

# COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

## Estratégias de coopetição em Portugal: O contributo dos polos e clusters de empresas

**Sara Valente Santos**

Escola Superior de Educação de Coimbra

sarasantos@esec.pt

**José Pedro Cerdeira**

Escola Superior de Educação de Coimbra

jpcerd@esec.pt

## Resumo

Num mercado globalizado e cada vez mais competitivo, as empresas têm vindo a adotar diferentes estratégias, de modo a ganharem vantagens competitivas.

Este artigo apresenta-se como uma proposta de reflexão sobre as várias formas de desenvolvimento de estratégias de cooperação, competição e coopetição. Estas têm sido cada vez mais uma realidade, uma vez que permitem às empresas apesar de concorrentes entre si, juntarem esforços para cooperarem na sua expansão, principalmente em indústrias ligadas à inovação tecnológica onde os custos com I&D são muito elevados.

O objetivo deste artigo passa por explicar o fenómeno da coopetição no âmbito *business to business*, evidenciando as suas razões, vantagens, desvantagens e critérios para que a mesma produza resultados.

Numa segunda parte está presente a estratégia de criação de *clusters* e polos de competitividade em Portugal, uma vez que estes assumem especial relevância no desenvolvimento de inovação regional, através da cooperação e coopetição entre empresas com interesses comuns para se tornarem mais eficientes, funcionando como alavanca para a produtividade e competitividade nacional.

Palavras-chave: *Business-to-Business*; Coopetição; *Clusters*; Redes

## Abstract

In an increasingly competitive market, companies have been adopting different strategies in order to gain competitive advantages.

This paper presents a proposal for the consideration of the various forms of development cooperation, competition and coopetition strategies. These have been a reality, since they allow companies while competing, join efforts to cooperate in its expansion, especially in industries linked to technological innovation where the R&D costs are very high.

The purpose of this article is to explain the phenomenon of coopetition in business to business area, highlighting their reasons, advantages, disadvantages and criteria to produce results. In the second part is present the strategy of creating clusters in Portugal in order to their special relevance in the development of regional innovation through cooperation and coopetition between companies with common interests to become more efficient, functioning as a lever for productivity and national competitiveness.

Key words: *Business-to-Business*; Coopetition; *Clusters*; Networks

## Introdução

Numa economia turbulenta (Drucker, 1980), dominada por mercados abertos e exigentes, onde as empresas operam em ambientes complexos e em constante mudança, caracterizada por uma rápida evolução tecnológica, por facilidades nas acessibilidades e por uma forte apetência dos consumidores em procurarem informações sobre os processos produtivos ou sobre as características dos produtos, para que as empresas possam adquirir ou manter algum tipo de vantagem sobre as concorrentes é necessário que se disponham a adotar novas estratégias para abordar os mercados. Neste sentido, a união estratégica de esforços entre Pequenas e Médias Empresas concorrentes, através da formação de alianças de cooperação e de colaboração pode permitir a obtenção de vantagens na construção de uma resposta mais eficaz às novas exigências dos mercados, a qual pode por sua vez assegurar a sobrevivência nestes mercados turbulentos (Camarinha-Matos et al., 2009).

Há alguns anos a competição pela maximização do lucro, pela inovação ou pela atração de novos clientes era o paradigma mais comum para a organização de um modelo de gestão estratégica das empresas. Atualmente porém, a competição com os concorrentes já não é suficiente, tal como não é suficiente ser o «primeiro», ou ser o «maior» ou até ser o «melhor». Os processos recentes de globalização da economia, associados por exemplo à abolição das barreiras alfandegárias, à celebração de acordos multi-laterais entre blocos económicos, à desregulamentação ou integração mútua de normas reguladoras (por exemplo, no âmbito da Organização Mundial do Comércio), tem conduzido à perda da liderança e de protagonismo dos espaços económicos tradicionais (Estados Unidos da América, Europa, Japão) e à emergência de novos espaços (Brasil, Rússia, Índia, China - BRIC). De igual modo, os mercados europeus e norte-americanos, tradicionalmente controlados por empresas ocidentais supostamente inovadoras e competitivas, têm sido ameaçados por produtos menos inovadores e de menor qualidade (oriundos do sudoeste asiático), os quais conseguem obter vantagens surpreendentes e justificar níveis de crescimento do PIB chinês na ordem dos 10%, por exemplo (Wennberg & Lindqvist, 2008). Para lidar com esta nova conjuntura, muitas empresas têm adoptado estratégias de integração em clusters industriais (Brachert et al, 2011; Glaeser & Kerr, 2009; Souza, 2011), formando redes sectoriais de cooperação, ao ponto de alguns estudos revelarem que na década passada cerca de 50% dos novos acordos de cooperação terem sido celebrados entre empresas concorrentes num mesmo sector (Harbison & Pekar, 1998).

