



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

RELACIONAMENTOS ENTRE CONCORRENTES EM  
REDE

DÉBORA ANDREIA FERREIRA DA SILVA

OUTUBRO 2015



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**RELACIONAMENTOS ENTRE CONCORRENTES EM  
REDE**

**DÉBORA ANDREIA FERREIRA DA SILVA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA**

**OUTUBRO 2015**

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Professor Doutor João Mota pelo apoio e ajuda no desenvolvimento deste trabalho, pela dedicação e conhecimentos transmitidos, bem como pela compreensão.

Gostaria ainda de agradecer a quem contribuiu para a realização deste estudo uma vez que sem a sua participação e disponibilidade não seria possível realizar este trabalho.

Um agradecimento especial aos meus pais pela oportunidade que me proporcionaram e à minha irmã pela confiança e carinho. Agradeço ainda aos meus amigos e colegas de mestrado pela amizade e paciência.

## Resumo

Os relacionamentos entre empresas constituem um importante mecanismo de acesso e desenvolvimento de recursos. A sua existência baseia-se na noção de que cada empresa existe inserida numa rede de relacionamentos conectados. Em geral, na literatura sobre redes, tem sido dada uma grande ênfase ao estudo dos relacionamentos fornecedor-cliente. Um número relativamente menor de estudos tem focado os relacionamentos entre concorrentes, em particular, aquilo que alguns autores designam por relacionamentos coopetitivos. A emergência destes relacionamentos é essencialmente vista como resultante de ações deliberadas pela gestão de topo das empresas envolvidas.

Em contraste com esta perspectiva e recorrendo à noção de comunidades de prática, sugere-se que a coopetição, na sua dimensão cooperativa, pode envolver relacionamentos de carácter informal desenvolvidos entre profissionais de empresas concorrentes no contexto de comunidades de prática. Através de um estudo de caso, demonstra-se a sua relevância em termos de partilha de conhecimento entre profissionais de empresas concorrentes e, em última análise, a sua tradução num melhor desempenho para as empresas clientes. O estudo permite concluir que a noção de coopetição deve ser ampliada para incluir a emergência e operação de comunidades de prática envolvendo a cooperação informal entre profissionais de empresas concorrentes.

**Palavras-chave:** Comunidades de prática, Coopetição, Concorrentes, Conhecimento Organizacional, Redes de Negócios

## **Abstract**

Relationships between firms are an important mechanism for accessing and developing resources. Its existence is based on the notion that every business is inserted in a network of connected relationships. In general, in the literature on networks, has been given a great emphasis on the study of supplier-customer relationships. A relatively small number of studies have focused on the relationships between competitors, in particular, what some authors call cooperative relationships. The emergence of these relationships has essentially been seen as a result of deliberate actions by top management of the companies involved.

In contrast to this perspective and using the concept of communities of practice, it is suggested that the cooperation in its cooperative dimension may involve informal relationships developed between professionals of competing firms in the context of communities of practice. Through a case study, we demonstrate its relevance in terms of knowledge sharing between professionals from competing firms and, ultimately, its translation in better performance for business customers. The study shows that the concept of cooperation should be expanded to include the emergence and operation of communities of practice involving informal cooperation between professionals from competing companies.

**Keywords:** Communities of Practice, Cooperation, Competitors, Organizational Knowledge, Business Networks

## Índice

Agradecimentos .....	I
Resumo .....	II
Abstract .....	III
I. Introdução .....	1
II. Revisão de Literatura .....	4
2.1. Relacionamentos entre Concorrentes.....	4
2.2. Conhecimento e Comunidades de Prática.....	9
2.2.1. Conhecimento Organizacional .....	9
2.2.2. Comunidades de Prática .....	11
2.3. Síntese e Propósito de Estudo .....	13
III. Metodologia .....	15
IV. Estudo De Caso.....	17
4.1. Caracterização Geral das Empresas e Entrevistados .....	17
4.2. Comunidades de Prática.....	18
4.3. Importância da Comunidade de Prática .....	23
4.4. Papel da Gestão de Topo.....	25
V. Análise Conclusiva .....	26
5.1. Principais Conclusões .....	26
5.2. Limitações e Sugestões para Investigação Futura .....	29
Referências Bibliográficas .....	31
Anexo 1 .....	35
Classificação dos relacionamentos entre concorrentes .....	35
Estudos empíricos e principais conclusões .....	35

Anexo 2.....	36
Guião da Entrevista.....	36

### **Índice de Abreviaturas**

- FI – *Financial Accounting* (Contabilidade Financeira)
- HCM – *Human Capital Management*
- RH – Recursos Humanos

## I. Introdução

As empresas não são “ilhas isoladas” no sentido em que dependem de outras para obterem os recursos que precisam para as suas atividades. Numa perspetiva de redes industriais, o acesso das empresas aos recursos de outras empresas, e também o desenvolvimento de novos recursos, é feito através de relacionamentos de negócio (Håkansson & Snehota, 1995). De acordo com Wilkinson & Young (2002), as empresas não prosperam nem sobrevivem apenas através dos seus esforços individuais sendo que o desempenho de uma empresa depende, em grande medida, dos seus relacionamentos com os outros (Håkansson & Snehota, 2006). Para muitos autores, os relacionamentos são os principais recursos de qualquer empresa uma vez que permitem aceder a outros recursos, informações e conhecimento com o intuito de aumentar a sua performance (Håkansson & Snehota, 1995; Batt & Purchase, 2004; Håkansson & Snehota, 2006).

O termo relacionamento permite descrever o padrão de interações e o condicionamento mútuo de comportamentos, ao longo do tempo, entre as organizações (Ford, Gadde, Håkansson e Snehota, 2003). Os relacionamentos têm características estruturais e processuais (Håkansson & Snehota, 1995; Holmlund & Törnroos, 1997; McLoughlin & Horan, 2000). Em termos estruturais podem ser caracterizados em quatro dimensões. Continuidade, pois tendem a ser duradouros; Complexidade, na medida em que podem envolver padrões de contacto entre vários indivíduos em cada uma das empresas, com diferentes propósitos e em diferentes contextos; Simetria, pois, apesar das diferenças de dimensão entre as empresas, cada uma das partes tem alguma capacidade de influenciar o relacionamento; Informalidade, na medida em que nem tudo o que acontece num relacionamento é passível de ser formalizado ou contratualizado.

Quanto às características processuais, Håkansson & Snehota (1995) destacam a adaptação como resultado da necessidade de coordenar as atividades dos indivíduos e



organizações envolvidas; os investimentos em recursos comprometidos com o desenvolvimento futuro do relacionamento; a cooperação e conflito; a interação social, que se traduz na emergência de laços pessoais com um importante papel na formação da relação; a institucionalização, associada à continuidade e estabelecimento de rotinas interorganizacionais.

Como cada relacionamento existe no contexto de outros relacionamentos com os quais está conectado, cada empresa pode ser vista como estando inserida numa rede (Håkansson & Snehota, 1995; Ford *et al.*, 2003; Håkansson & Snehota, 2006). Em termos gerais, a rede pode ser vista como “...*structure where a number of nodes are related to each other by specific threads*” (Håkansson & Ford, 2002:133). Mais especificamente, em vez de um mercado de transações individuais e isoladas entre as empresas, a rede traduz a existência de interações contínuas envolvendo processos de troca que unem os recursos e atividades dos atores envolvidos (Håkansson & Ford 2002; Håkansson & Snehota, 2006). O desenvolvimento destas ligações cria oportunidades para as empresas mas também restrições. Da mesma forma, nenhuma empresa possui a sua própria rede nem a rede é controlada por uma única empresa (Wilkinson & Young, 2002; Ford *et al.* 2003).

Em suma, os relacionamentos tendem a ser contínuos ao longo do tempo e complexos, resultado de processos de interação que unem os recursos e atividades dos vários atores envolvidos (Håkansson & Ford, 2002; Håkansson & Snehota, 2006). Os relacionamentos são essenciais por permitirem o acesso aos recursos de outros atores podendo, até certo ponto, mobilizar e utilizar os recursos controlados por outros (Håkansson & Snehota, 2006) permitindo às empresas atingirem resultados que não poderiam alcançar agindo sozinhas (Anderson & Narus, 2009).

