surge da visão, isto é, a missão é a explicação da visão que se traduz na formulação de uma declaração escrita que, de uma maneira concisa e objectiva, apresenta a estratégica e os valores da empresa” (Reis, 2008:39) para o futuro.

De uma forma geral, podemos afirmar que a missão define a razão de ser da existência da organização, o que esta propõe a fazer e a sua actividade.

Após a definição da missão, a empresa deve estabelecer um conjunto de objectivos concretos para que todos os membros da organização fiquem a saber quais as metas a serem alcançadas. Os objectivos têm de seguir os seguintes princípios: ser mensuráveis e enquadrados no tempo.

Para Santos (2004:207), os objectivos, para além dos princípios já referidos anteriormente, devem reduzir o conflito potencial pois os objectivos claros reduzem o desentendimento e a conflituosidade entre os membros da organização dos diferentes departamentos.

É importante não esquecer que para além dos objectivos financeiros também existem objectivos não financeiros, tais como, qualidade e inovação. Para além destes objectivos que são relevantes para a actividade da empresa, existem objectivos estratégicos que pretendem reforçar as competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso. Na maioria das organizações estes objectivos são não financeiros.

Os objectivos estratégicos devem ser conciliados com os restantes objectivos da empresa, de modo a garantir o desenvolvimento da organização.

2.2 Estratégia empresarial

Os objectivos definidos pela empresa só poderão ser alcançados se for delineada uma estratégia.

Qualquer estratégia empresarial deve indicar onde e como a empresa deve competir, isto é, definir quais os sectores que a empresa deve actuar e quais os pontos fortes, que se destacam dos concorrentes, que devem ser reforçados.

Após tomada de decisão sobre a estratégia empresarial a adoptar, esta pode ser enquadrada em quatro dimensões estratégicas:

- Produtos-mercados;
- Integração vertical;
- Internacionalização;
- Diversificação.

2.2.1 Produtos-mercados

Com a crescente globalização e, conseqüentemente, com o aumento da competição, as empresas têm que formular estratégias com vista a satisfazer as necessidades dos seus clientes melhor que a concorrência. Portanto, um dos principais objectivos é identificar quais os produtos a vender e quais os segmentos de mercado a actuar.

A empresa deve avaliar a sua actividade no mercado, tendo sempre presente as suas competências, os clientes e os concorrentes. Esta análise permitirá à empresa, se necessário,

adequar os seus produtos e segmentos-alvo, de forma a ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O facto de a maior parte das empresas comercializar mais do que um produto, pode implicar que existam relações de complementaridade entre diferentes produtos. Após a análise das vantagens e desvantagens dos produtos complementares, a empresa deve decidir se opta pelo efeito de:

- Agrupamento, que consiste na comercialização conjunta de produtos complementares, ou
- Subsidição cruzada, que consiste na comercialização em separado de produtos complementares mas com margens relativamente mais baixas.

Depois da definição da estratégia a adoptar nos produtos-mercados, a empresa deve definir as vantagens competitivas a explorar em cada segmento de mercado onde deve actuar, de forma a obter níveis de rentabilidade operacional superior à média do sector.

Outro elemento que a empresa deve ter em conta na formulação da estratégia de produtos-mercados, é o facto de que diferentes segmentos de consumidores têm preferências distintas, logo os produtos terão que ser diferentes. Portanto, a empresa deverá fazer uma selecção por via da diferenciação da gama de produtos e serviços.

2.2.2 Integração vertical

De acordo com Freire (1997:274), a integração vertical pode ser definida como “(...) a execução de várias funções de cadeia operacional de um negócio sob a égide de uma só empresa.” Isto significa que a empresa deve identificar as actividades operacionais que lhe permite diferenciar a sua oferta relativamente à concorrência e que deverão ser executadas internamente. Quanto às restantes actividades, estas constituem pouco para o desempenho competitivo podendo ser contratadas a empresas externas.

Quando estiverem identificadas as actividades operacionais que permitem a diferenciação de oferta, a empresa deve definir o âmbito de integração vertical que pode ser total ou parcial, a montante ou a jusante.

Todas as modalidades da integração vertical apresentam benefícios (por exemplo: protecção contra o declínio), custos (por exemplo: ultrapassagem de barreiras à entrada) e riscos (por exemplo: aumento dos riscos operacionais) que devem ser tidos em conta para a escolha da melhor estratégia.

É importante que a formulação da estratégia de integração vertical seja flexível, isto é, a estratégia deve ser “reajustada” sempre que haja mudanças do meio envolvente e nos produtos-mercados.

2.2.3 Internacionalização

Actualmente, com o aumento da concorrência “estrangeira”, as empresas têm de ponderar as estratégias a adoptar para conseguirem competir com os seus concorrentes, criando assim mais valor para os clientes.

Uma outra dimensão da estratégia empresarial é a internacionalização. O processo de internacionalização só será bem sucedida, se a empresa tiver uma experiência bem sucedida no país de origem e se tiver adquirido conhecimentos e vantagens competitivas.

As modalidades de internacionalização podem ser agrupadas em três categorias distintas:

- Transacções, comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas. Podem assumir a forma de: exportação spot, exportação a médio e longo prazo, exportação via agentes ou distribuidores, licenciamento de tecnologia ou marca e franchising:

- Investimento directo: instalação de operações nos mercados externos. Pode assumir a forma de joint ventures ou subsidiárias, consoante a participação na empresa externa seja superior ou inferior a 90%, respectivamente:
- Projectos: envolvimento em projectos específicos ilimitados no tempo. Pode assumir a forma de: contratos de gestão, projectos chave-na-mão e projecto BOT (Construir-operar-transferir)

Como em qualquer estratégia, existem benefícios (por exemplo: aproveitamento das competências centrais da empresa nos mercados externos, permitindo à empresa alcançar uma forte competitividade internacional), custos (necessidade de custear todo o processo que envolve o projecto de internacionalização, nomeadamente, em termos financeiros e humanos) e riscos da internacionalização (por exemplo: dificuldade na conquista de uma posição de liderança visto que se encontra dispersa por vários países).

2.2.4 Diversificação

Na formulação da estratégia, a empresa deve também ter em conta a diversificação, isto é, entrada de novas indústrias distintas da actividade da empresa.

Existem duas modalidades de diversificação:

- Relacionada, em que a empresa explora sinergias comerciais e /ou tecnológicas entre os diversos negócios;
- Não relacionada, em que se explora as sinergias financeiras.

Mais uma vez, é necessário que a empresa proceda a uma análise detalhada dos benefícios, custos e riscos de cada modalidade de diversificação.

2.3 Desenvolvimento empresarial

Após a definição da orientação estratégica, a empresa deve identificar as melhores vias de desenvolvimento empresarial (interno e externo) para implementar as suas estratégias.

2.3.1 Desenvolvimento interno

O desenvolvimento interno, como o próprio nome diz, é o crescimento interno da empresa, através de diversos investimentos quer humanos quer tecnológicos como também na adopção de estratégias para os produtos-mercados.

Para a tomada de decisão, a empresa deve-se informar sobre os benefícios e os custos e riscos deste tipo de desenvolvimento empresarial.

- ▶ Benefícios
 - Captação de sinergias tecnológicas e comerciais;
 - Maior estabilidade empresarial;
 - Geração de novas competências centrais;
 - Investimento gradual.

- ▶ Custos e riscos
 - Maior lentidão de crescimento;
 - Dispersão de recursos escassos;
 - Risco de atraso tecnológico;
 - Barreiras à entrada.

2.3.2 Desenvolvimento externo

O desenvolvimento externo pode ser feito via transacções no mercado, aquisições e fusões e alianças estratégicas. Em relação a este último, irá ser desenvolvido no capítulo seguinte.

Na escolha de uma destas vias de desenvolvimento deve ser tido em conta as vantagens e desvantagens.

Em relação às transacções no mercado, estas apresentam vantagens, tais como, maior flexibilidade operacional e aproveitamento das competências centrais alheias. Quanto às desvantagens constata-se que existe alguma demora no tempo de resposta e existe uma maior necessidade de acompanhar as tendências do mercado.

O desenvolvimento também pode ser via aquisição – quando uma empresa detém ou controla pelo menos 50% do capital de outra empresa ou via fusão - quando duas ou mais empresas se juntam para formar uma só empresa.

Nas aquisições e fusões existem inúmeras vantagens e desvantagens, tal como se constata na tabela seguinte (tabela 2).

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens das aquisições e fusões

Vantagens	Desvantagens
Rapidez de entrada	Riscos de conflito de interesse
Acesso a competências complementares	Dificuldade de integração de culturas
Aproveitamento de benefícios financeiros	Elevado investimento inicial
Melhoria da posição competitiva conjunta	Elevado custo de integração de culturas

Fonte: Análise do autor

3. Alianças estratégicas

Neste capítulo iremos falar um pouco sobre as alianças estratégicas, desde a definição até às vantagens e desvantagens. Este capítulo será mais desenvolvido, visto que alguns tipos de

alianças estratégicas são um tipo de cooperação e competição (tema que será desenvolvido a seguir a este).

3.1 Definição e características

Actualmente, as alianças estratégicas tornaram-se fundamentais para muitas empresas visto que, não só permitiu a expansão de muitas delas mas também é usado por algumas como uma “ fonte de salvação”.

Segundo Hitt, Hoskisson e Ireland (2008:247), “a aliança estratégica é uma estratégia cooperativa onde as empresas combinam os seus recursos e capacidades para criarem vantagem competitiva”.