Em mercados globalizados, de grande dimensão, complexos ou exigentes, em que as empresas pelos seus próprios meios já não conseguem vencer os obstáculos, adquirir os conhecimentos ou até mesmo manter os seus clientes, então a cooperação com os outros operadores revelou-se necessária para o sucesso ou até para a sobrevivência.

## Competição e Cooperação

A abordagem competitiva continua presente na definição da estratégia de todas as empresas, uma vez que, tal como afirmam Bengtsson, Hintu e Kock (2003), a competição tende a estimular as empresas a serem mais eficientes, mais organizadas e mais orientadas para o cliente. Se as empresas não competissem entre si, deixariam de sentir necessidade de procurar novos produtos, de se expandirem para novos mercados, de desenvolverem e de melhorarem as suas competências centrais. Neste sentido, a competição entre empresas é uma ferramenta estratégica para acrescentar valor aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas aos consumidores e, nessa medida, um instrumento para a obtenção de algumas vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Num contexto de competição, os operadores ambicionam sobretudo a realização dos seus próprios interesses, a liderança do mercado ou a aquisição de uma posição vantajosa e sustentável no seu sector de atividade. Procuram assim criar uma oferta de produtos ou serviços com qualidade superior aos seus concorrentes, por exemplo, para serem capazes de acrescentar valor, tanto para o cliente, como para a empresa. Neste contexto, os resultados da competição traduzem-se num jogo do tipo «soma nula», onde os ganhos de um correspondem inversamente às perdas dos outros (Luo, 2007). O objetivo principal é a obtenção do máximo benefício com o mínimo de custos, ou seja, obter o maior retorno possível em relação ao capital investido.

Quanto ao contexto de cooperação, Dagnino e Padula (2002) afirmam que as empresas podem cooperar por um conjunto de várias razões, por exemplo, para desenvolverem novas competências, para adquirirem novas capacidades, para reduzirem os riscos ou simplesmente pela necessidade de partilharem recursos escassos ou onerosos.

Neste sentido, para muitas empresas, particularmente para as PME, a cooperação é percebida como um estratégia útil, já que permite ultrapassar obstáculos ou vencer certas dificuldades financeiras e tecnológicas, inerentes à reduzida dimensão de algumas empresas. Segundo Camarinha-Matos & Afsarmanesh (2006) a cooperação envolve não só a comunicação, a troca de informações e ajuste de actividades, mas também a partilha de recursos para atingir metas compatíveis. É alcançada através da divisão de trabalho entre os participantes, ou seja, o valor acrescentado resulta da adição de contributos individuais gerados pelos vários participantes.

As estratégias de cooperação podem assim ser vantajosas quando duas empresas conseguem obter custos mais baixos ou quando conseguem inovar, por exemplo, conseguindo uma maior diferenciação dos seus serviços ou produtos por consequência do trabalho conjunto. A confiança é um ingrediente essencial no sucesso destas estratégias, sendo utilizada para reduzir os denominados custos das transacções ou para reduzir a incerteza associada ao risco (Cerdeira, 2010). No contexto de cooperação, os interesses das empresas tornam-se convergentes, os benefícios são mútuos e estamos perante um jogo do tipo de «soma não nula», onde todos podem ganhar e em que o resultado do esforço comum é superior ao que poderia ser obtido pela soma dos eventuais resultados individuais de cada uma das partes. A cooperação pode ser vertical ou horizontal. É vertical, quando as empresas pertencem a diferentes actividades da cadeia produtiva e se articulam entre si na produção ou comercialização dos produtos. É horizontal, quando as empresas que produzem produtos similares no mesmo sector de negócio, procuram partilhar conhecimentos ou recursos (Nassimbeni, 1998).

O Marketing Relacional está muito presente na cooperação assim como a questão de desenvolvimento de redes de interdependência estratégica entre empresas. No mercado *business-to-business* as redes de relações são vistas como ativos valiosos, onde ambas as partes investem e esperam obter retornos futuros.

## **Coopetição**

A coopetição, originalmente denominada em 1980 por Raymond Noorda, fundador da Novell, é uma filosofia ou uma estratégia que vai além das regras convencionais de competição e cooperação para alcançar as vantagens de ambas (Brandenburger e Nalebuff, 1996, citado por Luo, 2007). Segundo Dagnino e Padula (2002) a cooperação e a competição fundem-se para formar um novo tipo

de interdependência estratégica interempresarial, dando origem a um sistema coopetitivo de criação de valor.

A coopetição resulta da junção dos termos cooperação e competição, e diz respeito a uma estratégia de cooperação competitiva entre duas ou mais empresas, o que significa que as estas competem e cooperam simultaneamente entre si com o objetivo de criarem e de oferecerem valor para os seus clientes, de crescerem financeiramente ou de aumentarem as suas quotas de mercado. Segundo Amato Neto (2000) a cooperação entre as empresas permite articular competências e *know-how*, assim como partilhar custos, riscos e conhecimentos de modo a explorar novas oportunidades de negócio.