A noção de que as empresas necessitam de recursos e competências de outras empresas (Ford *et al.*, 2003) não tem que ser limitada a relacionamentos do tipo fornecedor-

cliente, podendo envolver relacionamentos com empresas concorrentes (Easton & Araujo, 1992). Como se verá na secção seguinte, vários autores têm procurado estudar este tipo de relacionamentos (e.g. Bengtsson & Kock, 1999; Santos & Baptista, 2014). Contudo, pode-se argumentar, que estes estudos olham sobretudo para arranjos formais e deliberados de cooperação entre empresas concorrentes. Pretende-se explorar neste trabalho a emergência da cooperação informal entre empresas concorrentes recorrendo à noção de comunidades de prática (Lave & Wenger, 1991 *apud*. Wenger, 2010).

Relativamente à estrutura da dissertação, após a presente Introdução, segue-se o capítulo II que engloba a “Revisão de Literatura”. No seu primeiro ponto apresenta-se a temática Relacionamentos entre Concorrentes (2.1.), no qual serão apresentadas duas tipologias distintas relativas aos tipos de interações entre empresas concorrentes. No ponto seguinte, aborda-se o tópico Conhecimento e Comunidades de Prática (2.2.) que se encontra dividido em duas subsecções intituladas de Conhecimento Organizacional (2.2.1.) e Comunidades de Prática (2.2.2.), terminando este capítulo com o ponto Síntese e Propósito de Estudo (2.3.). O capítulo III corresponde à Metodologia adotada para a realização do trabalho empírico. No capítulo IV apresenta-se o Estudo de Caso, com as seguintes subsecções: Caracterização Geral das Empresas e dos Entrevistados (4.1.), Comunidade de Prática (4.2.), Importância da Comunidade de Prática (4.3.) e Papel da Gestão de Topo (4.4.). Por fim, no capítulo V que corresponde à Análise Conclusiva, expõem-se as Principais Conclusões (5.1.) e Limitações e Sugestões para Investigação Futura (5.2.).

## **II. Revisão de Literatura**

Na primeira secção apresenta-se a noção de relacionamentos entre concorrentes e ainda duas tipologias distintas, dando particular atenção aos relacionamentos de coopetição. De seguida, expõe-se o conceito de conhecimento organizacional mas fundamentalmente a importância do conhecimento tácito e a sua transferência num contexto de redes. Finalmente, apresenta-se o conceito de comunidade de prática e o seu papel no acesso ao conhecimento e experiências de outras empresas. Os pontos referidos constituem o quadro de análise do presente trabalho de investigação.

### **2.1. Relacionamentos entre Concorrentes**

A maioria dos estudos realizados no âmbito das redes industriais focaram-se nos relacionamentos verticais (tipo fornecedor-cliente), sendo que os relacionamentos horizontais não receberam muita atenção em termos de investigação (Bengtsson & Kock, 1999; Gnyawali & Madhavan, 2001). Contudo, os relacionamentos entre concorrentes podem constituir uma importante fonte de recursos complementares e de informação (Santos & Baptista, 2014).

Easton & Araujo (1992) apresentam uma tipologia que se divide em cinco tipos diferentes: cooperação, competição, concorrência, coexistência e conluio. Já Bengtsson & Kock (1999) apresentam uma tipologia na qual consideram quatro tipos de relacionamentos diferentes: cooperação, competição, coexistência e coopetição. Embora a última tipologia seja inspirada em Easton & Araujo (1992), apresenta características e termos distintos e ainda exclui a quinta possibilidade, conluio. De seguida, será realizada uma exposição das classificações referidas (ver tabelas no anexo 1).

Cooperação: traduz um interesse mútuo por parte dos concorrentes em trabalharem em conjunto (Bengtsson, Hinttu & Kock, 2003) e ocorre quando duas ou mais partes têm objetivos que são mutuamente dependentes e comuns (Easton & Araujo, 1992). As empresas trabalham em conjunto para melhorar o seu desempenho, partilhando recursos e comprometendo-se a metas comuns (Gnyawali & Madhavan, 2001). Os relacionamentos de cooperação podem ter um carácter mais formal, como as alianças estratégicas, ou informal baseando-se na confiança e interesses mútuos (Bengtsson & Kock, 1999; Bengtsson *et al.*, 2003). Em suma, a cooperação resulta de um interesse mútuo dos concorrentes para cooperarem e permite o acesso a recursos externos e a novos conhecimentos pelo que os conflitos são raros (Bengtsson *et al.*, 2003).

Competição: caracteriza-se por uma relação de rivalidade entre as empresas inseridas na mesma rede de negócios (Bengtsson *et al.*, 2003). Esta rivalidade prende-se com o facto dos interesses e objetivos das empresas envolvidas não poderem ser cumpridos em simultâneo (Bengtsson *et al.*, 2003). Neste contexto, as empresas adotam certas medidas com o intuito de manter ou melhorar as suas posições no mercado e/ou melhorar o seu próprio desempenho originando, assim, relações conflituosas entre as empresas concorrentes (Gnyawali & Madhavan, 2001; Bengtsson *et al.*, 2003). Se as empresas optarem por competir devem tomar medidas que lhes permitam atingir uma posição mais forte relativamente aos seus concorrentes, resultando numa pressão para desenvolverem novos produtos e mercados (Bengtsson, Hinttu & Kock, s.d.).

Coexistência: os concorrentes optam por interagir o menos possível (Bengtsson *et al.*, 2003), sendo que a distância constitui o principal determinante do comportamento das empresas neste tipo de interação (Easton & Araujo, 1992). Na opinião de Easton & Araujo (1992), de uma forma geral, a coexistência (em termos de relacionamentos diretos) aumenta conforme a distância entre os atores não só devido à dificuldade em obter informação mas também ao

aumento exponencial do número de atores. Uma forma alternativa de coexistência ocorre quando um ator, sabendo da existência de outro ator com objetivos passíveis de conciliar com os seus, opta por comportar-se para que possam coexistir (Easton & Araujo, 1992). Os concorrentes sabem da existência uns dos outros mas não interagem entre si nem colocam a posição de cada um em perigo (Bengtsson & Kock, 1999; Bengtsson *et al.*, 2003). Os objetivos são estipulados de forma independente.

Concorrência: este tipo de interação foi avançado unicamente por Easton & Araujo (1992) e ocorre quando dois atores têm objetivos que estão em conflito, mas o *locus* dos seus objetivos está sob o controle de um terceiro. No caso de concorrentes no mercado, o terceiro ator é um cliente (Easton & Araujo, 1992). Tal como acontece na competição, os objetivos dos atores são mutuamente exclusivos, uma vez que desejam destruir-se um ao outro (Easton & Araujo, 1992).

Conluio: tal como o tipo de interação acima exposto, também este tipo de interação foi defendido por Easton & Araujo (1992) não tendo sido incluído na tipologia proposta por Bengtsson & Kock (1999). Conluio é definido como a cooperação entre os atores destinados a, direta ou indiretamente, provocar danos a um terceiro (Easton & Araujo, 1992). Ao contrário da concorrência, no conluio não existe a intenção de destruir uma terceira parte (Easton & Araujo, 1992).

Coopetição: Por vezes, mesmo após o estabelecimento de relacionamentos de cooperação entre concorrentes, as empresas continuam a competir entre si em algumas áreas ou atividades originando construções como a coopetição (Gnyawali & Madhavan, 2001). Este conceito foi empregado em 1992 por Raymond Noorda (*apud*. Bengtsson & Kock, 2014) e desde então tem-se verificado um aumento do número de artigos sobre este tema. No entanto, após mais de 20 anos de investigação a definição de coopetição permanece incerta

(Bengtsson, Eriksson & Wincent, 2010b; Bengtsson & Kock, 2014) visto que várias definições diferentes são empregadas.

Bengtsson & Kock (2014) recomendam que a noção apresentada que definia a coopetição como uma dupla relação entre empresas que cooperam e competem simultaneamente (Bengtsson & Kock, 2000) precisa de ser reformulada. Os mesmos autores (2014:182) ampliam a definição de forma a incluir relacionamentos verticais e horizontais: *“is a paradoxical relationship between two or more actors simultaneously involved in cooperative and competitive interactions, regardless of whether their relationship is horizontal or vertical”*.