Ungson e Wong (2008:273) definem alianças estratégicas como sendo uma forma cooperativa entre empresas, onde cada empresa tenta alcançar bons níveis de eficiência e eficácia para poderem continuar competitivos.

Pansiri (2005:1099) defende que “as alianças estratégicas são um arranjo tático entre duas ou mais organizações independentes (...) que contribuem para a consecução dos objectivos que produzam benefícios mútuos.”

È importante referir que as alianças estratégicas não têm que ser, obrigatoriamente, entre concorrentes. Por exemplo, existem alianças entre a empresa e a empresa fornecedora. No entanto, as alianças são na sua maioria entre empresas concorrentes ou potencialmente concorrentes.

Existem algumas características que devem ser referidas para definir uma aliança estratégica:

- O tempo de duração, que geralmente tem uma duração mínima de 10 anos;
- Existência de partilha de competências e recursos;
- Existência de confiança mútua entre os parceiros;
- Manutenção da independência dos parceiros.

Resumindo, aliança estratégica pode ser definida como sendo uma cooperação entre duas ou mais empresas concorrentes (ou não), em que existe a partilha de competências e recursos, tendo em vista a consecução do objectivo comum.

Como podemos verificar pelas várias definições de alianças estratégicas, existem algumas características que importa referir.

Uma dessas características é o facto de as empresas cooperarem entre si, não existindo qualquer tipo de aquisição ou fusão de qualquer uma delas. Cada empresa associada continua a ser autónoma quer a nível de capital quer a nível da sua identidade.

O objectivo das empresas ao constituírem alianças é terem acesso a novos mercados, que lhes permita crescer, mas também que lhes permita ir buscar à empresa aliada aquilo que lhes faz falta. Porém, cada empresa contribui com aquilo que pode para a aliança.

Regularmente, as alianças são vistas numa perspectiva de longo prazo. Todavia, algumas empresas formam alianças de forma a conseguirem alcançar os seus objectivos mais rápida e economicamente, tendo em vista o curto prazo e não o longo prazo.

A última característica, não menos importante, é o facto de que para uma aliança ser bem sucedida é necessário que haja compatibilidade entre os parceiros, isto é, as empresas deverão ter objectivos semelhantes e serem cooperantes uns com os outros.

3.2 Objectivos das alianças estratégicas

Quando as empresas formam alianças, esperam atingir determinados objectivos, de forma a obterem bons resultados.

Os objectivos das empresas passam pela:

- Expansão da posição concorrencial, através de parcerias com os seus concorrentes mas também com potenciais fornecedores;

- Aquisição de tecnologia, que presentemente é um factor essencial, pois uma empresa que não esteja evoluída tecnologicamente tem mais dificuldade em ter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes;
- Redução de custos. As empresas ao formarem alianças podem e devem partilhar custos, o que faz com que haja redução de custos para a empresa quer ao nível do investimento mas também em termos de recursos humanos, monetários, entre outros;
- Criação de standards, em que duas ou mais empresas se juntam para criar um único standard para a mesma indústria.

Portanto, e tal como Freire (1997:421) afirma, as alianças estratégicas são um meio mais rápido de as empresas entrarem em novos mercados, contornar alguns obstáculos (por exemplos: obstáculos legais e políticos) e permitem ainda reforçar as competências centrais.

3.3 Razões para a formação de alianças estratégicas

Existem diversos motivos para as empresas adoptarem como estratégia as alianças estratégicas. A maior parte destas alianças implica cooperação entre os seus aliados, o que pode ser muito bom para as empresas pois pode ajudar as mesmas a alcançarem uma nova posição estratégica quer a nível do segmento de mercado, dos produtos ou mesmo das áreas geográficas.

Podemos agrupar em dois grupos, as razões que levam as empresas a formarem alianças estratégicas:

- Razões internas. As alianças podem ajudar as empresas a diminuírem os seus pontos fracos a nível interno, dos quais se destacam:
 - A partilha dos custos em novos investimentos;
 - Acesso a recursos e competências;

- Economias de escala.
- Razões externas, em que a empresa deve compreender o meio externo de forma a tirar o máximo proveito possível, cumprindo os objectivos a que se propôs. Estas razões são:
 - A entrada em novos mercados;
 - Expansão dos negócios já existentes;
 - Desenvolvimento tecnológico;
 - Diversificação de produtos;
 - Investigação e desenvolvimento;
 - Conquista de quota de mercado.

3.3.1 Razões “sem escolha”

Para além das razões já referidas, Inkpen e Ramaswamy (2006:88) destacam ainda a razão “sem escolha”. Segundo estes autores, muitas empresas são forçadas a formarem alianças porque:

- O governo obriga que as empresas estrangeiras formem alianças com empresas locais; ou
- O novo mercado a investir é muito complexo ou difícil de entrar, para as empresas irem sozinhas; ou
- Ao não formarem alianças, as empresas ficam numa posição muito vulnerável.

3.4 Tipos de alianças estratégicas

Apesar de já existir alguma literatura sobre as alianças estratégicas, não existe um consenso sobre quais os tipos de alianças.

Por exemplo, Eiriz (2001:70) divide os tipos de alianças em três domínios: comercial, técnico/produção e financeiro, subdividindo, posteriormente, cada domínio.

Já Huglin e Hook (2002:4) afirmam que existe cinco tipos de alianças: as alianças de vendas, soluções específicas (acordo entre duas empresas para desenvolverem e venderem uma solução específica num mercado), geográfica, de investimento e a joint venture.

Para Inkpen e Ramaswamy (2006:82), as alianças podem ser uma joint venture de equidade, alianças de não equidade e as alianças de equidade minoritária.

Pelo facto de não existir consenso, iremos referir alguns dos tipos de alianças que nos parecem ser mais conhecidos e utilizados.

3.4.1 Licenças de exploração de patentes e marcas

Para muitas empresas esta é uma forma de entrarem em novos mercados, através da aquisição de direitos de exploração de marcas, patentes, direitos de autor e de informações tecnológicas, sendo por isso uma forma de aliança simples.

A empresa adquire o direito de exploração de um serviço, produto ou processo a outra, mediante uma compensação financeira ou de futura tecnologia.

As principais razões para as empresas entrarem neste tipo de alianças são o facto de as empresas necessitarem de ajuda para a comercialização de nova tecnologia e também a necessidade de se expandirem globalmente, nomeadamente, na melhoria da sua imagem.

3.4.2 Subcontratação

A subcontratação é muito usada pelas grandes empresas, que em vez de fazerem mandam fazer, isto é, contratam empresas para fazerem parte do processo produtivo de um produto ou mesmo do produto final. A responsabilidade económica cabe sempre à empresa contratante.

3.4.3 Franchising

No franchising, a empresa mãe (franchisador) concede a terceiros (franchisado) o direito de explorar os seus produtos e marcas em troca de compensação financeira. O franchisador continua a controlar os preços, marketing e as normas de funcionamento.

A principal vantagem do franchising está relacionada com o facto de o franchisado adquirir um negócio que à partida será um sucesso, pois esse negócio provém de uma empresa com experiência comprovada.

3.4.4 Grupos exportadores

Um grupo de exportadores é um conjunto de empresas do mesmo sector que cooperam entre si para o desenvolvimento dos mercados externos.

Uma das vantagens é a possibilidade de o grupo de empresas poder oferecer uma gama de produtos alargada.

3.4.5 Contratos de formação e/ou assistência técnica

Normalmente, ocorre em empresas com dificuldades ao nível tecnológico. Sendo assim, a empresa recorre a outra para ultrapassar estas dificuldades.

Esta formação e/ou assistência pode ser a nível dos recursos humanos, da produção ou dos produtos.

3.4.6 Acordos de produção conjunta

Verifica-se quando duas ou mais empresas decidem produzir conjuntamente os mesmos produtos, visto que separadamente não conseguem satisfazer a procura (por falta de capacidade).

3.4.7 Consórcio

Esta modalidade é uma associação entre duas ou mais empresas, geralmente do mesmo sector, com vista à prossecução de um objectivo. Pode actuar no mercado interno ou no mercado externo.

A maior parte das vezes, a associação das empresas implica a criação de uma nova empresa, sendo a gestão assumida rotativamente pelos parceiros.

Como desvantagens/limitações temos:

- Inexistência de preços competitivos;
- Servir de “escape” à crise;
- Individualismo e preocupação de que a outra empresa obtenha mais vantagens;
- Rivalidade e concorrência devem ficar restrita no mercado interno;
- Erro na selecção dos parceiros e mercados no exterior.

O consórcio apresenta várias vantagens, das quais destacamos as seguintes:

- Partilha de custos;
- Minimiza o risco de exportação individual;
- Facilita a expansão internacional;
- Permite a entrada mais rapidamente nos mercados;
- Abrangência de uma maior área geográfica;
- Facilita o acesso a novos conhecimentos, nomeadamente, tecnológicos e produtivos.

Como já referimos anteriormente, o consórcio pode actuar no mercado interno ou no mercado externo.

3.4.8 Joint venture

As joint venture são alianças entre duas ou mais empresas com o objectivo de investigar, desenvolver e fabricar e vender diversos produtos.

Nesta modalidade, há a criação de uma nova empresa, com independência jurídica. É uma aliança de domínio financeiro, pois as empresas juntam-se com o objectivo de repartirem os custos e prejuízos, tal como os lucros e o controlo são repartidos.

As vantagens da joint venture são:

- Menor risco, nomeadamente, em novos investimentos;
- Redução de custos, já que os custos de investimento são repartidos por todos os parceiros;
- Partilha de prejuízos, em caso de fracasso;
- Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que separadamente seria difícil de conseguir para cada empresa;
- Aberturas de mercado no exterior.