No entanto, para existir cooperação deve existir primeiro coordenação, pois os membros de uma rede têm prioridades, comportamentos, motivações e percepções distintas que resultam do ambiente onde se inserem, podendo em algumas fases competir entre si (Camarinha-Matos & Lima, 1999) gerando fenómenos de coopetição entre empresas. Algumas empresas podem ser mais pró-ativas do que outras na área da coopetição, dependendo de atributos como a experiência global, a cultura corporativa, e orientação estratégica, bem como atributos dos concorrentes, como a divergência de objetivos, partilha de recurso e complementaridade de mercado (Luo, 2007).

### **Razões para a Coopetição**

Muitas são as razões pelas quais as empresas podem vir a estabelecer entre si relações de coopetição. Uma das principais prende-se com a existência de dificuldades no acesso a capitais para investimento e/ou inovação. Por exemplo em momentos de crise, quando a capitalização das pequenas e médias empresas é baixa ou quando o acesso ao crédito não é fácil, algumas PME ficam expostas a dificuldades acrescidas, pelo que poderão encarar a inovação e a criação de novos produtos como uma estratégia útil para ultrapassarem as limitações impostas pela crise. Contudo, como não têm os meios ou os recursos tecnológicos, humanos, financeiros ou a experiência, os conhecimentos ou as competências necessárias para o fazerem autonomamente, a cooperação com outras empresas a competirem no mesmo mercado ou sector de atividade pode ser percebida como uma solução para o problema.

Diversos fatores económicos e estratégicos podem estar na origem de estratégias de coopetição no palco da concorrência global. Em primeiro lugar, a interdependência entre grandes empresas multinacionais nunca foi tão evidente e tão necessária, por exemplo, para permitir a entrada no grande mercado chinês. Em segundo lugar, o aumento da concorrência e o aumento da cooperação ao nível interorganizacional têm aumentado significativamente através das interconexões económicas, tecnológicas e transacionais entre rivais globais (Luo, 2007).

Segundo Dagnino e Padula (2002, 4) “a natureza da coopetição corresponde a um novo tipo de dinâmica entre empresas, como um jogo estratégico de interação e interdependência, onde a cooperação e a competição estão simultaneamente “presentes e entrelaçados“. A aquisição num curto espaço de tempo de conhecimentos críticos sobre um novo mercado é outra das razões que podem conduzir as empresas à coopetição, uma vez que, ao partilharem entre si a informação disponível, podem ganhar vantagens competitivas capazes de permitirem melhorias significativas ao nível da produção e das operações. As pequenas e médias empresas poderão também ter interesse em competirem no sentido de tentarem concorrer com as grandes empresas para entrarem em novos mercados mais atrativos ou para oferecerem produtos diferenciados. Ao competirem, as empresas

cooperam para obterem resultados que não alcançariam sozinhas, sem contudo deixarem de competir entre si.

Bouncken e Kraus (2012) apontam a coopetição como uma estratégia importante para as PME (sobretudo para aquelas que operam no contexto de alianças e de *clusters*), sugerindo a existência de três grandes determinantes no desempenho em inovação em contexto de coopetição: a partilha de conhecimento, a aprendizagem com o parceiro e a incerteza tecnológica. A informação trocada é utilizada para construir uma reputação, para adquirir novos contactos e para gerar redireccionamentos da actividade (Granovetter, 1985; Burt, 1997), sendo nesse sentido importante avaliar a qualidade das “ligações” adquiridas bem como a qualidade dos benefícios potenciais de informação (Pimentel Claro & Oliveira Claro, 2010).

A coopetição é muito relevante na área das tecnologias, devido às constantes evoluções do sector, as quais encurtam o ciclo de vida dos produtos e criam a necessidade da inovação contínua, bem como à consequente necessidade de realizar investimentos avultados para prosseguir com investigação e o desenvolvimento na empresa (Gnyawali & Park, 2011).

### **Vantagens e Desvantagens**

Através da coopetição as empresas podem partilhar recursos, competências e conhecimentos, podem aceder a novas tecnologias (as quais permitirão o desenvolvimento de novos produtos ou a entrada em novos segmentos e novos mercados), podem aumentar a sua capacidade de resposta e assim serem mais eficientes, podem responder mais facilmente às oportunidades e ameaças do mercado. Com esta estratégia, as empresas tendem a incrementar a sua produção, a reduzir o seu esforço e os riscos associados ao investimento, a reforçar a flexibilidade da sua resposta às exigências do mercado. Tendem também a acelerar o ritmo da produção de inovações tecnológicas, a valorizar as suas marcas, a aumentar o valor para os clientes e a obter ganhos com economias de escala.

A coopetição entre empresas é uma estratégia que segundo Bouncken & Kraus (2012) ajuda ao progresso tecnológico, uma vez que permite às PME partilharem os custos com I&D, obterem economias de escala e sinergias - devido à partilha de recursos e competências, obterem recursos e conhecimentos complementares, entrarem em novos mercados, superarem os concorrentes mais fortes e reduzirem os riscos.