A coopetição pode incluir trocas económicas e não económicas (Bengtsson & Kock, 1999) e trata-se de um relacionamento bastante complexo visto que integra duas lógicas de interação – cooperação e competição – simultaneamente opostas (Bengtsson & Kock, 2000; Raza-Ullah, Bengtsson & Kock, 2014; Tidström, 2014).

Os principais motivos para as empresas cooperarem são o acesso a recursos externos (Bengtsson *et al.*, 2003), explorar *know how* e partilhar conhecimento (Dahl, 2014; Raza-Ullah, *et al.*, 2014; Tidström, 2014). Por outro lado, devem ter vantagens competitivas de forma a manter a sua posição no mercado (Bengtsson *et al.*, 2003) agindo com o intuito de maximizar o seu próprio interesse (Bengtsson & Kock, 2000). Neste sentido, as empresas tentam explorar o conhecimento de cada um para ganhos privados e uso individual e, ao mesmo tempo, maximizar o controlo sob o seu próprio conhecimento (Raza-Ullah *et al.*, 2014) verificando-se uma constante pressão para superar os outros (Dahl, 2014). As empresas envolvidas em redes de coopetição necessitam de gerir o paradoxo da competição e cooperação simultânea. Por um lado, devem cooperar com os seus parceiros de boa-fé e por outro, devem manter uma postura de competição forte com os concorrentes.

Concluindo, num relacionamento coepetitivo, os mesmos atores têm de estar envolvidos simultaneamente num relacionamento cooperativo e competitivo, podendo cooperar em certas atividades e competir noutras (Bengtsson *et al.*, 2003; Bengtsson & Kock, 2014). Cada empresa pode estar envolvida em vários relacionamentos distintos ao mesmo tempo (Bengtsson & Kock, 1999; Bengtsson *et al.*, 2003).

Contudo, a literatura sobre relacionamentos entre concorrentes, especialmente, sobre coopetição tende a encarar a cooperação entre concorrentes como resultado de atuações deliberadas e formalizadas. Bengtsson & Kock (2000), por exemplo, defendem que o estabelecimento e manutenção de um relacionamento coepetitivo constitui uma questão de gestão de grande importância, pelo que os processos de coopetição resultam de decisões e atuações deliberadas dos gestores das empresas (Bengtsson & Kock, 1999; Dahl, 2014).

No entanto, a literatura que enfatiza a criação e disseminação de conhecimento entre empresas tende a olhar para processos informais, por vezes não deliberados, envolvendo vários tipos de atores, sejam eles clientes, fornecedores, concorrentes ou outras entidades (Håkansson, Havila & Pedersen, 1999; Castro & Mota, 2009). Partindo da noção de que nem todos os relacionamentos têm de envolver uma componente económica (Easton & Araujo, 1992), Castro & Mota (2009:470) argumentam que “(...) *the usage of relationships for mobilizing resources and knowledge can go beyond supplier-customer relationships (...)*”. Num estudo realizado na indústria de moldes, estes autores evidenciaram a relevância da cooperação entre empresas concorrentes. As empresas cooperam entre si tanto no âmbito de projetos deliberadamente criados para explorar novas propriedades físico-químicas dos materiais como no contexto de contatos informais entre técnicos com a finalidade de resolverem, em conjunto, problemas específicos.

Neste quadro, a coopetição, ou a cooperação entre empresas que são, simultaneamente concorrentes, não tem que ser limitada ao uso de mecanismos formais e deliberadamente

criados com a finalidade de aceder diretamente aos recursos de empresas concorrentes. Na secção seguinte apresenta-se a noção de comunidade de prática como podendo ser um desses mecanismos informais de acesso e partilha de conhecimento.

## **2.2. Conhecimento e Comunidades de Prática**

Como se viu, a cooperação entre empresas não tem que ser limitada ao uso de mecanismos formais e deliberadamente criados com a finalidade de aceder aos recursos de outros concorrentes, em particular, ao uso, partilha e desenvolvimento de conhecimento. Na secção seguinte apresenta-se a noção de comunidade de prática como podendo ser um desses mecanismos informais de acesso e partilha de conhecimento.

### **2.2.1. Conhecimento Organizacional**

O conhecimento tem sido reconhecido como um ativo estratégico essencial e uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Nonaka, 1991). O termo conhecimento organizacional pode ser entendido como *“the collective experience accumulated through systems, routines and activities of sharing across the organization”* (Johnson, Scholes & Whittington, 2008:107). Este conceito está relacionado com a ação humana uma vez que é criado e transferido através de indivíduos que interagem uns com os outros dentro e fora das fronteiras organizacionais (Nonaka & Toyama, 2005).

Na literatura é frequente distinguir-se entre conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente escrito, codificado, explicado e entendido e por isso, pode ser transmitido e partilhado com relativa facilidade (Nonaka, 1991; Ambrosini & Bowman, 2001; Johnson *et al.*, 2008). Pode, por isso, ser codificado em listagens, sob a forma de manual de instruções ou um programa de computador. O conhecimento tácito é visto como tendo uma natureza intrinsecamente



peçoal, complexa, difícil de codificar e, portanto, difícil de comunicar ou transferir para outros (Nonaka, 1991; Johnson *et al.*, 2008). Além disto, depende de um contexto específico, tipicamente adquirido no trabalho ou na situação em que é usado, o que envolve aprendizagem experiencial (Johnson *et al.*, 2008). Segundo Nonaka (1991), o conhecimento tácito é composto, em parte, por habilidades técnicas, i.e. *know-how*.

Dada a sua dificuldade de transmissão ou difusão, o conhecimento tácito tem merecido a atenção de vários autores pelo papel central que pode ter no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (Ambrosini & Bowman, 2001). Teece (2000) e outros autores (e.g. Ambrosini & Bowman, 2001; Batt & Purchase, 2004) defendem que a vantagem competitiva baseia-se no facto de que tais ativos podem ser transferidos e utilizados dentro da empresa mas, no entanto, são difíceis de serem acedidos ou replicados por outras organizações.

Já para outros autores, a aquisição de conhecimento tácito pode ocorrer entre organizações através da participação das empresas em relacionamentos de troca repetida e duradoura entre os atores da rede (Batt & Purchase, 2004; Inkpen & Tsang, 2005). Assim, argumenta-se que os investimentos mútuos e confiança entre os atores podem reduzir o risco de comportamentos oportunistas e promover uma comunicação mais aberta e uma maior partilha de informação e conhecimento tácito através da realização de atividades em conjunto (Nonaka, 1974 *apud*. Wilkinson & Young, 2002). De facto, à medida que a confiança aumenta, as oportunidades de transferência de conhecimentos entre os atores da rede também aumentam (Inkpen & Tsang, 2005).

Concluindo, o conhecimento está incorporado em processos organizacionais, procedimentos, rotinas, estruturas e indivíduos. O conhecimento tácito ocupa um lugar central na base de conhecimentos de uma empresa (Ambrosini & Bowman, 2001) e a sua aquisição e uso estão intimamente associados à experiência ou *know-how* (Nonaka, 1994).

Como se verá na secção seguinte, a noção de comunidades de prática está associada, sobretudo, a processos de partilha do conhecimento tácito no contexto de processos informais de interação continuada entre profissionais de uma particular especialidade (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

### 2.2.2. Comunidades de Prática

O conceito de comunidade de prática não existe por si só, visto que pertence a um quadro conceptual mais amplo para pensar sobre a aprendizagem como fenómeno social. As empresas não atuam nem desenvolvem as suas capacidades e/ou conhecimento sozinhas, visto que os processos de aprendizagem são fenómenos intrinsecamente sociais e coletivos (Teece *et al.*, 1994 *apud.* Brown & Duguid, 2001). Elas podem aprender através das suas próprias experiências e através das experiências de outras organizações (Håkansson *et al.*, 1999). Assim, para Brown & Duguid (2001), as empresas unem-se em diferentes comunidades de prática e estão inseridas em redes de prática que cruzam as fronteiras de propriedade das empresas. Estas comunidades envolvem vários benefícios nomeadamente a partilha de conhecimento e a possibilidade de aprenderem.

O conceito de comunidade de prática não é novo. Foi originalmente apresentado por Lave & Wenger (1991 *apud.* Wenger, 2010) e a abordagem das comunidades de prática tem sido utilizada em inúmeros estudos visto que têm sido reconhecidas como um mecanismo que possibilita a criação e transferência de conhecimento entre vários ambientes organizacionais (e.g. Lesser & Storck, 2001; Wenger, 2010; Lee, Reinicke, Sarkar & Anderson, 2015). Segundo Wenger *et al.* (2002:4) as comunidades de prática "*are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis*".