Como desvantagens temos:

- Investimento elevado em capital e tempo;
- Surgimento de conflitos entre os parceiros;
- Cedência gratuita de conhecimentos aos outros parceiros;

3.5 Formação das alianças estratégicas

Existem várias etapas que devem ser seguidas na formação de alianças estratégicas. Porém, a escolha do parceiro é a etapa principal e fundamental, pois se existir uma má escolha do parceiro a aliança não funcionará.

Inicialmente, quando uma empresa pensa em formar alianças, deve fazer estudos de mercado para verificar a viabilidade da aliança e definir os objectivos e fundamentos que pretende alcançar com esta aliança.

Após a definição dos objectivos, a empresa deve procurar um possível parceiro, cujo perfil se enquadra nesses objectivos.

Na selecção do parceiro ideal, a empresa deve escolher de acordo com alguns critérios, nomeadamente, a posição no mercado, o historial de alianças e também as competências do parceiro.

Posteriormente, deve avaliar o parceiro candidato, prevendo se esta aliança terá futuro, os pontos fracos e fortes, identificar as vantagens da aliança (nomeadamente dos produtos) e as desvantagens.

Seguidamente, segue a negociação. Aqui a empresa começa a definir qual a sua contribuição para o sucesso da aliança, os recursos a serem utilizados, quais as contribuições do parceiro, entre outros.

Por fim temos a implementação da aliança. Nesta fase, antecipar-se-á os possíveis resultados, os riscos da parceria e definir-se-á os investimentos necessários para que haja a formação da aliança.

3.6 Vantagens e desvantagens

De seguida iremos destacar algumas vantagens e desvantagens das alianças estratégicas e que poderão influenciar na escolha desta modalidade de desenvolvimento externo.

‣ Vantagens

- Partilha dos riscos e custos dos produtos;
- A identidade de cada parceiro mantém-se inalterada, não se perdendo no conjunto englobado;
- Acesso a novas competências ou o desenvolvimento dos mesmos, nas áreas tecnológicas e comercial;
- São menos dispendiosas quando comparada com as fusões e aquisições, pois não envolve elevados investimentos;
- Cada empresa permanece autónoma em relação às outras;
- Possibilita o acesso a recursos de diferente natureza, tais como, matéria-prima e canais de distribuição;
- Como geralmente as alianças têm uma vida finita, permite aos parceiros obter ganhos mais rápidos, pois a aliança só dura até ser alcançado o objectivo comum.

‣ Desvantagens

- É importante que ambas as partes reúnam os elementos necessários para a aliança conseguir ter sucesso. Porém, por vezes, algum dos parceiros não reúne os elementos necessários para que a aliança tenha uma posição sólida;
- As alianças, por vezes, criam situações de dependência entre parceiros ou parte de alguma empresa, o que pode fazer com que algum dos parceiros perca a vantagem competitiva que tinha ou que desejava ter;

- Pode acontecer que algum dos parceiros comece a ganhar os seus próprios conhecimentos e acabe por competir directamente com a sua própria marca no mercado;
- Para que a aliança funcione é necessário que haja uma harmonização dos objectivos e interesses. Se isto não acontecer, a aliança não terá sucesso e há sempre o risco de existirem aquisições ou fusões por parte de algum dos parceiros;
- Falta de confiança entre os parceiros. Elmuti e Kathawala (2001:208) referem que a confiança é o elemento chave para o sucesso de uma aliança. A igualdade, segurança e responsabilidade são três formas de confiança que devem existir entre os parceiros;
- O facto de “ (...) muitas empresas entrarem em alianças para unicamente conseguirem benefícios em vez de futuros vantagens competitivas.” (Liu, 2009:125).

4. Coopetição

Finalmente, chegamos ao capítulo em que iremos falar do tema da dissertação: a coopetição.

Antes de começarmos a definir a coopetição, achamos importante referir porque é que as empresas colaboram e porque é que competem.

4.1 Porquê competir e porquê cooperar?

A competição faz parte da vida de qualquer empresa, pois é através dela que uma empresa consegue ganhar vantagem competitiva. Para isso, formula e desenvolve estratégias que lhe permitam inovar, quer nos produtos quer em tecnologia.

De uma forma geral, podemos dizer que a competição permite a uma empresa desenvolver e melhorar as suas competências centrais, na busca de novos produtos e melhoria dos existentes, para que consiga manter os seus clientes mas também cativar novos mercados.

Tal como afirma Bengtsson, Hintu e Kock (2003:4), a competição força as empresas a serem mais eficientes, organizadas ou orientadas para o cliente.

Já em relação à colaboração, Padula e Dagnino (2007:35) afirmam que as empresas cooperam para que juntas possam desenvolver competências, adquirir capacidades e partilhar recursos.

Para muitas empresas, a cooperação é vista como um meio para ultrapassar dificuldades, quer sejam financeiras quer dificuldades a nível tecnológico. Usualmente, as dificuldades prendem-se com a tecnologia, pois para adquirir tecnologia é necessário que as empresas possuem meios financeiros, o que nem sempre acontece (e se forem pequenas empresas, pior).

Para Gee (2000:359), a cooperação é a primeira etapa da coopetição, pois é imprescindível que ambos os parceiros estejam dispostos a trabalhar juntos, de forma a encontrarem soluções benéficas para ambos.

Resumidamente, construímos uma tabela (Tabela 3) onde pretendemos mostrar as principais diferenças entre a cooperação e a competição.

Tabela 3 - Principais diferenças entre cooperação e competição

Cooperação	Competição
Partilha	Isolamento
Autonomia	Interdependência
Objectivo: desenvolvimento de um novo produto	Objectivo: lucro
Acesso fácil a novos conhecimentos	Custos para adquirir novos conhecimentos
Situação ganha - ganha	Situação perde - ganha

Fonte: Análise do autor

4.2 Definição de coopetição

A coopetição é definida por diversos autores, tais como Cairo (2006:147) e Walley (2007:11), como sendo uma situação em que simultaneamente as empresas cooperam e competem, com o objectivo de criarem e capturarem valor para os seus clientes.

Tal como afirma Jankowska (2010:1194), a coopetição é - por um lado - usar o que o potencial competidor tem de bom e - por outro lado - permanecer competitivo na luta do melhor preço, quota de mercado e influenciar os mercados com inovações.

Segundo Luo (2007:130), as empresas competem pelos inputs (tecnologia, recursos humanos) e pelos outputs (contactos, posição de mercado), não só para criarem valor para aos seus clientes mas também para crescerem financeiramente e aumentarem as suas quotas de mercado.

De acordo com o mesmo autor, existem três princípios fundamentais da coopetição:

- A coopetição implica a coexistência de cooperação e competição com empresas que tenham os mesmos objectivos e não cooperar com um rival e competir com o outro;
- Só existe coopetição se a cooperação e competição forem ao mesmo tempo;
- A coopetição distingue-se de algumas alianças, por estas só reforçarem o lado da cooperação.

Em relação a este último princípio, iremos ver mais à frente que algumas das alianças descritas no capítulo três também podem ser consideradas como uma forma de coopetição.

De forma resumida, apresentamos de seguida uma tabela (Tabela 4), onde se destacam as relações entre a competição e a cooperação no contexto da coopetição (já inseridas no contexto, de acordo com Clarke-Hill, Li e Davies (2003:14), que citam Lei (1997).

Tabela 4 - Diferenças entre cooperação e competição no contexto da coopetição

Cooperação	Competição
<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala em activos fixos; • Divisão do trabalho a jusante / montante dos parceiros; • Baixo risco de investimento; • Cooperação entre os parceiros para reduzir as barreiras em indústrias desenvolvidas ou em declínio 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de aprender novos conhecimentos do parceiro; • Criação de barreiras à entrada de novos concorrentes; • Elevado risco de investimento; • Formação de alianças para experiências, de forma a transformar as indústrias maduras quer via novos componentes quer através de aprendizagem de novos conhecimentos.

Fonte: Adoptado Clarke-Hill, Li e Davies (2003:14)

4.3 Razões para a coopetição

A primeira razão que destacamos é a crise. Presentemente, com as dificuldades económicas e financeiras que existem, algumas empresas têm dificuldades em sobreviver, ou por falta de encomendas ou por falta de meios financeiros para a compra de matérias-primas. Porém, é nesta altura de dificuldades que as empresas devem apostar na inovação e criação de novos produtos, de forma a ultrapassar as dificuldades.

Apesar de a criação de novos produtos poder ser uma “tábua de salvação” para muitas empresas, muitas delas não dispõem de recursos tecnológicos nem conhecimentos para tal, sendo a coopetição uma forma de conseguirem ter acesso a novos conhecimentos quer a nível tecnológico, de produção mas também podem ter acesso a novos mercados.

Segundo Garraffo (2002:3), “o aparecimento de novas tecnologias aumenta o nível de incerteza no mercado e oportunidades e desenvolvimento tecnológico...” e por isso que as

empresas vêem forçadas a cooetirem para adquirirem conhecimentos das novas tecnológicas e, conseqüentemente, adquirirem vantagens competitivas.

A aquisição de informação é outro dos motivos que leva as empresas cooetirem. No entanto, a partilha de informação requer um especial cuidado, pois uma das partes pode estar só interessada na aquisição de informação e não na partilha da informação que possui. Se isto ocorrer, a cooetição não funcionará, tendo em conta que uma das partes não está disposta a cooperar.