No entanto, este tipo de estratégia também comporta alguns riscos, relacionados com a ocorrência de eventuais conflitos entre as partes envolvidas. Quando uma das partes apenas está interessada na aquisição de informação e não partilha a sua própria, aumenta a sua exposição ao risco porque partilha muito do seu *know-how*, sem receber nada em troca. Podem assim criar-se dificuldades na definição dos direitos e das obrigações recíprocas entre as partes, o que pode gerar problemas de integração, de falta de confiança, de risco de dependência, de incompatibilidade e de falta de espírito de cooperação.

Até ao momento, a literatura tem incidido sobre a fragilidade da coopetição entre empresas, principalmente devido aos riscos de oportunismo ou mudanças externas (Bresser, 1987; Faulkner 1994; Gulati, Nohria e Zaheer 2000; Hamel, 1991; Hamel, Doz e Prahalad 1989; Harrigan 1988; Yoshino e Rangan 1995, citado por Bonel e Rocco, 2007). Segundo Bonel e Rocco (2007) a primeira classe de riscos associados à coopetição é a saturação de uma ou mais actividades em simultâneo.

Uma vez que a atividade está saturada, a complementaridade com outras atividades pode diminuir. A segunda consequência não intencional poderá ser a substituição de uma prática interna por uma externa. A perda da complementaridades preexistentes podem ser compensadas pelo ganho de novas, mas a mudança deve ser coordenada de forma centralizada. A coopetição poderia implicar também mudanças ao adicionar uma ou mais novas práticas ao modelo de empresa existente, enriquecendo, assim, o modelo de negócio preexistente (Bonel e Rocco, 2007).

Podem surgir ainda conflitos de poder, por exemplo, quando uma das partes tenta assumir o controlo dos processos de investimento em novos produtos, serviços e mercados sem cuidar de obter a concordância da outra parte.

Por sua vez, a formação da rede de cooperação pode inibir o risco moral dos fornecedores, visto que um comportamento oportunista poderia prejudicar sua reputação perante os outros membros da rede (Morinishi & Guerrini, 2011).

Como referem Gnyawali & Park (2011), as empresas debatem-se entre a necessidade de trabalhar em conjunto para criarem valor e a tentação de serem oportunistas. No entanto, os resultados positivos da coopetição continuam a ser fatores motivadores para as empresas, se esta estratégia se construir numa base de confiança entre as partes.

### **Importância das Redes de Relacionamento na Coopetição**

Para que as parcerias sejam bem-sucedidas é importante que as partes envolvidas estabeleçam e respeitem algumas condições para a criação de uma clima de confiança no relacionamento, o qual é essencial para garantir a obtenção dos resultados desejados. Por exemplo: as partes devem empenhar-se mutuamente em cooperar, devem comunicar aberta e frequentemente entre si, devem partilhar informações, conhecimentos e experiências relevantes, devem ser capazes de declarar os seus interesses e de afirmarem as suas posições em assuntos relevantes sem receio de retaliações. Cada parte deve estar em condições ainda de acrescentar valor para a parceria, o que significa que deve possuir os recursos ou as competências que justificam o interesse dos outros no estabelecimento de uma parceria. Cada uma das partes deve estabelecer e declarar os seus direitos e obrigações, normas e valores éticos.

Em função destas condições, cada uma das empresas envolvidas no processo deve ponderar a natureza da parceira, podendo apreciar especificamente as condições de realização da mesma, nomeadamente no que respeita à análise dos benefícios e dos prejuízos. Neste sentido, é importante saber escolher os parceiros certos, pelo menos no que respeita à partilha de um mesmo objectivo, de uma mesma visão sobre o propósito geral da relação, de um idêntico compromisso para o médio ou longo prazo e da adopção de uma atitude de transparência nos processos de negociação e de confiança na construção dos relacionamentos. Contudo, e apesar de tudo, as empresas devem estar conscientes que a parceria pode terminar e, desse modo, não devem pensar que a relação é um projeto para a vida toda.

Genericamente, as relações entre as empresas são muito importantes para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços ou até para o desenvolvimento das próprias estruturas organizacionais existentes. Estas redes de relacionamento tendem a estimular a cooperação, o que permite uma redução de custos e um ganho na eficácia na obtenção das metas propostas. Ora, estas vantagens habitualmente associadas às redes de relacionamento, estão também associadas à coopetição.

Assim, enquanto numa rede de relacionamento podemos falar de cooperação entre atores com diferentes valências, na coopetição o que está em causa é a celebração de práticas de colaboração entre empresas concorrentes, algumas das quais com valências idênticas.

A heterogeneidade das partes de uma rede é o que mais a valoriza a rede. Ou seja, numa rede composta por empresas muito diferentes entre si, cada uma delas torna-se capaz de suprimir as necessidades das outras. Ao mesmo tempo, uma vez que “numa rede interagem empresas com as mais diversas valências, é também promovida a divulgação de produtos, ideias, conhecimento, entre outros, o que reforça todo o potencial de uma rede de relacionamento” (Bengtsson e Kock, 2000, 10).