Wenger-Trayner (2015) afirmam que as comunidades de prática têm três características fundamentais:

1. Domínio: tem uma identidade definida por um domínio de interesse partilhado, o que implica um compromisso;
2. Comunidade: os membros envolvem-se em atividades conjuntas e discussões, ajudam-se uns aos outros e partilham informações, construindo relacionamentos que lhes permitem aprender uns com os outros;
3. Ação: não é apenas uma comunidade de interesse, sendo que os seus membros desenvolvem um conjunto partilhado de recursos tais como experiências, histórias e formas de lidar com os problemas recorrentes.

A combinação dos três elementos descritos caracteriza uma comunidade de prática não limitada por estruturas formais, ultrapassando, por vezes, fronteiras organizacionais e geográficas (Wenger-Trayner, 2015).

Brown & Duguid (2001) consideram que as comunidades de prática constituem um importante quadro de análise do conhecimento organizacional, bem como de identidade. Em primeiro lugar, constituem locais privilegiados para identificar problemas, aprender e criar conhecimento. Em segundo, são repositórios significativos para o desenvolvimento, manutenção e reprodução do conhecimento, sendo que o conhecimento está disponível para todos os membros. Terceiro, o conhecimento da comunidade é mais do que a soma das suas partes. Em quarto, a adaptabilidade organizacional (capacidade de uma empresa se adaptar às mudanças do meio envolvente) é determinada pelas comunidades de prática.

Como fora referido, o conhecimento tácito ou *know how* aprende-se através da prática e está muitas vezes integrado em comunidades de prática. Embora o acesso e partilha de conhecimento seja um dos principais benefícios das comunidades de prática, existem várias vantagens decorrentes das mesmas. As comunidades de prática permitem criar novos

conhecimentos, inventar novas práticas, aumentar o nível de confiança entre profissionais, resolver problemas, aprender novas ferramentas, métodos e procedimentos (Millen, Fontaine & Muller, 2002; Lee *et al.*, 2015; Wenger-Trayner, 2015). Além disto, são reconhecidos benefícios a nível organizacional tais como o aumento dos projetos executados com sucesso, inovação de produtos, transferência das melhores práticas e principalmente, redução de tempo para realizar uma certa tarefa (Wenger & Snyder, 2000; Millen *et al.*, 2002; Lee *et al.*, 2015). Por outras palavras, as comunidades de prática permitem melhorar o desempenho organizacional (Lesser & Storck, 2001).

Convém sublinhar que a natureza das comunidades de prática, espontânea e informal, tornam-nas resistentes à supervisão e controlo por parte da gestão (Wenger & Snyder, 2000). Segundo os autores, os gestores não devem tentar impor as comunidades de prática nem controlá-las; devem, sim, limitar-se a criar um ambiente que permita às mesmas prosperar. Wenger & Snyder (2000:143) apresentam uma metáfora para ilustrar esta realidade *“Like gardens, they respond to attention that respects their nature. You can't tug on a cornstalk to make it grow faster or taller (...) you can, however, till the soil, pull out weeds (...)”*.

Assim, os gestores devem: 1) identificar potenciais comunidades de prática que irão reforçar as capacidades estratégicas da empresa (as comunidades não são criadas a partir do zero, sendo que muitas vezes existem grupos de pessoas com competências para constituir uma comunidade); 2) fornecer a infraestrutura que irá suportar tais comunidades e permitir-lhes aplicar os seus conhecimentos de forma eficaz; 3) avaliar o seu valor para a empresa de formas não tradicionais (e.g. através das experiências e histórias dos membros das mesmas).

### **2.3. Síntese e Propósito de Estudo**

Embora as empresas desenvolvam alguns recursos e conhecimento internamente, uma parte importante dos recursos e conhecimentos necessários às suas atividades são obtidos

através dos relacionamentos com os outros atores, frequentemente, no âmbito de relacionamentos e redes de negócios. Além dos relacionamentos verticais, do tipo fornecedor-cliente, existem outros relacionamentos igualmente importantes, nomeadamente os relacionamentos entre empresas concorrentes, sendo que a coopetição tem merecido uma particular atenção nos últimos anos. Contudo, estes processos de coopetição são essencialmente tratados como processos formais e resultado de ações deliberadas dos gestores das empresas.

Não sendo a coopetição um tema no contexto da literatura sobre comunidades de prática, o conceito de comunidades de prática pode, no entanto, ser útil para encarar a coopetição também como um processo informal e não deliberado de partilha e desenvolvimento de informação e conhecimento entre concorrentes. De facto, como se viu, essa literatura enfatiza a cooperação/ligação informal entre técnicos da mesma empresa ou de várias empresas que partilham as suas experiências e conhecimentos. Desta forma, essas comunidades podem ter um importante papel não só na criação de conhecimento mas também na sua difusão entre as empresas, ultrapassando as fronteiras organizacionais das mesmas.

Em suma, o propósito deste trabalho é demonstrar que a coopetição, na sua dimensão cooperativa, pode envolver relacionamentos de carácter informal desenvolvidos entre profissionais de empresas concorrentes no contexto de comunidades de prática.

Pretende-se, através de um estudo de caso, evidenciar a existência de uma comunidade de prática e demonstrar porquê e como é que a partilha de conhecimento entre profissionais de empresas concorrentes se pode traduzir em melhor desempenho nas ofertas disponibilizadas a empresas clientes.

### **III. Metodologia**

As comunidades de prática possibilitam a partilha de experiências e de conhecimento tanto dentro como entre organizações. Neste sentido, o presente trabalho de investigação procura estudar uma comunidade de prática como mecanismo de cooperação informal entre empresas concorrentes. A possibilidade de profissionais de empresas concorrentes se suportarem mutuamente na realização das suas tarefas através da troca de informação e conhecimento no âmbito da prestação de serviços a um cliente comum constitui o ponto de partida do estudo empírico. Por outras palavras, perante dificuldades na resolução de problemas, porquê e em que medida é que os técnicos “suspendem” o estatuto formal de “concorrentes” e decidem solicitar ou apoiar os seus colegas de outras empresas.

O estudo de caso debruça-se sobre uma comunidade de prática constituída por técnicos de duas empresas concorrentes, cada uma delas assegurando, num cliente específico, várias componentes de serviço. As empresas ABC e XPTO são consultoras especializadas nas tecnologias de informação e fornecedoras de serviços a uma empresa cliente comum. A empresa cliente trata-se de uma companhia aérea portuguesa, designada por cliente Z<sup>1</sup>.

Devido à natureza do presente estudo optou-se pela aplicação de um estudo de caso (Dubois & Araujo, 2004). Segundo estes mesmos autores este método de investigação permite lidar com a complexidade das ligações entre os atores. Para Yin (1994), o estudo de caso é ainda indicado quando se apresentam questões do tipo “como” e “porquê”. Esta metodologia de investigação permite investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real e ainda quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os eventos contemporâneos (Yin, 1994).

---

<sup>1</sup> Os dados sobre as empresas e intervenientes são confidenciais com o intuito de manter o anonimato dos mesmos, recorrendo-se a alterações de definições e nomes fictícios.

Entre as várias técnicas de recolha de dados optou-se pela análise documental e entrevistas. O processo de análise documental assenta na recolha de dados preexistentes (Quivy & Campenhoudt, 1992). Neste caso analisou-se informação disponível em fontes digitais<sup>2</sup> referente às empresas estudadas. Para complementar a análise documental, optou-se pela realização de três entrevistas individuais semiestruturadas, cujo objetivo passa por conhecer a experiência pessoal e profissional de técnicos das duas empresas concorrentes. Segundo Quivy & Campenhoudt, (1992) e Saunders, Lewis & Thornhill (2009), o guião da entrevista (Anexo 2) funciona como uma linha orientadora pelo que as questões podem não ser colocadas pela ordem que foram redigidas. O principal objetivo é deixar o entrevistado falar livremente, podendo o entrevistador recuperar as questões que acha mais pertinentes. Assim, uma vantagem da aplicação desta técnica de recolha de dados está no facto do entrevistador poder explorar as respostas que deseja que o entrevistado explique, construa ou aprofunde (Saunders *et al.*, 2009). A flexibilidade deste tipo de entrevistas permite analisar fenómenos complexos e dinâmicos. No entanto, o recurso a entrevistas semiestruturadas também apresenta desvantagens tais como a possibilidade de enviesamento, na forma como os entrevistados respondem às questões, como os dados são interpretados ou limitação dos dados (Saunders *et al.*, 2009). De acordo com estes autores, os entrevistados podem optar por não revelar e discutir determinado tópico, fornecendo uma “imagem” parcial da situação, originando dúvidas sobre a validade e confiabilidade da informação. O investigador deve assim procurar obter evidências que suportem as interpretações dos informantes (Saunders *et al.*, 2009).