Outra razão é o facto de que para muitas pequenas e médias empresas, a cooetição pode ser vista como um meio acessível para conseguirem competir com as grandes empresas, isto é, a junção de várias pequenas e médias empresas permitirá terem acesso a um maior número de mercados, a novos conhecimentos e, principalmente, poderão delinear estratégias fortes e coerentes para competirem com as grandes empresas.

As dificuldades na entrada em novos mercados podem levar as empresas a cooetirem. Existem vários factores para que isso aconteça, das quais se destacam, as políticas governamentais e a cultura. Para que estas barreiras sejam ultrapassadas, as empresas apostam na cooetição com empresas que já estejam nesses mercados ou então juntam-se com empresas para terem uma maior força.

Outro factor muito importante é o facto de a cooetição permitir a partilha de custos e riscos. Para as pequenas empresas que não possuem muitos recursos, nomeadamente, financeiros, a cooetição permite-lhes expandir quer a nível interno quer a nível exterior.

De acordo com Salvetat e Géraudel (2010:5), os principais motivos para as empresas cooetirem são: a aquisição de informação, que lhes permitirá desenvolver ou criar novos produtos e ou serviços, e o desenvolvimento das competências centrais.

4.4 Critérios para uma boa coopetição

Uma boa coopetição só existe se for bem implementada e desenvolvida. Para isso, são necessários que existam pré-condições (Zineldin, 2004:781), tais como:

- Duas ou mais organizações têm que ter uma relação interactiva, isto é, todas entre si devem ter reuniões, conversas para que sejam fomentadas as boas relações e para que haja boa comunicação entre todas as partes;
- Cada parte deve possuir algo que os seus parceiros querem;
- Cada parte deve dar “algo de valor” para que possa receber “algo de valor”, porém algumas empresas participam em coopetição só para puderem ter acesso a novos conhecimentos;
- Cada parte é livre de rejeitar e aceitar as condições da coopetição, tendo em conta que cada empresa espera sair da coopetição melhor ou igual ao que estava antes de entrar na aliança;
- Cada parte deve comunicar com a outra, para que a coopetição resulte;
- As partes devem ter conhecimento das normas, valores étnicos, compromissos, independência, visto que estes elementos são fundamentais para que haja uma boa relação entre todos, bons desenvolvimentos das empresas e para que sejam sustentadas a longo prazo; e
- Cada parte deve fazer um balanço dos prós e contras desta relação.

É importante referir que se não houver uma boa relação e comunicação entre as partes, a coopetição não funcionará.

Os critérios acima referidos apenas nos dão as condições para a criação e desenvolvimento de uma coopetição. No entanto, existem outros critérios a ter em conta para que a relação entre os parceiros funcione.

O primeiro critério é a interdependência. Cada parte não deve esquecer que necessita da outra parte para que este projecto funcione, pois cada parte complementa a outra quer em termos de conhecimento quer em activos.

Cada parceiro deve estar motivado para partilhar uma grande parte do seu conhecimento e tudo o que poder contribuir para o sucesso da empresa, de forma a não perder vantagem competitiva e a sua independência. É também fundamental que ambas as partes tenham o mesmo objectivo e que haja um compromisso para o longo e médio prazo, através da formulação de estratégias.

Outra condição é a cultura. Cada parte terá que confiar na outra, para que sejam desenvolvidos projectos em conjunto. Esta confiança implica a partilha de conhecimentos e informação. Por outro lado, não é obrigatório que as empresas partilhem toda a sua informação, apenas devem partilhar informação que contribua para o desenvolvimento do projecto e que não coloque em causa a empresa. Como exemplo temos, os recursos humanos.

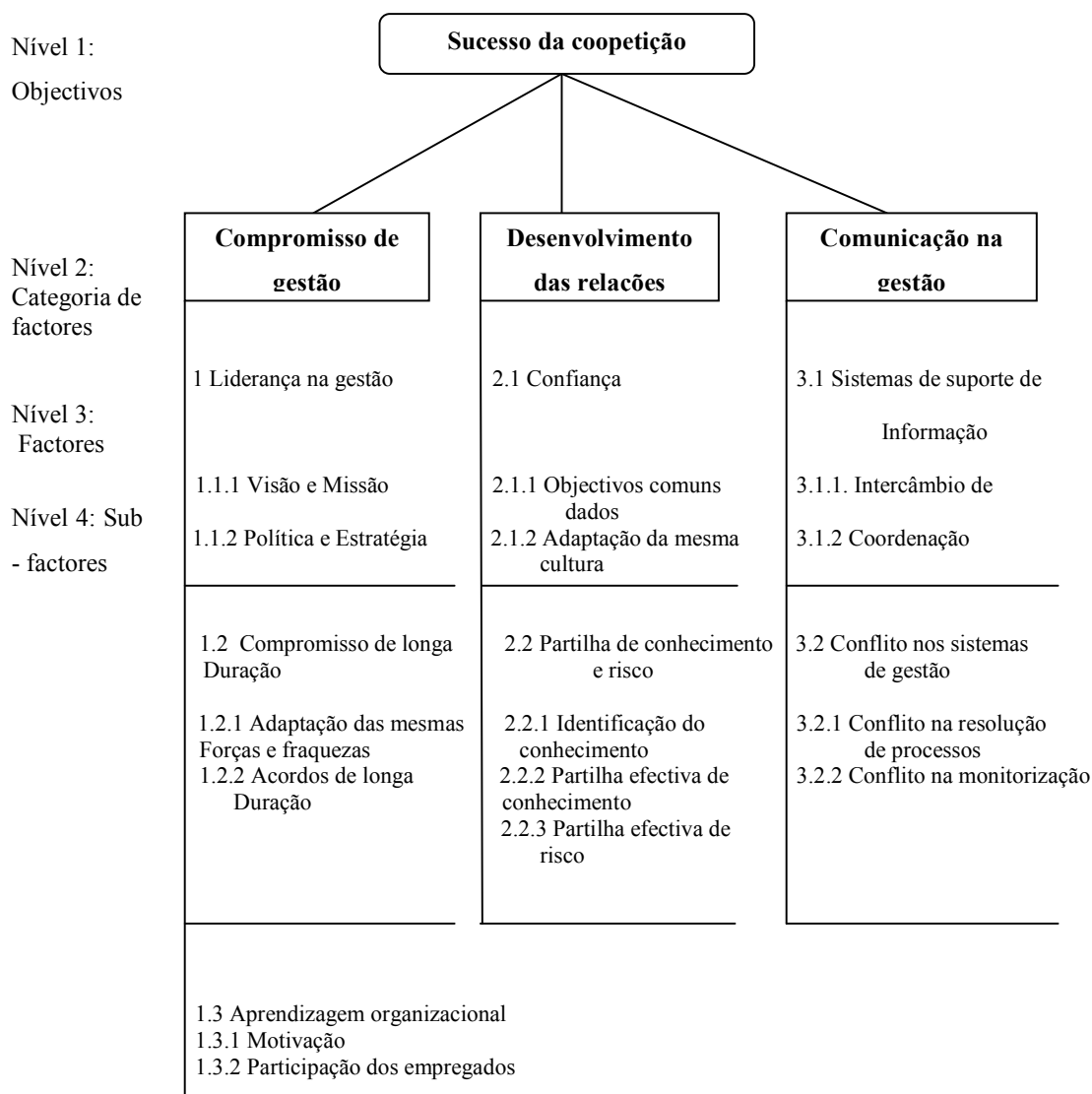
Por fim, temos a integração e integridade. Os parceiros devem estar abertos a receber novas informações que poderão ser úteis, mas não devem abusar da informação que lhes foi facultada. Devem mostrar respeito uns pelos outros.

Hunter (2009:34) afirma que existem quatro regras para que as empresas cooetirem:

- Confiança mútua. É necessário que ambas as partes tenham confiança e acreditem uns nos outros;
- Ambas as partes necessitem um do outro, para que assim haja cooperação de ambos e que, futuramente, irá trazer benefícios mútuos;
- Partilharem os mesmos objectivos. Caso não tenham os mesmos objectivos, dificilmente a coopetição funcionará, pois uma das condições para que a coopetição funcione, é que os parceiros tenham objectivos iguais ou semelhantes;
- Cada parte deve lembrar-se que a qualquer momento o projecto pode acabar (isto é, a outra parte pode sair). Portanto, as empresas não devem pensar que a coopetição é um projecto para a vida toda.

Para Chin, Chan e Lam (2008:441), o sucesso de uma cooepetição depende de três factores principais: o compromisso de gestão, o desenvolvimento da relação e a comunicação, como podemos visualizar na seguinte figura (Figura 2). Estes autores descobriram no seu estudo, que para a maioria das empresas o compromisso é o facto mais importante, pois se não houver dedicação e esforço de ambas as partes a cooepetição não terá futuro.

Figura 2 - Critérios para o sucesso de uma cooepetição



Fonte: Chin, Chan e Lam (2008:442)

Outros autores como Morris, Koçak e Ozer (2007:39), afirmam que a confiança, benefício mútuo e compromisso são os critérios fundamentais para uma boa relação entre os parceiros.

Como podemos verificar, para a maior parte dos autores, o compromisso e a confiança são os factores mais importantes para que a coopetição seja bem sucedida. Nós concordamos com este autores, pois é imprescindível que exista confiança entre as partes para que coopetição funcione. De igual modo, é fundamental que ambas as partes dediquem todos os seus esforços nesta coopetição.