Atualmente existe uma certa pressão para que as empresas formem e organizem redes, por diversas razões: a) pela importância crescente das economias de escala e dos processos de internacionalização dos mercados, b) pela redução das margens de lucro decorrente da competição global e redução da procura, c) pela necessidade de incrementar os índices de produtividade e de eficiência (Luo, 2007, 5).

O acesso a novos contatos é outro dos fatores pelos quais as empresas se podem sentir compelidas a integrarem e a trabalharem em rede. Quanto maior for a rede de contatos e de conhecimentos de uma empresa, maior é também a sua influência no mercado e mais fácil lhe será realizar novos negócios e conquistar novos clientes e mercados. As redes de relacionamentos podem potenciar a coopetição, uma vez que numa mesma rede podem estar inseridas várias empresas concorrentes, mas com elevado potencial de cooperação. Ao estarem ligadas por estes “pontos comuns” (empresas ou outros atores), é mais fácil as empresas entrarem em coopetição, pois as redes tendem a oferecer mais elos de ligação e mais garantias, o que cria um sentimento de confiança reforçada nos eventuais novos parceiros, sendo assim mais fácil gerar um novo negócio.

Segundo Dagnino e Padula (2002) a interdependência estratégica entre as empresas envolvidas em processos de criação e partilha de valor evidencia o sentido e a importância do sistema cooperativo de criação de valor. O que significa que a participação em redes de coopetição pode estimular e reforçar atitudes inovadoras no seio das empresas, uma vez que facilita o acesso a informação e conhecimento estratégico, designadamente no que respeita a novos mercados, tecnologias, produtos, materiais e processos.

Atualmente, um tipo bastante específico de redes, os *clusters*, são os fortes impulsionadores da coopetição entre empresas, devido à sua natureza de associação de inúmeras empresas com interesses comuns (Dagnino e Padula, 2002).

### **A aposta em Clusters e Polos**

Ao longo das últimas décadas, os *clusters* passaram a ter uma grande atenção por parte dos poderes políticos e económicos, pois são vistos como uma forma de melhorar o crescimento e a competitividade dos países, através da inovação. O conceito de polo/*cluster* alia elementos quer de cooperação, quer competição, potenciando a chamada coopetição.

Para Michael Porter (1998, 78), “*clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interligadas num determinado campo que abrangem uma série de indústrias e outras entidades importantes para a competição”.

Atualmente, a competição depende da produtividade e não do acesso aos *inputs*, da escala individual das empresas ou da área particular em que competem. O que importa realmente é a forma

como competem e a tecnologia que usam para oferecer produtos únicos. Os *clusters* afectam a competição em vários planos, por exemplo, aumentando a produtividade, estimulando a inovação que sustenta o crescimento da produtividade, estimulando a formação de novos negócios que nascem a partir das falhas detetadas e que expande e fortalece o próprio *cluster*. Um *cluster*, permite às empresas que o integram operar mais produtivamente na procura de *inputs*, aceder mais facilmente a informação, tecnologia e a instituições; coordenar a complementaridade com outras empresas e melhorar a motivação em consequência da rivalidade interna que se cria saudavelmente no interior do *cluster* (Porter,1998).

Os *clusters* promovem a competição e a cooperação – dando origem à coopetição. Os concorrentes competem entre si para ganhar e reter clientes, mas ao mesmo tempo cooperam para obterem melhores resultados. A competição pode coexistir com cooperação, porque ocorre em diferentes dimensões e entre diferentes intervenientes. Por sua vez, a proximidade com algumas instituições dos *clusters* fomenta uma melhor coordenação na actividade das empresas e cria um relacionamento baseado na confiança, o qual oferece vantagens significativas associadas a ganhos em eficiência, eficácia e flexibilidade.

Os *clusters* podem surgir por diversos motivos e preservarem-se ao longo de várias décadas, mas podem também perder a sua vantagem competitiva inicial devido a ameaças internas e externas (avanços tecnológicos, mudança das necessidades, introdução de novas leis). É o mercado que determina a sua dinâmica e vitalidade, por isso, para que os *clusters* sejam sustentáveis é necessário que se desenvolvam a partir das especificidades locais e que procurem oferecer vantagens competitivas únicas, devendo, por conseguinte, resistir à tentação de imitarem o sucesso de outros *clusters*, o qual, muitas vezes, não é reprodutível (Porter,1998).

De um outro ponto de vista, os *clusters* revelam uma mútua dependência e responsabilidade colectiva de todas as entidades para criar condições para a competição. Eles representam uma nova forma de pensar sobre a localização e desafiam as organizações e o governo a pensarem em conjunto em estratégias inovadoras sobre o modo como podem contribuir para o sucesso, para desenvolvimento e para a promoção da actividade económica das empresas (Porter,1998).