Para a seleção dos entrevistados, recorreu-se a um contacto pessoal e, a partir daqui, o método “bola de neve” foi aplicado, assistindo-se a um estudo de caso oportunista. As entrevistas foram realizadas em função da disponibilidade dos entrevistados, pelo que duas

---

<sup>2</sup> Por motivos de confidencialidade dos dados não será possível referenciar a informação acedida.

entrevistas foram presenciais e tiveram uma duração média de 40 minutos cada (realizadas durante o mês de maio e julho) tendo sido gravadas e posteriormente transcritas. Foram solicitadas informações complementares via *email*. Uma das entrevistas foi realizada via *email* e um dos entrevistados já não trabalhava na empresa aquando do estudo, pelo que o seu testemunho relata a sua experiência passada.

## IV. Estudo De Caso

No presente capítulo começa-se por fazer uma breve caracterização das duas empresas alvo bem como dos entrevistados. De seguida, procede-se à análise da importância das comunidades de prática num particular contexto e, finalmente, as perceções sobre o papel da gestão de topo deste fenómeno.

### 4.1. Caracterização Geral das Empresas e Entrevistados

A empresa ABC foi fundada no início de 2006. A sua principal área de negócio consiste na prestação de serviços de consultoria em parceria com a SAP. A empresa foca-se sobretudo em soluções a nível de recursos humanos e a nível financeiro. Está presente em mais de 10 países, entre os quais se destacam projetos na Alemanha, Espanha, Inglaterra, Bélgica, Brasil, entre outros.

A empresa XPTO foi fundada em 1996. Trata-se de uma empresa de consultoria, especializada na área de tecnologias de informação, com recurso a soluções SAP. Atua a nível internacional, tendo projetos em 48 países tais como França, Suécia, Brasil, EUA, Suíça, Noruega, entre outros. No ano de 2014, empregou mais de 850 consultores. Os principais serviços prestados por esta empresa são o *Business Consulting*, *SAP Consulting*, *SAP Application Management*, entre outros.



Por facilidade de acompanhamento da exposição, refere-se aqui algumas características das pessoas entrevistadas. Todos os entrevistados possuem formação superior, em áreas de Economia, Gestão e Engenharia Informática. Os participantes desempenham funções na área de consultoria e, embora pertençam a departamentos distintos, todos trabalham para o mesmo cliente.

A MV<sup>3</sup> trabalhou na empresa ABC, durante um ano e dois meses, como consultora júnior de SAP na área de recursos humanos. Uma equipa constituída por 15 pessoas da sua empresa foi atribuída ao cliente Z. Devido à sua dimensão e importância, como refere a entrevistada, “*este cliente necessitava de manutenção 8 horas por dia/7 dias por semana*”. As tarefas atribuídas a esta equipa passavam por manutenção preventiva, corretiva, evolutiva bem como lidar com eventuais pedidos novos.

A JC trabalha na empresa ABC enquanto consultora SAP na área de HCM/RH. As suas funções dividem-se em manutenção, uma tarefa que depende das solicitações feitas pelo cliente, e apoio a projetos específicos, com prazos de entrega definidos e tarefas previamente distribuídas pelos técnicos.

O BR é consultor da empresa XPTO no departamento de programação. A sua função consiste no desenvolvimento de aplicações para o cliente. Trabalha inserido numa equipa constituída por funcionários da empresa XPTO que está dedicada ao cliente Z.

## 4.2. Comunidades de Prática

Os participantes neste estudo fazem parte de uma equipa atribuída ao cliente Z, sendo que a mesma trabalha em *open space*. Os profissionais são distribuídos por quatro unidades/subdepartamentos, nomeadamente a área de RH, FI, Logística e Programação, tendo diferentes funções conforme a sua formação e competências. No caso específico do cliente Z,

---

<sup>3</sup> De forma a proteger a identidade das pessoas iremos adotar nomes fictícios para cada um dos participantes.

todas as soluções desenvolvidas são feitas à medida existindo um número reduzido de soluções estandardizadas.

Uma das entrevistadas, que assume um cargo de consultora na área de Recursos Humanos, refere que a maioria dos problemas com que se deparou estava relacionada com os programas informáticos (e.g. número de empregados ou as ajudas de custo não estavam a ser bem calculados). Assim, é reconhecida a necessidade de recorrer ao conhecimento de outros profissionais, particularmente dos programadores, de forma a resolver o problema no código dos programas como explica:

*99% das vezes recorremos aos programadores e dependemos desta interligação e cooperação entre os funcionários de Logística, RH, FI com os consultores com um perfil mais técnico nesta área.*

(MV, Consultora da ABC)

Outra entrevistada, também do departamento de RH, revela que todos os dias é confrontada com problemas e obstáculos para a realização da sua tarefa e que nem sempre tem o conhecimento necessário para os resolver optando por recorrer à ajuda e conhecimento dos consultores séniores.

Na área técnica, o entrevistado que ocupa a função de programador, afirma que os problemas que surgem no decorrer da sua atividade estão relacionados com o seu trabalho diário e opta, na maioria dos casos, por questionar e trocar ideias com os seus colegas de trabalho sobre uma possível solução.

Dois dos entrevistados assumem que nas empresas em que trabalham é uma prática comum recorrer ao apoio de colegas de empresas concorrentes. Uma das entrevistadas explica que, maioritariamente, trabalha por *ticket*. Quando surge algum problema os técnicos devem dirigir-se a uma plataforma na qual descrevem o problema e ainda qual deve ser a

equipa responsável pelo problema de forma a transferi-lo para a mesma. No entanto, estes *tickets* são geridos pela chefia interna do cliente Z, pelo que os profissionais não conseguem ter controlo sob esta situação nem têm um conhecimento prévio do técnico que irá receber o *ticket*. Este sistema é ainda adotado em casos em que é necessário criar novas soluções ou funcionalidades, sendo que é necessário discriminar os requisitos que o programa deve ter e os resultados esperados sendo depois atribuído a um programador. Esta entrevistada notou que existe um grande nível de interação entre o programador e o consultor:

*Nestes casos existe uma maior interação, para ele [o programador] perceber o que nós escrevemos e para nos aconselhar, ou seja, se a forma de alcançar o objetivo é aquela ou outra forma mais eficiente e que ele irá explicar e depois chega-se a um consenso das duas partes.*

(MV, Consultora da ABC)

O uso de *tickets* evidencia não só a existência de um problema mas também despoleta o processo formal com o intuito de o resolver. No entanto, nem sempre os entrevistados recorrem a este mecanismo, pelo que a emergência e resolução de um problema nem sempre passa pelo uso deste sistema.

Uma das entrevistadas refere que na sua área funcional, quando surge algum problema, o profissional responsável pelo mesmo deve testar o programa com o objetivo de confirmar a informação e corrigi-lo. No entanto, caso o erro persista, a mesma revela que antes de criar um *ticket* opta por recorrer diretamente à ajuda de um programador e com quem irá trabalhar de forma a encontrar a melhor solução possível. Esta exemplifica:

*Em vez de ir criar logo o ticket saio da minha mesa, pego numa cadeira e sento-me ao lado do programador a quem irei explicar o problema e ele [programador] vai entrar em programas e no código para ver o que se passa. (...) Passamos muitas horas um*

*ao lado do outro a tentar perceber qual é que é o problema e a tentar solucioná-lo.*

(MV, Consultora da ABC)

Acrescenta ainda que existe uma probabilidade maior em resolver um problema com um elemento da empresa XPTO (composta por 10 pessoas) do que com o colega da ABC.