4.5 Dinâmica da coopetição

Com o passar do tempo, a cooperação e a competição vão-se alterando, isto é, por vezes a cooperação pode aumentar/diminuir e a competição pode aumentar/diminuir. Não é obrigatório que estes elementos se mantenham constantes. Existem algumas razões para que isto aconteça:

- Se houver alterações no mercado, nomeadamente, as condições e as necessidades internas, a coopetição terá que se alterar, de forma a adaptar-se às novas condições;
- Visto a coopetição ser constituída, no mínimo, por duas empresas, uma delas pode alterar o seu comportamento devido, por exemplo, a alterações no meio social;
- Por fim, como vivemos num mundo cada vês mais globalizado, vão aparecendo cada vez mais concorrentes, que poderão afectar a coopetição, nomeadamente, pode levar a que esta acabe.

Algumas destas razões podem afectar mais as pequenas e médias empresas do que as grandes empresas. Em relação à terceira razão, uma grande empresa estará melhor preparada para conseguir responder às novas ameaças, enquanto se for uma pequena e média empresa (e se o competidor for uma grande empresa), terá mais dificuldades em competir, devido aos poucos que tem.

Haverá algum momento em que a cooperação aumentará. Essa situação ocorrerá quando:

- a) Aparecerem novos competidores que poderão ameaçar a cooperação. Uma possível resposta poderá ser a intensificação da cooperação entre as partes. Colectivamente, deverão unir forças de forma a aumentarem a sua vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, colocarem barreiras à entrada de novos competidores;
- b) Os consumidores tornarem-se mais exigentes na aquisição de produtos. Nesta altura, as empresas deverão procurar satisfazer os seus clientes através da criação de novos produtos e/ou serviços ou no desenvolvimento dos produtos e/ou serviços já existentes. Por isso, a cooperação aumenta para que haja partilha de custos e riscos que existirão para satisfazer dos clientes;
- c) As empresas quiserem melhorar toda a sua estrutura da empresa, isto é, melhorar a eficiência e a produtividade mas também quando é imposto pelas outras empresas: a redução das margens de lucro (para poder competir contra os seus concorrentes), aumentar as economias de escala e a internacionalizar as suas actividades;
- d) Os concorrentes conseguirem contornar os obstáculos impostos, não só pelas empresas que competem mas também pelos governos. Sendo assim, as empresas terão que se organizar de forma a contornarem os obstáculos que, eventualmente, podem surgir.

Porém, a competição também pode aumentar. As razões que podem levar ao aumento da cooperação são:

- a) Se a competição global aumentar, a competição dos parceiros também terá que aumentar. Isto pode acontecer quando os rivais usam a mesma estratégia ou quando há produtos similares, em que ambos dominam;
- b) Se os recursos diminuïrem, a competição aumentará, pois cada um irá “lutar” para conseguir captar os clientes;
- c) A competição diminuirá se existirem assimetrias, isto é, se existir um baixo nível de mercados comuns e recursos similares. Como consequência, cada parceiro seguirá diferentes caminhos.

4.6 Conflitos na cooperação

Ao existirem, simultaneamente, relações de competição e cooperação, podem surgir diversos conflitos. “ Estes acabam, naturalmente, por surgir” (Tidstrom, 2006:15).

O primeiro conflito que pode surgir é o poder. O poder deverá ser repartido de igual modo pelos parceiros. Por vezes, um dos parceiros tem a tendência de tomar o poder.

Isto pode ocorrer quando uma das empresas pensa que ao ter maiores conhecimentos e experiência, tem direito a liderar a equipa. Porém, o conflito pode estar relacionado com a falta de confiança, que pode advir de uma experiência anterior.

O investimento também pode ser fonte de conflito. Um dos parceiros pode querer investir num novo produto, num mercado e entre outros e o outro parceiro não concordar. É normal que este conflito ocorra, pois isso quer dizer que ambos os parceiros comunicam entre si e tomam juntos as decisões.

Se a cooperação não tiver os resultados esperados, ambas as partes vão-se acusar mutuamente, visto que nenhuma delas querará ficar com as culpas ou sequer reparti-las. Portanto, o conflito poderá perdurar no tempo em vez de ambas as partes conversarem e analisarem o que poderá ter ocorrido para que os resultados tenham sido menos bons.

A pouca cooperação por parte de uma das empresas leva a que haja conflitos. Neste tipo de aliança é fundamental que os parceiros cooperem de igual modo, só assim a cooperação funcionará bem. Como já foi referido anteriormente, às vezes as empresa entram neste tipo de aliança para conseguirem ter acesso a novos conhecimentos.

Se a cooperação for constituída por mais do que duas empresas, a saída de uma delas pode gerar conflitos. Existem alguns motivos para isso, um do qual está relacionado com os conhecimentos que a empresa, que está de saída, adquiriu, pois poderá “roubar” potenciais clientes. Outro motivo forte é o facto de a empresa ser muito importante na cooperação,

nomeadamente, em termos de recursos humanos e financeiros e também por ser a empresa que melhor ideias tem.

De um modo geral, as empresas deverão resolver os seus problemas o mais rápido possível e evitar os conflitos que poderão colocar em causa a continuidade da cooperação.

4.7 Modelos de coopetição

Não existe um modelo de coopetição consensual. Bengtsson e Kock (2000:415), afirmam que existem três formas de coopetição e que estas dependem do grau de cooperação e competição. A primeira forma é uma relação em que é dominante a cooperação. Existe alguma competição mas o que se destaca é a cooperação, Estão nestas situações, as empresas que têm algumas dificuldades em termos de recursos e que recorrem a esta relação para obter novas competências centrais, desde que ambos os parceiros trabalham para o mesmo objectivo.

A segunda forma é uma relação em que é dominante a competição. Nesta situação, as empresas estão mais interessadas em maximizar os seus próprios interesses, ou seja o lucro, portanto não têm interesse em participar em acções conjuntas (cooperação). Consequentemente, haverão conflitos de interesses e cada empresa irá competir com o seu parceiro para ver quem é que consegue maximizar os seus interesses.

Por fim, temos uma relação de igualdade, em que a competição e cooperação estão ao mesmo nível. Aqui os parceiros trabalham em conjunto para haver criação de valor para o cliente mas também para a relação. As empresas não se importam de repartir aquilo que ganham, mas também repartem os custos entre si.

Já Ganguli (2007:9) cita Lado et tal (1997), para mostrar que existe um modelo de negócio em que são colocadas; a cooperação e a competição e a relação que pode resultar delas, consoante a sua relação seja baixa ou elevada, como se constata na figura em baixo.

Figura 3 - Modelo de coopetição

Cooperação	Elevado	1	3
	Baixo	2	4
		Baixo	Elevado

Competição

Fonte: Adoptado de Ganguli (2007:9)

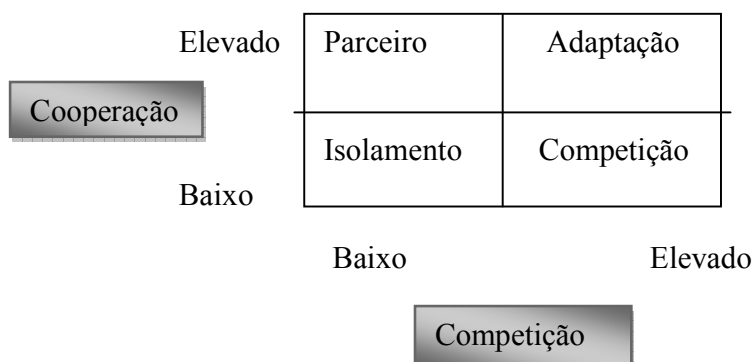
Para este autor, só existe coopetição no número 1 e 3, isto é, se existir uma elevada cooperação e baixa competição e elevada competição e elevada cooperação.

Na nossa opinião, discordamos deste autor pois a definição de coopetição nada nos diz se a competição e cooperação têm que ser elevadas ou baixas, pelo que pensamos que qualquer um dos números é uma forma de coopetição. No entanto, consideramos que para existir uma boa coopetição, deve existir um equilíbrio entre a competição e cooperação, o que corresponde ao número 3, visto que ambas as partes estão interessadas em aprender o mais rápido possível com o seu parceiro.

Em relação ao número 2, apesar de existir equilíbrio entre a cooperação e competição, existe o risco de os resultados serem pobres, pois ambos os parceiros não se aplicam, suficientemente, para obterem bons resultados.

Aproveitando o mesmo esquema, Luo (2007:135) atribui nomes aos números e identifica-os como sendo diversas intensidades de coopetição.

Figura 4 – Diversas intensidades de cooperação



Fonte: Adoptado de Luo (2007:135)

Na situação de parceiro, existe elevada cooperação e baixa competição, quando os parceiros têm produtos e recursos similares e mercados em comum. Luo (2007:137), considera que a partilha de valor é uma das estratégias de resposta a esta situação. Apesar do estudo se referir às grandes empresas, esta estratégia também pode ser aplicada às pequenas e médias empresas.

Para que haja elevada cooperação é necessário que exista muita confiança e muita dedicação de ambas as partes.

Já na situação de competição, a cooperação é baixa e a competição é elevada. Esta situação ocorre quando as empresas só estão interessadas em aumentar o seu poder no mercado e ter uma boa posição competitiva. Existe uma forte probabilidade de um dos parceiros apropriar-se dos conhecimentos e competências do outro.

Em relação à situação de adaptação, ambas as partes estão interessada que haja uma elevada cooperação e competição, pois dependem um do outro para conseguirem alcançar os seus objectivos. Portanto, deve de haver um balanceamento de estratégias.