O conceito de *cluster* está relacionado com o desenvolvimento de projectos de inovação de base regional, através dos quais várias empresas cooperam com base nos seus interesses comuns com o objetivo de obterem ganhos de eficiência. Através da construção de uma rede de relacionamentos procuram obter vantagens competitivas para cada uma das empresas envolvidas e para o próprio grupo como um todo, a qual possa funcionar como alavanca para ganhos de produtividade e de competitividade nacional.

Estes *clusters* podem integrar empresas públicas e privadas, bem como instituições de I&D como parceiros de rede. Depois de integrarem uma rede as empresas assumem papéis de complementaridade, por exemplo, em relação às diferentes fases dos processos produtivos, desenvolvendo práticas de cooperação em paralelo a práticas de competição noutros planos. Neste sentido, é frequente reconhecer-se que os “*clusters* promovem o binómio da concorrência e da cooperação” (Porter, 1998, 79), uma vez que as duas componentes dos relacionamentos no interior das redes têm em vista aumentar o seu potencial competitivo.

De um modo geral, a formação de um *cluster* traz vantagens em termos de eficiência, flexibilidade e eficácia (Porter, 1998) para as empresas que o integram. Estas vantagens decorrem essencialmente das relações de complementaridade, as quais permitem a redução de custos, o

acesso a novos colaboradores e fornecedores, a difusão mais rápida de informação especializada. Em consequência do incremento das práticas de cooperação, da construção de relações baseadas na confiança e no desenvolvimento dos laços comunitários promove-se a partilha e transferência de conhecimentos e de tecnologias entre as empresas, o que agiliza a inovação em processos e produtos. Segundo Porter (1998), o ambiente do *cluster* favorece o intercâmbio de ideias e o aparecimento de parcerias para a realização de novos negócios, estimulando a constituição de novas empresas. O mesmo autor menciona ainda como benefício a motivação. Para Porter (1998), a rivalidade local é altamente motivadora. A pressão dos colegas amplifica a pressão competitiva dentro de um *cluster*, mesmo entre os não-competitivos ou concorrentes indirectos, levando-os a melhorar a produtividade e a inovar.

Os *clusters* podem tornar as economias sustentáveis capazes de gerar riqueza nas regiões, acelerando a inovação e a melhoria da qualidade de vida, criando uma identidade reconhecida ou marca que agrega valor intangível para produtos e serviços (Rosenfeld, 2007).

No entanto, os *clusters* estão sujeitos a ameaças internas e externas como a evolução tecnológica, as competências dos colaboradores, os conhecimentos técnicos e científicos, as mudanças de necessidades dos compradores, a introdução de novas leis, a qualidade das instituições de investigação ou a rigidez dos processos de algumas empresas que podem atrasar o progresso colectivo contribuindo para a perda de vantagem competitiva.

### **Clusters e pólos em Portugal**

O crescente consenso sobre as ligações entre os *clusters*, vantagens competitivas e a inovação tem feito com que muitas regiões procurem identificar, afirmar e construir *clusters*. Em Portugal, a primeira abordagem a *clusters* ocorreu no início da década de 90 do século XX, com o estudo encomendado pelo governo português de então a Michael Porter. Depois de vários estudos, este sugeriu um conjunto de recomendações sobre os *clusters* nos quais Portugal devia apostar, de forma a tornar a sua economia mais competitiva. Porter sugeria que a economia portuguesa devia especializar-se em áreas onde possuía já alguma vantagem competitiva, dando como exemplo os setores do vinho, do têxtil, da cortiça, do calçado, dos produtos florestais ou da indústria dos moldes (Porter, 1994).

Em 2009, no âmbito do programa *Compete*, e na sequência da apresentação de uma proposta sobre *Estratégias de Eficiência Colectiva*, a qual abarcou um conjunto de iniciativas visando “a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado económico, com uma implantação espacial de expressão nacional ou regional e que estimulam a cooperação e o funcionamento em rede entre as empresas e outros actores relevantes” (Compete, 2009), foram criados oito *clusters* e 11 Pólos de Competitividade e Tecnologia em Portugal (cf. Guimarães, 2012).

De acordo com o *Compete* (2013), estes pólos de competitividade e tecnologia deverão “assumir uma forte orientação para os mercados e ganhar visibilidade internacional, pelo que o Programa de Acção deverá estar fortemente ancorado em actividades com elevado conteúdo de I&DT, inovação e conhecimento”. O objectivo destes projetos é o de promover de forma sustentável a competitividade nacional e empresarial, atraindo novos investimentos com forte valor acrescentado e orientados para o futuro. Os pólos de competitividade e tecnologia constituem-se assim como um instrumento de incentivo à criação de novas redes de inovação e visam promover parcerias entre entidades privadas

e instituições públicas, com orientação internacional, as quais poderão ter uma concentração territorial com um ou mais focos.