Um dos entrevistados refere que no subdepartamento em que trabalha encontra-se também um profissional da empresa concorrente e, caso exista algum problema, é comum partilharem ideias ou soluções em equipa, seja ela da empresa ABC ou XPTO. Salienta ainda que o facto de trabalharem todos os dias juntos influencia a sua disponibilidade para ajudar o outro, pelo que sempre que alguém tenha uma dúvida ou um problema estão todos dispostos a ajudar independentemente da empresa a que pertençam.

Embora dois dos participantes tenham revelado que cooperam e trabalham em conjunto com profissionais da empresa concorrente e ainda que existam outros colegas que adotam a mesma postura, uma das entrevistadas refere que, com base na sua experiência e no seu caso, não costuma recorrer a colegas externos à empresa. No entanto, importa referir que esta entrevistada foi alocada a projetos constituídos por profissionais internos à sua empresa.

De acordo com um entrevistado, a formação e desenvolvimento de um relacionamento de confiança e cooperativo trata-se de um processo gradual, visto que todos os profissionais devem estar dispostos a ajudar os seus colegas e a partilhar conhecimento de forma a ganhar confiança. Através da sua própria experiência uma das entrevistadas refere que, numa fase inicial, a sua adaptação foi difícil. Além disto, notou que as equipas trabalham juntas há bastante tempo pelo que é difícil para um novo funcionário integrar-se e ter logo um nível de confiança elevado. Esta perspetiva está presente no seguinte depoimento:

*O ambiente de trabalho é bastante informal a começar no topo e é passado pela hierarquia (...) ao passar 8 horas sempre com as mesmas pessoas, a precisar de ajuda e a conviver com diferentes*

*peessoas (...) no início não estava tão à vontade mas passado 1,2 ou 3 semanas em que tenho um problema e sou obrigada a ir falar com uma pessoa (...) vai-se ganhando um nível de confiança. É uma coisa muito do dia-a-dia, interação e convivência contínua.*

(MV, Consultora da ABC)

Por outro lado, um dos participantes afirma que quando existe um espírito de ajuda e partilha de conhecimentos a adaptação é muito mais fácil e, ao mesmo tempo, refere que desta forma a empresa torna-se mais “atractiva” a novos colaboradores.

Os participantes do estudo referem ainda que a empresa não adota estruturas de trabalho rígidas e formais permitindo-lhe manter um relacionamento bastante próximo não só com o cliente mas também com os seus colegas de trabalho. Segundo uma entrevistada, embora os colegas façam parte de empresas concorrentes, estão a trabalhar para o mesmo cliente pelo que não existe qualquer tipo de rivalidade entre os mesmos. Esta perspetiva está presente no seguinte depoimento:

*Nós estamos a trabalhar para o mesmo cliente, é como se fossemos todos colaboradores internos da empresa, somos subcontratados mas estamos lá como trabalhadores da empresa pelo que as rivalidades ficam à porta.*

(MV, Consultora da ABC)

Um dos entrevistados reforça esta ideia: “*Não sinto qualquer diferença em trabalhar na empresa ABC ou XPTO (...) não sinto que alguém esteja a tentar prejudicar-me ou a outro colega*” (BR, Consultor da XPTO).

Neste contexto, os participantes neste estudo foram ainda questionados sobre possíveis comportamentos oportunistas neste tipo de práticas. Embora tenham conhecimentos pessoais de tais comportamentos, consideram que nas empresas em que trabalham não se assiste a isso.

Finalmente, os participantes revelam que para pedir ajuda a um colega é necessário estar-se disposto a ajudar também, como esta entrevistada refere: “*Somos uns para os outros, visto que hoje pode ser outra pessoa que necessita de ajuda mas amanhã posso ser eu*” (MV, Consultora da ABC). No entanto, acrescentam que não se deve ajudar à espera de receber algo em troca. Assim, de acordo com os entrevistados, é fundamental existir uma troca de informação mútua e disponibilidade para ajudar os seus colegas sempre que for necessário.

### **4.3. Importância da Comunidade de Prática**

Pelo impacto que este tipo de práticas pode assumir nos trajetos profissionais, a partilha de conhecimento e de competências, que permita realizar as suas funções de forma eficiente e corrigir eventuais problemas, é considerada essencial para garantir um bom desempenho não só dos profissionais mas também a performance organizacional.

Um entrevistado refere que a partilha de conhecimento e por conseguinte um maior nível de aprendizagem é bastante benéfico uma vez que na empresa XPTO os profissionais fazem parte de academias de formação inicial e são desenhados para um certo tipo de funções. Desta forma, quando lidam com outras realidades e outras empresas conseguem aprender novas soluções e desenvolver novas ideias e formas de pensar. Esta ideia é reforçada pelo testemunho de outro participante que revela: “*(...) existem empresas que são mais especializadas em outros tipos de projetos e têm um know how superior ao nosso*” (JC, Consultora da ABC).

A par da importância conferida a este tipo de comportamentos são diversos os benefícios que impelem os profissionais a cooperar entre si. Segundo uma das entrevistadas a partilha de conhecimento beneficia a sua atividade porque os vários profissionais estão alocados a diferentes projetos pelo que estão sempre a aprender uns com os outros e a adquirir novas competências. Segundo outra das entrevistadas, a partilha de conhecimento

permite-lhe dar uma resposta aos seus clientes de uma forma mais rápida e afeta ainda a qualidade dos serviços prestados visto que quando um profissional não tem um conhecimento minimamente consolidado dos processos não consegue encontrar uma solução adequada e eficiente. Esta exemplifica:

*Quando me passaram a pasta (...) foi um bocadinho à descoberta porque nunca tinha mexido nesta parte de SAP. Os primeiros erros (...) eram estranhos e não sabia o porquê de estarem a acontecer nem que cálculos é que estavam envolvidos. Mas passado três erros e após estar sempre ao lado do programador (...) sempre que me apareciam problemas novos, já sabia agir de uma forma muito mais rápida. Já tinha uma noção de qual era o fundamento do problema (...) é um conhecimento muito tácito, não era algo que me pudessem passar por escrito e que eu fosse adquirir.*

(MV, Consultora da ABC)

Esta participante acrescenta que dificilmente conseguiriam alcançar bons resultados e responder de uma forma rápida e eficiente aos seus clientes sem o nível de cooperação existente entre as duas áreas de consultoria. Nota ainda que um programador possui os conhecimentos necessários para programar mas se o funcional não lhe der as indicações necessárias também não será capaz de resolver o problema. Por outro lado, o funcional depende do programador para resolver um problema visto que embora possa encontrar a solução teórica não tem competências para corrigir o código do programa.

Noutros relatos, é ainda referido o fator tempo visto que o profissional teria de despender bastante tempo para procurar soluções, quer na internet quer em manuais, e o tempo para realizar esta tarefa é substancialmente reduzido porque alguém forneceu uma possível solução. Além disto, refere que, em certos casos, poderia ter encontrado uma solução

e implementa-la e passado algum tempo verificar que não funcionava, o que iria afetar também a qualidade do serviço prestado.

Neste âmbito, verifica-se que a partilha de conhecimento permite ao profissional adquirir conhecimentos tácitos através de um contato contínuo entre colegas de trabalho, sendo que este irá adquirir determinado conhecimento através da experiência. Este foi o caso de um entrevistado que assume que sem o conhecimento e experiências de profissionais seniores e especialistas não seria capaz de resolver certos problemas, como explica:

*Aprendi bastante neste período principalmente devido à partilha de conhecimento (...) na nossa área temos de estar sempre focados em novas soluções e novos desempenhos e é essencial ter alguém que partilhe novas soluções e ideias.*

(BR, Consultor da XPTO)

Os entrevistados concluem que é essencial estar-se disposto a ajudar os outros visto que estão sempre a aprender uns com os outros, independentemente dos anos de experiência de cada um.

#### **4.4. Papel da Gestão de Topo**

Segundo os entrevistados, a gestão de topo tem conhecimento de que existe uma partilha de conhecimento entre os profissionais mas consideram que a nível do trabalho diário as empresas-mãe não os limitam, como um entrevistado descreve:

*Quando surge alguma questão, vai ser falada e discutida com os colegas porque, embora sejamos de empresas diferentes, (...), somos colegas e estamos a trabalhar todos para o mesmo fim, para satisfazer um cliente e trabalhamos em parceria.*

(BR, Consultor da XPTO)



Também outro participante assume que as chefias de topo não limitam a partilha de conhecimento considerando-a essencial para que os seus colaboradores aprendam o mais rapidamente possível.