Por fim, existe a situação de isolamento, há baixa cooperação e competição. A baixa competição deve-se às dificuldades na entrada em novos mercados (por exemplo). Uma forma de ultrapassar cooperação e competição é a integração vertical.

Para além dos modelos já referidos, Bengtsson e Kock (2000:141) definiram quatro tipos de relações na coopetição:

- Coexistência. Aqui apenas existe transacção de informação. Uma empresa que tem uma posição fraca em relação ao seu competidor, e que não tem qualquer interesse na cooperação, terá que manter uma relação estável de coexistência.
- Cooperação. Basicamente, existe acordos formais para a formação de parcerias e acordos informais relacionados com a confiança e normas.
- Competição. Tal como o próprio nome diz, existe competição se uma empresa desenvolve um novo produto e outra empresa procura fazer algo parecido ou igual. Portanto, o poder e a dependência estão igualmente distribuídos.
- Coopetição. Aqui existe uma relação de competição e cooperação. Há necessidade de que os parceiros confiem um no outro para que a relação possa funcionar. Se um dos parceiros necessitar de ajuda, o seu parceiro irá ajudá-lo. Quanto à competição, ambos lutam por uma posição no mercado, sendo que esta competição está igualmente distribuída.

4.8 Tipos de coopetição

Não estão definidos quais os tipos de coopetição. No entanto, alguns tipos de alianças referidos no capítulo três são tipos de coopetição, nomeadamente, as joint venture e os consórcios.

Dagnino e Padulo (2002:14) afirmam que podem existir duas formas básicas de coopetição: a coopetição em pares e a coopetição em rede.

A. Coopetição em pares

Esta coopetição refere-se a uma relação entre duas empresas que cooperem ao mesmo nível de cadeia de valor (por exemplo: consórcio de investigação e desenvolvimento) ou cooperem em vários níveis da cadeia de valor (por exemplo: o caso da AutoEuropa).

Esta forma de coopetição pode ainda ser:

- Simples, como por exemplo, o consórcio de investigação e desenvolvimento, em que duas empresas se juntam para investigar e desenvolver actividades, através da partilha de recursos e actividades;
- Complexa, geralmente, ocorre no sector automóvel. Duas empresas cooperam para investigarem e desenvolverem novos produtos em diversos níveis da cadeia. No caso do sector automóvel, os diversos níveis da cadeia são os diferentes níveis de desenvolvimento do carro, os componentes. Tornar-se-ão competitivos ao nível da distribuição.

B. Coopetição em rede

A coopetição em rede refere-se a um conjunto de relações entre mais do que duas empresas, que pode ocorrer num só nível ou a vários níveis.

Tal como a outra forma de coopetição, esta também pode ser:

- Simples, em que a coopetição ocorre num só nível, numa relação de cliente - - fornecedor;
- Complexa, em que as empresas intervêm em vários níveis, desde a produção à distribuição.

4.9 Vantagens e desvantagens

De seguida iremos apresentar algumas vantagens e desvantagens ou riscos.

- Vantagens:
 - Acesso fácil a novos mercados. Quando uma empresa pensa em internacionalizar-se e contactos, a coopetição pode ser uma boa solução;
 - Redução dos custos de investimento. Quanto mais parceiros houver na coopetição, menor serão os custos de investimento;
 - Acesso a novos conhecimentos tecnológicos e a competências centrais;
 - Aumento da capacidade produtiva;
 - Cada parceiro mantém a sua identidade, até porque na maior parte das vezes há criação de uma nova empresa;
 - Valorização da marca;
 - Cada empresa permanece autónoma em relação à outra;
 - Partilha riscos;
 - Economias de escala;
 - Aumento de valor para os clientes. De acordo com Walley (2007:16), as empresas juntam os seus recursos para desenvolver novos produtos, que sozinhos não conseguiam.

- Desvantagens:
 - Dificuldades na definição das obrigações e de direitos;
 - Por vezes, um dos parceiros coopera menos, estando mais interessado na competição;
 - Risco de exposição de Know-how, isto é, a partilha de conhecimentos e competências acarreta riscos, visto que o parceiro pode adquiri-las para seu próprio proveito;
 - Não haver confiança suficiente para que a coopetição funcione bem;

- Quando as empresas não têm experiência em trabalhar em conjunto, pode existir algumas dificuldades na adaptação, o que pode levar à perda de tempo, ao aumento de custos, que conseqüentemente, irá prejudicar o início da coopetição;
- “ Por vezes estas adaptações – tecnológicas, culturais, psicológicas. Económicas ou administrativas – requerem alguma mobilização. A previsão de retorno deste investimento é incerta” (Zineldin, 2004:786);
- Se existir uma fraca relação de coopetição, as oportunidades de estratégias serão perdidas;
- Pode existir alguns conflitos relacionados com o poder e a dependência. Se um dos parceiros colocar à disposição um grande volume de recursos (tecnológicos, humanos e financeiros), e a outra parte dispor de poucos, terá a tendência a exercer poder sobre os seus parceiros, de forma a controlar os seus recursos;
- Quanto à dependência, se um parceiro for muito dependente do outro (por exemplo: em termos de recursos tecnológicos), a vulnerabilidade irá aumentar, pois se a relação de coopetição acabar, a empresa corre o risco de não conseguir sobreviver sem esta relação ou terá que suportar custos para adquirir os recursos necessários;
- O mesmo pode acontecer se um dos parceiros quiser sair. Se um dos parceiros quiser sair, terá medo de sair desta coopetição, pois irá perder os investimentos que fez nesta relação.

4.10 A coopetição no Mundo e em Portugal

Um pouco por todo o mundo, a coopetição é um tema bastante conhecido, tendo em conta a literatura existente, e praticado por algumas empresas conhecidas. Dos diversos estudos efectuados, a maioria refere-se às grandes empresas, sem mencionar alguma em particular. No

entanto, alguns autores dão exemplos de algumas empresas bem sucedidas em matéria de coopetição.

Alguma literatura refere que a maior parte das operações de coopetição ocorrem no sector automóvel, talvez devido aos custos elevados que tem um projecto de criação e desenvolvimento de um carro. Temos como exemplo, a BMW – Daimler Chrysler e a Volkswagen – Porsche. Em Portugal, já houve um caso de coopetição neste sector, A Autoeuropa que juntou a Ford e a Volkswagen.

A coopetição na Autoeuropa¹ começou em 1991, onde a Ford e Volkswagen decidiram juntar-se para construir automóveis. Inicialmente, a Ford foi o responsável pelo planeamento das instalações fabris e a Volkswagen tinha como responsabilidade desenvolver o veículo. Na Autoeuropa eram construídos duas marcas de veículos, respeitantes às marcas Ford e Volkswagen.

Esta coopetição sempre teve sucesso, porém em 1999 a Volkswagen decidiu adquirir os 100% de capital da empresa. Apesar disso, continuou a produzir modelos da Ford até 2006, com vista ao reforço da competitividade, de ambas as marcas, na gama dos monovolumes.

Apesar de a coopetição ter terminado, esta empresa nunca foi afectada pelas mudanças. Pelo contrário, tem sido capaz de enfrentar e ultrapassar todos os obstáculos por que passa.

Mas a coopetição também pode fracassar. Cairo (2006:148) refere-se a três casos de empresas na área das telecomunicações: a BT, a Deutsche Telekom e a Telefónica de Espanha. Por exemplo, no caso da BT a coopetição acabou por fracassar devido aos accionistas. Os accionistas só estavam interessados no lucro das acções e não na coopetição. Sendo assim, a BT acabou por abandonar a aliança e ficou sem parceiros e sem estratégia internacional.

Através das pesquisas efectuadas, constatou-se que em Portugal este tema é muito pouco conhecido. No entanto, existem algumas empresas, nomeadamente grandes empresas, que

¹ Fonte: <http://www.volkswagenautoeuropa.pt/articles/historia>

praticam a coopetição: a Lactogal e a SIBS (sociedade que gere a rede de multibanco). Ambas as empresas têm sucesso na operação de coopetição.

A Lactogal² é uma empresa do ramo agro-alimentar. Foi fundada pela AGROS (União das Cooperativas Produtoras Leite entre Douro, Minho e Trás-os-Montes) UCRL, a Lacticoop (União das Cooperativas de Produtores de Leite entre Douro e Mondego) UCRL e a Proleite/Mimosa S.A.. Estas empresas juntaram-se com vista a melhorarem ainda mais os seus produtos e , conseqüentemente, conseguirem responder às necessidades mais exigentes dos seus consumidores. Porém, as empresas continuam a competirem, como é o caso das marcas Adagio e da Agros.

Quanto à empresa SIBS³, esta é formada pelas instituições financeiras com actividade em Portugal. Esta coopetição permitiu a criação da rede MULTIBANCO, permitindo a cada titular de um cartão MULTIBANCO o acesso a múltiplos serviços, independentemente, da instituição financeira subjacente.

Em relação às pequenas e médias empresas, não tivemos conhecimento que houvesse alguma que praticasse totalmente a coopetição, isto é, em que a cooperação e competição estão ao mesmo nível. Das poucas empresas de que se teve conhecimento, nenhuma quis participar num estudo, talvez devido ao facto de algumas não terem tido sucesso.

Em Portugal, este tipo de estratégia não é muito aplicado porque é necessário que exista um grande espírito de cooperação e de compromisso entre as empresas. O que actualmente não acontece, visto que as empresas (os gestores) só pensam em si e não querem partilhar lucros nem conhecimentos com mais ninguém.