Estas parcerias poderão incluir empresas, universidades, politécnicos, centros de I&DT (e outros estabelecimentos de educação e formação), que em conjunto deverão cooperar, por exemplo, articulando o conhecimento científico e tecnológico para promover o desenvolvimento de negócios inovadores. Por outro lado, os *clusters* partilham com os Pólos de Competitividade e Tecnologia a necessidade de uma visão inovadora e orientada para as actividades de futuro, ainda que com eventual menor conteúdo de ciência e tecnologia. (Compete, 2013). Exemplos de *clusters* são o *Cluster Habitat Sustentável*, o das Indústrias Criativas na Região do Norte, o *Cluster Agro-Industrial do Ribatejo*, entre outros (Guimarães, 2012).

Aos pólos/*clusters* cabe o papel de projectar no país uma dinâmica de procura permanente da criação de valor global, voltado para a internacionalização e com os objectivos de focus estratégico; competição internacional de empresas, produtos e tecnologias de origem nacional, contribuindo para o aumento das exportações e quotas de mercado; projectos estruturantes; investimento em I&D e Inovação e cooperação entre actores (Compete, 2013).

A cooperação e as alianças entre as empresas portuguesas tornam-se cada vez mais relevante no actual contexto económico, podendo ajudar a minimizar alguns problemas nacionais como a pequena dimensão da maioria das empresas, a sua insuficiência organizacional e a falta de cultura empresarial fortemente baseada na inovação e na internacionalização. Por outro lado, a cooperação tornar-se-á uma vantagem potenciando a competitividade através da junção de energias e pontos fortes. Em Portugal, face à actual situação de crise e de perda de competitividade da economia e das empresas portuguesas, com grande parte dos sectores de atividade confrontados com falta de perspectivas de recuperação, a dinamização de pólos/*clusters* poderá apontar uma perspectiva interessante.

### **Limitações e oportunidades**

As principais limitações deste campo de estudos prendem-se com a avaliação do sucesso ou do insucesso das redes de colaboração e coopetição. Medir o desempenho de uma rede de colaboração ou coopetição, assim como o desempenho individual de cada um dos seus membros, poderá ser uma actividade importante e ainda pouco explorada na literatura. A medição do desempenho depende muito do sistema de medição a usar, sendo que as redes colaborativas existentes tendem a desafiar os métodos de avaliação empregues no passado (Folan & Browne, 2005, citado por Camarinha-Matos et al, 2009, 52), portanto, a aplicabilidade de sistemas de medição existentes nesta área é ainda questionável. É necessário ter em conta que o desempenho e os valores gerados, podem ser vistos a partir de diferentes pontos de vista, por exemplo, a partir da perspectiva participante individual, do ponto de vista da coordenação da rede e do ambiente / sociedade, ou perspectiva circundante. É importante também assegurar que cada membro da rede compreende as medições da mesma forma (têm a mesma "percepção de valor") (Camarinha-Matos et al., 2009).

A escola de negócios tende a enfatizar o valor monetário de um produto ou serviço, vendo o sistema de valores em termos de ligações de actividade entre uma empresa e seus fornecedores e clientes. Por sua vez, a escola sócio-psicológica considera um sistema de valores como a ordenação e priorização de um conjunto de valores que um actor ou uma sociedade de atores detém. As duas perspectivas não sendo incompatíveis, necessitam de mais pesquisas de modo a desenvolver uma

teoria de sistemas de valores geral que poderá ser instanciado a diferentes contextos de aplicação (Camarinha-Matos et al., 2009).

Por outro lado, o sistema de incentivos, o nível de confiança, o código de ética, a cultura de colaboração e acordos de colaboração podem determinar o comportamento da rede e dos seus membros (Camarinha-Matos et al., 2009).

Camarinha-Matos & Abreu (2005) vêem como etapa ainda preliminar de uma teoria do sistema de valores e caracterizaram os benefícios de colaboração, numa série de indicadores em que os benefícios recebidos por um participante incluem tanto os benefícios que resultaram directamente das actividades desenvolvidas esse participante como das actividades realizadas pelos outros participantes (benefícios externos), tendo por base a teoria de transações de custos, análise de redes sociais, e a teoria dos jogos. Assim é fornecida uma visão quer global quer individual do desempenho. Por outro lado, Luo (2007) sugere a criação de um diagrama de redes de coopetição, atualizando-regularmente, e avaliando os pontos fortes e fracos de cada membro neste diagrama pode ajudar na avaliação.

Como podemos analisar, este tópico ainda não é consensual e questionável na literatura pelo que poderá dar origem a pesquisas futuras assim como à sua aplicabilidade no domínio dos Polos e Clusters.

### **Considerações finais**

Face ao exposto, torna-se relevante fazer notar às pequenas e médias empresas portuguesas as vantagens que poderão colher se optarem por estabelecer entre si redes de cooperação, mesmo com empresas concorrentes. Neste sentido, uma estratégia de coopetição não só se pode constituir como um instrumento importante para as empresas alcançarem melhores resultados, como uma oportunidade para os agentes económicos, sociais e políticos demonstrarem que são capazes de trabalhar em conjunto e com os seus concorrentes, de uma forma saudável e em função de um objetivo comum: a criação de valor para o cliente.