No entanto, referem que existem algumas situações específicas em que é possível verificar algum tipo de limitação relativa à partilha de conhecimentos e experiências. Uma entrevistada revela que perante uma informação ou conhecimento mais técnico ou específico da empresa existem alguns pedidos implícitos para não divulgar muitas informações visto que estas competências são vistas como uma “arma” estratégica. Outro participante acrescenta que em termos logísticos e financeiros esta prática não será das mais aliciantes. Por exemplo, a partilha de recursos humanos entre empresas concorrentes não é uma prática benéfica principalmente quando estas empresas lutam/concorrem por um determinado projeto. Nestas situações a partilha de colaboradores pode colocar em causa a vantagem competitiva da empresa.

## **V. Análise Conclusiva**

### **5.1. Principais Conclusões**

Argumentou-se neste trabalho que a coopetição também pode ser vista como um processo informal e não deliberado de partilha e desenvolvimento de informação e conhecimento entre empresas concorrentes através de comunidades de prática. O nosso estudo de caso, apesar de algumas limitações, evidencia a existência de uma comunidade de prática e suporta a noção de que a partilha de conhecimento entre profissionais de empresas concorrentes se pode traduzir num melhor desempenho nas ofertas disponibilizadas a empresas clientes. Adicionalmente, como cada empresa está inserida numa rede de relacionamentos, pode-se esperar que a experiência obtida num contexto particular, e.g. uma

comunidade de prática numa particular empresa, pode, de algum modo, ser reutilizada em novos contextos.

Recorde-se que as comunidades de prática são formadas por indivíduos que estão envolvidos num processo de aprendizagem coletiva, permitindo às partes envolvidas aprender entre si e gerar uma identidade (Wenger *et al.*, 2002). Como se viu no estudo de caso, alguns profissionais trabalham juntos, partilham informações, ajudam-se uns aos outros a resolver problemas, discutem necessidades e exploram ideias. Recorde-se que dois dos participantes revelam que cooperam não só com os seus colegas de trabalho mas também com funcionários da empresa concorrente; mais, assumem que o mesmo sucede com outros colegas. Além disto, um dos participantes que se encontra a trabalhar numa nova empresa refere que também nessa empresa, esta prática é habitual.

A literatura enfatiza não apenas a partilha de informação, mas, e talvez sobretudo, a ação, i.e. os membros desenvolvem, através da prática, experiências, histórias e soluções para certos problemas. Como se viu no estudo de caso, a partilha ocorre sobretudo no âmbito de interações próximas e continuadas entre as partes sendo que um sistema formal, como o lançamento de *tickets*, ainda que necessário, tende a contrariar estas práticas ao atribuir a eventuais desconhecidos a responsabilidade pela resolução de problemas.

A noção de que a emergência da comunidade surge associada a uma particular identidade é também evidenciada no estudo de caso. Recorde-se como a inserção de um novato nesta comunidade, bem como o desenvolvimento de um relacionamento cooperativo, envolve, por um lado, o reconhecimento de que há uma rede de entreajuda e que a entrada nessa rede ou comunidade é um processo gradual. Esse processo envolve certos comportamentos e atitudes, tais como a disponibilidade para ajudar, partilhar/trocar informações e conhecimento entre colegas. Isto permite que um grau de confiança e respeito mútuo comece a ser desenvolvido entre o novo entrante e os membros da comunidade. Os

indivíduos integram-se e suportam uma comunidade partilhando ideias, experiências e métodos de trabalho porque reconhecem valor na aprendizagem mútua sem que sejam obrigados a fazê-lo. Tratando-se de profissionais que trabalham para empresas concorrentes, a confiança revela-se essencial para contrariar ou reduzir o risco de comportamentos oportunistas que poderiam prejudicar uma das empresas e, em última análise, com reflexos nas operações da empresa cliente.

A operação desta comunidade tende a gerar benefícios também para a empresa cliente. Recorde-se que as empresas ABC e XPTO oferecem um pacote de serviços ao seu cliente. Parece evidente que a qualidade de serviço depende da cooperação entre as mesmas, nomeadamente em aspetos e problemas não antecipados ou difíceis de antecipar aquando da adjudicação desses serviços. As principais motivações referidas no estudo de caso passam pela melhoria da qualidade dos serviços prestados (livre de erros), diminuição do tempo necessário para resolver determinado problema, sendo que os profissionais não irão desperdiçar tempo para procurar potenciais soluções. Desta forma, tornam-se mais capazes não só de reconhecer problemas idênticos mas também em aplicar soluções similares ou que se tenham revelado adequadas.

Finalmente, e como cada empresa está embrenhada em relacionamentos com outras empresas, nomeadamente, outros clientes, é provável que haja uma difusão de experiências para outros contextos. Recorde-se que, de acordo com um dos participantes, a aprendizagem em contextos variados pode melhorar o desempenho da empresa noutros clientes. Uma das entrevistadas revela que antes de começar a trabalhar com este cliente não possuía conhecimentos de código e neste momento já compreende algumas nomenclaturas e para que servem. Atualmente, essa funcionária encontra-se a trabalhar noutra empresa com recurso ao SAP, pelo que as competências e conhecimento adquirido neste contexto, e com o apoio de uma particular comunidade de prática, é um ativo no pacote de ofertas da sua empresa.

Relativamente às implicações da existência de uma comunidade de prática para a gestão devemos notar que o papel da gestão se resume a reconhecer a presença dessas práticas. Apesar de dar indicações explícitas sobre aspetos a não partilhar, é sempre difícil assegurar que a partilha se limite àquilo que considera legítimo ou aceitável. Desta forma, os gestores devem reconhecer a importância e utilidade das comunidades de prática visto que tornam o trabalho mais fácil e eficaz mas principalmente, porque permitem desenvolver competências e capacidades críticas para o desempenho organizacional.

Em síntese, o estudo mostra que a cooperação entre concorrentes não tem que ser limitada a decisões de gestão traduzidas em mecanismos formais de cooperação. A coopetição, na sua vertente de cooperação, pode ter um carácter informal envolvendo profissionais de empresas rivais no contexto de comunidades de prática.

## **5.2. Limitações e Sugestões para Investigação Futura**

Um dos principais problemas encontrados durante a realização do presente estudo de caso foi a dificuldade em aceder aos profissionais das empresas que prestavam serviços numa empresa cliente. De fato, teria sido interessante realizar um maior número de entrevistas que permitisse obter uma descrição mais rica da natureza dos problemas enfrentados e em que condições o recurso a colegas de outras empresas é visto como a via mais adequada para os solucionar. Por exemplo, não ficou muito claro em que condições e porque é que o sistema de *tickets* nem sempre é respeitado e o que é que os gestores dos projetos acham da violação dessas normas.

Também seria interessante aprofundar o presente estudo de caso contando com um maior número de participantes e adotá-lo em diferentes setores. Este tipo de estudos pode ser particularmente útil naquilo que se designa por *Knowledge Intensive Business* (e.g. consultoras, agências de publicidade), onde as competências das empresas estão muito

associadas às competências de indivíduos específicos. Além disto, pesquisas futuras poderiam dar maior ênfase à combinação do conceito de redes de negócios e de comunidades de prática, a qual tem como princípio subjacente o facto de o que acontece num relacionamento afetar outros. Finalmente, não foi possível explorar explicitamente em que medida os relacionamentos de negócios das empresas com outros clientes foram influenciados pela operação destas comunidades.

### Referências Bibliográficas

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies* 38 (6) 811-829.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (2009). *Business market management – understanding, creating, and delivering value*, 2ª Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Batt, P. J. & Purchase, S. (2004). Managing collaboration within networks and relationships. *Industrial Marketing Management* 33 (3) 169-174.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. & Wincent, J. (2010b). Co-opetition dynamics - an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 20 (2) 194–214.
- Bengtsson, M., Hinttu, S. & Kock, S. (2003). Relationships of cooperation and competition between competitors. Work-in-Progress Paper submitted to the 19th *Annual IMP Conference*, September 4-6, Lugano, Switzerland.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing* 14 (3) 178-193.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29 (5) 411-426.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). Coopetition – quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management* 43 (2) 180–188.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science* 12 (2) 198-213.
- Castro, L. & Mota, J. (2009). Technological centers as a negotiated context to combine technological capabilities. *Group Decision & Negotiation* 18 (5) 467-482.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: an outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management* 43 (2) 272-279.