Esperamos que a coopetição em Portugal se desenvolva mais, pois é uma forma de muitas empresas poderem aumentar o seu negócio quer a nível interno quer a nível externo,

² Fonte: http://www.lactogal.pt/presentationlayer/ctexto_01.aspx?localid=11

³ Fonte: <http://www.sibs.pt/pt/sibs/institucional/coopticao/>

nomeadamente as pequenas e médias empresas que geralmente têm poucos recursos financeiros, humanos e tecnológicas.

Actualmente, as pequenas e médias empresas poderiam aproveitar a coopetição para criarem e desenvolverem novos produtos, tendo em vista, principalmente, o mercado externo.

5. A coopetição nas pequenas e médias empresas: o exemplo da Zea Partners

Neste capítulo, pretendemos aplicar o que foi dito nos capítulos anteriores, através do estudo do caso de uma pequena e média empresa.

Inicialmente, foi realizado um inquérito a um pequeno grupo de empresas que decidiram juntar-se porém, com o passar do tempo, não obtivemos qualquer tipo de resposta. Por este motivo, e para que a dissertação não tivesse algum tipo de exemplo, decidimos adoptar o exemplo dado por Soekijad e Joode (2009:146).

Antes de começarmos com a apresentação do caso, consideramos conveniente dar a conhecer um pouco o que são as pequenas e médias empresas, desde a definição até às vantagens.

5.1 Pequenas e médias empresas

- **Conceito de empresa**

Antes de mais é necessário compreender o conceito de empresa. Este pode ser definido como uma unidade económica que combina um conjunto de meios humanos, técnicos (por exemplo, máquinas) e financeiros num ou vários espaços físicos, ordenados segundo uma determinada estrutura de organização, com a finalidade de alcançar determinados objectivos, nomeadamente, o lucro.

Actualmente, as empresas diferem bastante umas das outras, designadamente:

- Pelo seu objecto de actividade. Por exemplo, se é uma fábrica de moldes ou de móveis;
- Pela sua forma jurídica, isto é, se as empresas formadas são sociedades por quotas, anónimas, entre outras;
- Pela sua dimensão, isto é, se são micro, pequenas, médias ou grandes empresas;
- Pelos seus objectivos, que iremos ver no subcapítulo seguinte.

- **Objectivos**

Os objectivos das empresas normalmente são:

- Proporcionar a satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade, pois muitas empresas surgem devido às oportunidades de negócio;
- Proporcionar o emprego produtivo para todos os factores de produção, sendo por vezes difícil de se alcançar, devido ao facto de não se tirar partido da capacidade máxima produtiva das máquinas;
- Proporcionar uma justa remuneração dos factores de produção, isto é, remuneração do trabalho e do capital;
- Proporcionar um clima propício à satisfação das necessidades humanas. Por exemplo, se os trabalhadores tiverem um bom ambiente de trabalho isso pode reflectir-se numa boa produtividade.

- **Classificação**

Geralmente, a classificação das empresas é dada em função da dimensão (micro, pequena, média ou grande empresa).

Para sabermos qual a dimensão da empresa, existem diversos critérios, dos quais destacamos:

- Número de trabalhadores;
- Volume de vendas;
- Recursos próprios;
- Volume de produção;
- Total do activo líquido.

Apesar de não existir consenso em relação aos critérios que melhor definem a classificação de uma empresa, após várias investigações empíricas foi escolhida a seguinte combinação de critérios: o número de trabalhadores, volume de vendas e o total do activo líquido.

De acordo com a Recomendação da Comissão 2003/361/CE, para que uma empresa pertença à categoria das pequenas e médias empresas deverá empregar menos de 250 trabalhadores e apresentar um volume de negócios anual que não exceda os 50 milhões de euros ou um balanço total anual que não exceda os 43 milhões de euros.

Uma empresa pertencerá à categoria de micro empresa se empregar menos de 10 pessoas e se o volume de negócios anual ou o balanço total anual não exceder os 2 milhões de euros.

Por outro lado, uma empresa será uma pequena empresa se empregar menos de 50 trabalhadores e se o volume de negócios anual ou o balanço total anual não exceder os 10 milhões de euros.

- **Factores que permitem o sucesso das pequenas e médias empresas**

Existem inúmeros factores que permitem às pequenas e médias empresas ter sucesso, das quais destacamos:

- Capacidade de especialização em determinados segmentos de mercado;
- Assumem-se como importantes fornecedores e subcontratados das grandes empresas;
- Encontram-se muitas vezes em condições de proporcionar maior qualidade aos produtos;

- Respondem mais rapidamente e eficazmente a necessidades particulares, que implicam muitas vezes desvios da procura para produtos mais específicos em detrimento da produção de massa;
- Constituem um campo apropriado para a inovação tecnológica;
- Fornecem condições de trabalho mais humanas, face ao anonimato característico das grandes empresas.

Para além destes factores, as empresas também contribuem para a comunidade, nomeadamente:

- Contribuem para um desenvolvimento regional mais equilibrado, satisfazendo necessidades de âmbito local;
- Aproveitamento de recursos locais e criação de emprego;
- Constituem um importante factor de estabilidade para as comunidades locais;

5.2 O caso da Zea Partners

A Zea Partners é uma organização sem fins lucrativos, especializada em engenharia do software. É constituída por dezanove empresas, que no máximo têm vinte e cinco trabalhadores.

De seguida, apresentamos um quadro resumo, com as empresas que fazem parte da aliança.

Tabela 5 - Empresas que fazem parte da coopetição

Nome	País	Ano de fundação	Nº Trabalhadores
Infrae	Holanda	2001	?
Reflab	Itália	?	7
Jarn	Noruega	2003	7
Bubbenet	Bélgica	1999	?
Zetwork	Alemanha	2004	2
Netsight Internet Solution	Reino Unido	1998	?
Codesyntax	Espanha	2000	12
COM lounge	Alemanha	?	?
AtReal	França	2003	?
Upfront Systems	África do Sul	1997	?
Mahiti	Índia	?	?
Green Finity LLC	Hungria	2005	?
OpenApp	Irlanda	2002	8
Menttes	Argentina	?	?
Affinitic	Bélgica	2006	6
Pilot Systems	França	?	?
Red Turtle	Itália	?	?
Startifact	Holanda	?	?
Syslab.com	Alemanha	1998	?

Fonte: <http://zeapartners.org/>

Como podemos verificar, através desta tabela, a aliança é constituída por dezanove empresas, na sua maioria, pertencentes ao continente europeu. Porém, a aliança ainda conta com uma empresa do continente asiático, africano e americano. O que mostra, eventualmente, que este é um projecto muito aliciante para as pequenas e médias empresas.

Dos dados que conseguimos ter acesso, a média de idades destas empresas ronda os 9 anos. Portanto, estamos perante empresas jovens que quererão aumentar o número de clientes e, naturalmente, os seus lucros. O facto de serem jovens poderá facilitar a coopetição, uma vez que algumas destas empresas poderão ainda não ter um bom funcionamento e desempenho organizacional.

Como já tínhamos referenciado, o número de trabalhadores por cada empresa está entre dois e vinte e cinco. Nos poucos dados disponíveis, constata-se que o número de trabalhadores situa-se entre dois e doze. O que nos permite confirmar que estamos perante pequenas e médias empresas, sendo que algumas delas são micro empresas.

O facto de serem pequenas empresas facilita a coopetição, uma vez que estas empresas não costumam ter grandes controlos e muitas têm poucas normas, tornando mais fácil a adaptação a novas exigências que a parceria poderá requerer.

- Coopetição ou mera aliança?

Esta coopetição surgiu quando cinco pequenas empresas juntaram-se para, em conjunto, desenvolverem os seus negócios nos programas de software Zope e Plone, pois sozinhos não conseguiriam melhorar e desenvolver os seus produtos.

Estas empresas cooperam no desenvolvimento de software e competem entre si quando desenvolvem e apresentam o seu produto especificamente ao seu cliente. Para cada cliente, existirá um software específico. Portanto, cooperam no desenvolvimento da maior parte do software que, posteriormente numa fase já de competição, será adequado a cada exigência do cliente.

Também para ser considerado coopetição, ambos os parceiros deverão ter os mesmos objectivos ou objectivos semelhantes. Neste caso, esta condição confirma-se visto que os parceiros trabalham para desenvolverem software.

Concluindo, estamos perante uma coopetição e não uma simples aliança.

- Pré-requisitos para se fazer parte de uma coopetição

Como já vimos no capítulo quatro, de acordo com Zineldin (2004:3781), existem alguns pré-requisitos, que neste caso, e de acordo com a informação disponível, cumprem os mesmos. Todas as partes aquando da junção à aliança, têm acesso às políticas e missão da empresa bem como às normas que permitem o bom funcionamento da aliança.

Um critério muito interessante, e referido pelas autoras do estudo, é o facto de o critério reputação ser o factor mais importante e que determina se a empresa pode ou não juntar-se à aliança.

- Critérios para o sucesso da coopetição e possíveis conflitos

Um dos critérios para o sucesso de uma coopetição é a comunicação. Visto que os parceiros não são todos do mesmo país, foi decidido pelas partes utilizarem o email e, regularmente, marcavam encontros e workshops para se encontrarem.

Segundo Soekijad e Joode (2009:155), cinco ou seis empresas são mais activas do que outras, isto é, trocam email regularmente. No entanto, apesar das outras empresas não comunicarem com tanta frequência, também contribuem para o desenvolvimento do projecto.