A natureza das vantagens obtidas com este tipo de parcerias em outros espaços económicos tem contribuído bastante para o desenvolvimento de mais estratégias empresariais baseadas na coopetição, sendo que em vários dos casos de sucesso se reconhece a importância de saber escolher bem os parceiros para a formação de uma parceria de sucesso, de modo a prevenir problemas futuros. Neste sentido, os valores da confiança, da transparência e do compromisso são valores fundamentais a ter em consideração.

É importante ainda realçar que apesar do ganho de vantagens competitivas dever partir da iniciativa das empresas, nomeadamente para permitir a conceção de estratégias ajustadas às suas capacidades e ao seu posicionamento no mercado, existem várias entidades, neste caso os pólos de competitividade e os *clusters*, que podem servir como apoio e como alavancas poderosas para o desenvolvimento de cada projeto de formação de redes em cada um dos sectores de atividade empresarial e, conseqüentemente, contribuir para o crescimento económico de um país.

Em Portugal, os pólos de competitividade e os *clusters* poderão ser um bom exemplo da majoração dos resultados que se podem atingir, quando as empresas decidem desenvolver um esforço coordenado para a realização de um projeto comum. Os pólos e *clusters* são também uma boa forma de afirmar a economia regional e nacional junto dos mercados internacionais, uma boa

estratégia para promover a obtenção de ganhos de competitividade do país e sobretudo um bom instrumento para melhorar a imagem e reputação de qualidade dos produtos e empresas portuguesas.

### Referências Bibliográficas

- Amato Neto, J. (2000) Redes de cooperação produtiva e clusters regionais : oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas.
- Autoridade de Gestão do Compete (2009). *Cooperar para melhor competir. Pólos de competitividade e tecnologia & outros clusters*. Lisboa: Autoridade de Gestão do Compete.
- Bengtsson, M., Hinttu, S., Kock, S. (2003). Relationships of cooperation and competition between competitors. 19th Annual IMP Conference, Lugano.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2000), "Coopetition" in business networks. To cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29(10), 411–426.
- Brachert, M., Titze, M., & Kubis, A. (2011). Identifying industrial clusters from a multidimensional perspective: Methodical aspects with an application to germany. *Papers in Regional Science*, 90, 2, 419–439.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Currency.
- Bouncken, R.B., Kraus, S. (2013), Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition, *Journal of Business Research*, 2060-2070.
- Bonel, E., & Rocco, E. (2007). Coopeting to Survive; Surviving Coopetition. *International Studies Of Management & Organization*, 37(2), 70-96.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 2, 339-365.
- Camarinha-Matos, L. M.; Lima, C. P. (1999) Coordination and configuration requirements in a virtual enterprise. In: Working conference on infrastructure for virtual enterprise - pro-ev'99, 1999, Porto, Portugal. Proceedings... p. 49-64.
- Camarinha-Matos, L. M., & Abreu, A. (2005). Performance indicators based on collaboration benefits. In *Collaborative networks and their breeding environments* (pp. 273–282). Boston: Springer.
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2005). Collaborative networks: A new scientific discipline. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 16(4–5), 439–452.
- Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., Galeano, N., & Molina, A. (2009). Collaborative networked organizations - Concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers and Industrial Engineering*, 57(1), 46–60.
- Cerdeira, J. P. (2010). O valor da confiança na definição da cultura organizacional: Algumas considerações gerais. *Exedra*, 125-134.
- Compete (2013): <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compete/polos-e-clusters/homepageareas.aspx> (Acedido em Setembro, 5, 2013).
- Dagnino, G. B., Padula, G. (2002), Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference– Innovative Research in Management Stockholm, 2 -11.
- Drucker, P. F. (1980). *Managing in turbulent times*. Oxford: Heinemann.
- Glaser, E. L., Kerr, W. R. (2009). Local industrial conditions and entrepreneurship: How much of the spatial distribution can we explain? *Journal of Economics and Management Strategy*, 18, 3, 623-663.
- Gnyawali, D., Park, B. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, *Research Policy*, 47(3), 308-330.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- Guimarães, C. R. P. S. (2012). *Política de clusters: O caso das estratégias de eficiência colectiva*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto (Tese de mestrado em Economia).
- Harbison, J. R., & Pekar, P. (1998). *Smart alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luo, Y. (2007), A coopetition perspective of global competition, *Journal of World Business*, 42, 129-144.

- Nassimbeni, G. (1998) Network structures and co-ordination mechanisms a taxonomy. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 6, 538-554.
- Porter, M. E. (1994). *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Lisboa: Forum para a Competitividade.
- Porter, M. E. (1998) Clusters and the new economic of competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Rosenfeld, S. (2007), *Cluster-based strategies for growing state economies*, Washington, DC: National Governors Association.
- Souza, S. (2011). *Dinâmica competitiva evolucionária*. S. Paulo: Edgard Blucher
- Wennberg, K., Lindqvist, G. (2008). The effect of clusters on the survival and performance of new firms, *Small Business Economics*, 34(3), 221-241.