Dubois, A. & Araujo, L. (2004). Research Methods in industrial marketing studies, in Håkansson, H., Harrison, D. & Waluszewski, A. (ed.) *Rethinking marketing: developing a new understanding of markets*, Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 207-227.

Easton, G. & Araujo, L. (1992). Non-economic exchange in industrial networks. In: Axelsson, B. & Easton, G. (Eds.), *Industrial networks: a new view of reality*, London: Routledge, 62-84.

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*, 2ª Ed. England: John Wiley & Sons LTD.

Gnyawali, D. & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review* 26 (3) 431-445.

Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research* 55 (2) 133-139.

Håkansson, H., Havila, V. & Pedersen, A-C. (1999). Learning in networks. *Industrial Marketing Management* 28 (5) 443-452.

Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*, Routledge, London and New York.

Håkansson, H. & Snehota, I. (2006). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management Studies* 22, 256-270.

Holmlund, M. & Törnroos, J.A. (1997). What are relationships in business networks?. *Management Decision* 35 (4) 304-309.

Inkpen, A., & Tsang, E. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review* 30 (1) 146-165.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*, 8ª Ed. Prentice Hall.

Lee, L., Reinicke, B., Robin Sarkar, R. & Anderson, R. (2015). Learning through interactions: improving project management through communities of practice. *Project Management Journal* 46 (1) 40-52.

Lesser, E. L. & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal* 40 (4) 831-841.

McLoughlin, D. & Horan, C. (2000). Business marketing: perspectives from the markets-as-networks approach. *Industrial Marketing Management* 29 (4) 285-292.

Millen, D. R., Fontaine, M. A., & Muller, M. J. (2002). Understanding the benefits and costs of communities of practice. *Communications of the ACM* 45 (4) 69-73.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69 (6) 96-104.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organisation Science* 5 (1) 14-37.

Nonaka, I. & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change* 14 (3) 419-436.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 1ªEd. Lisboa: Gradiva.

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in competition at multiple levels. *Industrial Marketing Management* 43 (2) 189-198.

Santos, J. & Baptista, C. (2014) Horizontal relationships development: theoretical model on strategic alliances progress. Published at the *30th IMP-conference* in Bordeaux.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5ª Ed. England: Prentice Hall.

Teece, D. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning* 33, 35-54.

Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management* 43 (2) 261-271.



Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: the career of a concept In: Blackmore (Ed.), *Social learning systems and communities of practice*. London, UK: Springer, 179-198.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1-10.

Wenger, E. & Snyder, W. (2000). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review* 78 (1) 139-145.

Wilkinson, I. & Young, L. (2002). On cooperating – firms, relations and networks. *Journal of Business Research* 55 (2) 123-132.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and Methods*, 2ª Ed. London: SAGE Publications.

### **Referências Eletrônicas**

Bengtsson, M., Hinttu, S. & Kock, S., (S.d.). To compete or cooperate – a strategic dilemma Disponível em: [http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/seminar/strategic\\_dilemma.pdf](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/seminar/strategic_dilemma.pdf) [Acesso em: 2014/10/4].

Wenger- Trayner, E. & B. (2015). Communities of practice: a brief introduction. Disponível em: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf> [Acesso em: 2015/9/12].

# Anexos

## Anexo 1

### Classificação dos relacionamentos entre concorrentes

Tipos de Interação	Caracterização	Autores
<b>Cooperação</b>	Interesse mútuo dos atores em cooperarem e os seus objetivos são dependentes e comuns	Easton & Araujo Bengtsson & Kock
<b>Competição</b>	Relação de rivalidade, na qual os interesses e objetivos não podem ser cumpridos em simultâneo	Easton & Araujo Bengtsson & Kock
<b>Concorrência</b>	Os objetivos dos atores estão em conflito mas o <i>locus</i> está sob controlo de um terceiro	Easton & Araujo
<b>Coexistência</b>	Os atores sabem da existência uns dos outros mas não interagem entre si nem desafiam a posição dos outros	Easton & Araujo Bengtsson & Kock
<b>Conluio</b>	Cooperação entre concorrentes com o objetivo de ferir um terceiro	Easton & Araujo
<b>Coopetição</b>	Integra as duas lógicas contraditórias de cooperação e competição	Bengtsson & Kock

**Fonte:** Elaboração própria com base na revisão da literatura

### Estudos empíricos e principais conclusões

Autores	Objetivo	Tipo de Estudo	Principais Conclusões
Easton & Araujo (1992)	Importância dos relacionamentos não económicos e classificação dos mesmos	Não efetuou um estudo empírico	A rede é explicada pelas relações económicas e não económicas
Bengtsson & Kock (1999)	Examinar a natureza dos relacionamentos entre concorrentes em redes de negócios e a sua importância	Estudo de caso	Processo dinâmico (relacionamentos mudam ao longo do tempo), interativo e multifacetado (podem estar envolvidas em vários relacionamentos distintos)

Bengtsson & Kock (2000)	Analisar casos em que as empresas optam por um relacionamento coopetitivo e como é gerido	Estudo de caso	Relacionamentos essenciais como garantia de posição na rede de negócios; coopetição como ligação entre cooperação e competição
Bengtsson, Hinttu & Kock (sd.)	Analisar o impacto do dilema estratégico – competir ou cooperar	Estudo de caso	Decisão é influenciada pelo contexto e percepções dos gestores; importância das relações sociais

**Fonte:** Elaboração própria com base na revisão da literatura

## Anexo 2

### Guião da Entrevista

<b>Caracterização geral do entrevistado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome</li> <li>2. Formação Académica</li> <li>3. Cargo ocupado</li> <li>4. Breve descrição do trajeto/experiência profissional (por exemplo: já trabalhou noutras empresas? Quais? Já trabalhou em departamentos diferentes do atual? Quais? Que funções é que já ocupou?)</li> <li>5. Breve descrição do seu dia-a-dia (por exemplo: quais as suas funções perante a empresa cliente? Como é que interage com os seus pares e colegas de outras empresas?)</li> <li>6. Há quanto tempo trabalha na empresa X?</li> </ol>
<b>Redes e Relacionamentos Comunidades de Prática</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Quando se depara com algum tipo de problema pede ajuda aos seus colegas?</li> <li>8. Recorre ao conhecimento de técnicos de outras empresas que trabalhem consigo? Em que situações/quando? Exemplifique.</li> <li>9. É habitual pedir ajuda a colegas de outras empresas?</li> <li>10. Perceber como é que se desenvolve este tipo de práticas. Exemplificar.</li> <li>11. O conhecimento transmitido pelo seu concorrente é fiável?</li> <li>12. Acha que este tipo de práticas é importante? Porquê? Exemplifique.</li> <li>13. Considera que a partilha de conhecimento beneficia a sua atividade? De que forma? Exemplifique.</li> <li>14. O que teria que fazer caso não tivesse a possibilidade de obter apoio de um colega de outra empresa?</li> <li>15. Esta situação afetaria a eficiência com que poderia resolver o problema (por exemplo o tempo gasto)?</li> <li>16. Considera que aprende muito com os seus colegas? Exemplifique.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"><li>17. Alguma vez a experiência adquirida com os seus colegas e/ou clientes foi útil na resolução de diferentes problemas? Exemplifique.</li><li>18. Dada a sua experiência, este tipo de práticas já tinha acontecido em outros departamentos/empresas?</li><li>19. Como é que se desenvolve e mantem um relacionamento de confiança entre os funcionários?</li><li>20. Considera que existem comportamentos oportunistas neste tipo de práticas? Exemplifique.</li><li>21. Acha que é importante ajudar os outros para depois se poder pedir ajuda?</li><li>22. As chefias têm conhecimento desta partilha de experiências e conhecimento entre técnicos de empresas diferentes?</li><li>23. Como é que as chefias veem este tipo de práticas (aceitam e incentivam esta prática ou tentam impedi-la)?</li><li>24. É fácil um novo funcionário adaptar-se rapidamente nestes ambientes e adotar este tipo de comportamento?</li></ol>
--	--