Outro ponto forte desta coopetição é o facto de a maior parte destas empresas já se conhecerem bem entre si, o que facilita a comunicação. Este conhecimento advém do facto de alguns anos competirem entre si.

A confiança é outro factor que permite que a coopetição tenha sucesso. Para nós este é um critério fundamental, pois é necessário que os parceiros partilhem conhecimentos e informações.

O compromisso de gestão também deve estar assegurado, e que passa por definir objectivos e estratégias a médio e longo prazo. Isto para que haja dedicação e esforço de ambas as partes na prossecução dos objectivos comuns.

Um outro ponto forte, do ponto de vista da cooperação, é o facto de algumas destas empresas estarem situadas em países em que existe um bom mercado, mas apesar de tudo, partilham com todos os seus parceiros, nomeadamente, quando se encontram pessoalmente, as informações de mercado, propostas, preços e detalhes dos clientes.

Apesar de a aliança ser constituída por dezanove empresas, o trabalho é distribuído por todas as empresas, para que nenhuma se sinta mais importante que as outras e para que todas trabalhem, já que têm o mesmo objectivo.

Visto que a Zea Partners é uma organização sem fins lucrativos, cada membro tem que pagar uma quota por ano. Deste modo, todos contribuem para o desenvolvimento do projecto. Segundo Soekijad e Joode (2009:159), estas empresas não se importam de pagar as quotas, uma vez que o facto de pertencerem à aliança gera criação de valor para as empresas.

É normal surgirem conflitos, principalmente, neste caso em que participam dezanove empresas. No entanto, em caso de conflito, a Zea Partners tem normas que permitem expulsar as empresas que não concordam com alguma decisão e que poderia colocar em causa a aliança. Esta regra permite a sobrevivência da aliança a longo prazo.

- Modelos de cooperação

Quanto ao modelo de cooperação, e tendo em conta os vários modelos referidos no capítulo anterior, parece-nos que existe igualdade entre a cooperação e competição.

Os parceiros cooperam uns com os outros, ao ponto de partilharem informações de mercado e de clientes. Para além de ambas as partes terem que pagar uma quota para poderem pertencer ao projecto. Na cooperação, as empresas desenvolvem em conjunto software, que separadamente não o conseguiriam fazer.

Quanto à competição, cada empresa procura possíveis clientes, mesmo que seja no país do seu parceiro, e desenvolve projectos específicos para cada cliente.

Em relação ao modelo apresentado por Luo (2007:135), estas empresas encontram-se no estado de adaptação, pois a cooperação e competição entre eles é forte. Os factores que nos apontam para este estado são o facto de partilharem a maior parte ou mesmo toda a informação a que têm acesso e por competirem uns contra os outros, independentemente, do país de origem.

O principal motivo que contribui para que haja elevada cooperação e competição, está directamente relacionado com o facto de sozinhos não conseguirem desenvolver novos projectos e também porque a competição entres os parceiros já vem de alguns anos atrás antes de a aliança existir. Basicamente, a coopetição surgiu para que ambos os parceiros possam satisfazer da melhor forma os seus clientes e, ao mesmo tempo, aumentar o sue volume de negócios.

Podemos concluir que esta coopetição é bem sucedida e que, possivelmente, irá crescer muito nos próximos anos com a possível entrada de mais empresas.

Um dos pontos que destacamos é o facto de a coopetição ser regida por normas, que permitem que a aliança perdure durante muito tempo.

Outro ponto está relacionado com a comunicação. Uma vez que existem países de outros continentes, esta organização optou por se encontrar ocasionalmente em reuniões e workshops. Para comunicarem diariamente, utilizam o email

Conclusão

Com a realização desta dissertação podemos concluir que a coopetição é uma das possíveis vias de desenvolvimento da estratégia.

A utilização da coopetição está relacionada com o facto de as empresas não terem capacidade de sozinhas, desenvolverem novos produtos. Este é normalmente a principal motivo das empresas, porém algumas têm outros motivos, tais como, acesso facilitado a novas informações quer tecnológicas quer a nível de produtos.

A coopetição pode ser forte ou fraca consoante a prestação das empresas. Muitas vezes, esta prestação está relacionada com a partilha (ou não) de informação ao parceiro.

Em relação ao segundo objectivo deste trabalho, foi difícil encontrar uma pequena e média empresa. No entanto, através do estudo realizado por Soekijad e Joode (2009:146), tivemos conhecimento do caso da Zea Partners. Esta organização é constituída por dezanove empresas e caracteriza-se por ser uma coopetição forte. Para além deste facto, é uma organização bem sucedida e que em caso de conflito tem regras para que o conflituoso seja expulso.

Bibliografia

Autoeuropa (2010). Consultado em 01 de Setembro de 2010, <http://www.volkswagenautoeuropa.pt/articles/historia> .

Bengtsson, M e Kock, S. (2000). Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*. 29, p. 411-426.

Bengtsson, M. , Hinttu, S. e Kock, S. (2003). Relationships of cooperation and competition between competitors. 19th Annual IMP Conference, Lugano.

Besanko, D. ,Dranove, D. Et all (2004). *Economia da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Cairo, R. (2006). Co-opetition and strategic business alliances in telecommunications: the cases of BT, Deutsche Telekom and Telefónica de España. *The Business Review*. 5 (2), p.147-154.

Chin, K., Chan, B. e Lam, P. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for competition strategy. *Industrial Management & Data Systems*. 108 (4), p. 437-454.

Clark-Hill, C., Li,H. e Davies, B. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*. 26 (1), p.1-20.

Dagnino, G. e Padula, G. (2002). Coopetition strategy: a new kind of interfirm Dynamics for value creation. European Academy of Management, Second Annual Conference, Innovative Research in Management, Stockholm.

Eiriz, V.(2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*. 5 (2), p. 65-90.

Elmuti, D. E Kathawala, Y. (2001). An interview of strategic alliances. *Management Decision*. 39 (3), p. 205-217.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo

Ganguli, S. (2007). Coopetition models in the context of modern business. *The Icfai Journal of Marketing Management*. 6(4), p. 6-16.

Garaffo, F. (2002). Types of coopetition to manage emerging technologies. European Academy of Management: Second Annual Conference, innovative research in Management. Stockholm.

Gee, E. (2000). Co-opetition: the new market milieu. *Journal of Healthcare Management*. 45 (6), p. 359-363.

Gnyawali, D. e Park, B. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Strategy*, 47 (3), p. 308-330.

Hitt, M , Hoskisson, R. e Ireland, R. (2008). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases*. Canadá: Cengage Learning.

Huglin, F. E Hook, J. (2002). *Building, Leading, and Managing Strategic Alliances*. USA: Cap Gemini Ernst & Young U.S. LLC.

Hunter,G. (2009). Who can your firm trust? *Accounting & Tax Periodicals*. 23 (14), p. 34.

Inkpen, A. e Ramaswamy, K. (2006). *Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders*. USA: Strategic Management Series.

Jankowska, B. (2010). Looking for interdependence between coopetition and internalization of a company – the case of enterprises in Wielkopolska. 5th International Conference – “An Enterprise Odyssey: From Crisis to Prosperity - Challenges for Government and Business”. Croácia.

Lactogal (2010). Consultado em 01 de Setembro de 2010, http://www.lactogal.pt/presentationlayer/ctexto_01.aspx?localid=11 .

Liu, W. (2009). Advantage Competition of inter – partner learning in international strategic alliance. *Journal of Global Business Issues*. 3(2), p.13-128.

Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*. 42, p. 129-144.

Mintzberg, H. e Quinn, J. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Morris, M. , Koçak, A. e Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: implications for perform. *Journal of Small Business Strategy*, 18 (1), p. 35-55.

Padula, G. e Dagnino, B. (2007). Untangling the rise of coopetition. *Int. Studies of Management & Org.* 37 (2), p. 32-52.

Pansiri, J. (2005). The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decisions*. 43 (9), p. 1097-1113.

Recomendação da Comissão 2003/361/CE (2003). Definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*, p: 36 – 39.

Reis, R. (2008). *Estratégia Empresarial: análise, formulação e implementação*. Lisboa: Editorial Presença.

Salvetat, D. E Géraudel, L. (2010). Understanding coopetitive relationship between subcontracting SMEs in Aeronautic and Space industry, Annual World Conference of The International Council of Small Business, Cincinnati.

Santos, F. (2004). *Estratégia: passo a passo*. Lisboa: Centro Atlântico.

Sibs (2010). Consultado em 01 de Setembro de 2010, de <http://www.sibs.pt/pt/sibs/institucional/coopticao/> .

Soekijad, M. e Joode, R. (2009). Coping with coopetition in knowledge-intensive multiparty alliances: two case studies. In Dagnino, G. & Rocco, E. - *Coopetition strategy: theory, experiments and cases*. Londres: Routledge Studies in Global Competition, p: 146-165.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mcgraw Hill.

Thompson, A. E Strickland, A. (2001). *Strategic Management: concepts and cases*. Boston: Mcgraw Hill.

Tidstrom, A. (2006). *Conflicts when competitors cooperate: exploring elements of conflicts from a business network perspective*. Helsingfors: Edita Prima Ltd.

Ungson, G. e Wong, Y. (2008). *Global Strategic Management*. Armonk: M. E. Sharpe.

Walley, K. (2007). Coopetition – an introduction to the subject and agenda for research. *Int. Studies of Management & Org.* 37 (2), p. 11-31.

Zea Partners (2010). Consultado em 01 de Setembro de 2010, de <http://zeapartners.org/> .

Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*. 22 (7), p. 780-789.