

O Processo de Coopetição no Contexto das PME

Uma perspetiva de gestores farmacêuticos

Ravine Jaice Ernst

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

Orientador: Prof. Doutor Mário José Baptista Franco

novembro de 2023

Declaração de Integridade

Eu, Ravine Jaice Ernst, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição m10017 de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã, 28/11/2023.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, que não medem esforços para me apoiarem na busca pelos meus sonhos. A vocês, gratidão pelo apoio e amor incondicional, é tudo por vocês e para vocês!

Agradecimentos

Tenho tanto a agradecer... Embarquei numa viagem ao ‘desconhecido’, do outro lado do oceano, para ir em busca da realização de (muitos) sonhos. E que viagem! Adquiri uma bagagem repleta de conhecimentos, culturas e experiências que contribuíram para a minha trajetória acadêmica e pessoal.

Foi um percurso bastante desafiador e muito além do que um simples mergulho nos estudos, foi um verdadeiro intercâmbio de ideias, perspectivas e aprendizados. Ao olhar para trás e ver os desafios enfrentados até aqui, consigo concluir que toda a jornada me permitiu crescer não apenas como acadêmica, mas como cidadã no mundo.

Agradeço, primeiramente, a Deus, que sempre me guiou e me deu sabedoria para tomar as decisões mais adequadas. Sem a luz que vem dEle eu não teria chegado aqui.

Quero expressar a minha sincera gratidão a todos os professores que estiveram presentes na minha jornada acadêmica, especialmente, ao meu orientador, Prof. Doutor Mário Franco, pela orientação dedicada, pela paciência e por todo o apoio e disponibilidade prestados. O seu conhecimento e contributos foram como bússolas em meio às águas desconhecidas desta jornada.

Não poderia deixar de mencionar a riqueza dos relacionamentos formados ao longo do caminho. Conhecer e interagir com colegas de diversas partes do mundo enriqueceu não apenas a minha percepção acadêmica, mas também a minha visão de mundo enquanto ser humana. Um agradecimento especial à minha dupla Taciara Kolling, cuja parceria ultrapassou a sala de aula e hoje somos grandes amigas. Às amigas de curso Mayara Silva e Beatriz Pereira, que tiveram sempre uma palavra de motivação e incentivo para seguir em frente. Aos diversos amigos que fiz através da Universidade da Beira Interior e da Covilhã, serão sempre lembrados com muito carinho e gratidão.

Esta dissertação não seria possível sem o apoio contínuo dos meus pais, Liése e Joélci Ernst, e dos meus amigos do Brasil, que apoiaram a minha decisão de embarcar nessa aventura e, mesmo distantes geograficamente, estiveram ao meu lado em todos os momentos, seja nas tempestades ou nas calmarias. Obrigada por acreditarem que seria possível e não me deixarem duvidar disso. Cada palavra de apoio e incentivo serviram como fonte de força e inspiração. À Maria Filomena Cunha, cujo apoio, paciência e conselhos influenciaram positivamente no desenvolvimento do trabalho, meu sincero agradecimento.

Agradeço também a todas as empresas que aceitaram colaborar com este estudo. Todas as contribuições, informações e o tempo despendido foram cruciais para a realização do estudo. Em especial, o meu muito obrigada ao Marcelo Begnis por todo o apoio.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para esta incrível viagem, moldando não apenas a minha formação acadêmica, mas também a minha maneira de pensar e ver o mundo. A conclusão desta dissertação foi um testemunho do meu comprometimento, determinação e capacidade de superar desafios. Que esta jornada de autodescobertas continue e que este trabalho sirva como um farol para futuros exploradores acadêmicos e inspire outros a atravessarem seus próprios oceanos em busca do saber.

Muito obrigada!

Resumo

As pequenas e médias empresas (PME) representam um papel importante na sociedade e no desenvolvimento de um país. Contudo, este segmento de empresas também é bastante vulnerável às mudanças do meio envolvente, devido à limitação de seus recursos e capacidades. Desta forma, com vista a suprir estas limitações, a coopetição – cooperação entre concorrentes – tem vindo a ganhar destaque como estratégia para as PME aumentarem a sua posição competitiva no mercado. O presente estudo tem como objetivo analisar a viabilidade da coopetição em PME do setor farmacêutico e, mais precisamente, (1) identificar as principais motivações para a cooperação com concorrentes; (2) identificar os principais benefícios no processo de coopetição; e (3) identificar quais os principais desafios que as PME do setor enfrentam neste processo. Para isso, recorreu-se à metodologia qualitativa, através do estudo de casos múltiplos, cuja obtenção da informação foi baseada em entrevistas semiestruturadas aplicadas a seis gestores de PME farmacêuticas localizadas numa região específica no interior do Rio Grande do Sul, Brasil.

Com base numa análise de conteúdo, os resultados obtidos indicam que a coopetição ocorre de maneira informal e horizontal nas PME farmacêuticas estudadas. A decisão pela coopetição deve-se, maioritariamente, ao intuito de sustentar o bem-estar do cliente e, apesar dos desafios encontrados, tais como a falta de confiança e o oportunismo, os benefícios são superiores e contribuem para o alcance do objetivo principal da coopetição para as empresas aqui analisadas. Assim, os resultados apontam para um parecer favorável quanto à coopetição em PME do setor farmacêutico. Este estudo contribui ainda para o enriquecimento da literatura existente e sugere um modelo/*framework* que mostra o processo de coopetição em PME farmacêuticas sob a ótica dos gestores, permitindo identificar as principais motivações, benefícios e barreiras neste tipo de estratégia empresarial. Além disso, o estudo também apresenta alguns *insights* relativamente à gestão da cooperação e competição em simultâneo. Assim, as conclusões deste estudo podem encorajar os gestores de PME, no geral, e no setor farmacêutico, em particular, a adotarem a coopetição como estratégia para desenvolver e aperfeiçoar as suas capacidades.

Palavras-chave

Coopetição; PME; estratégia; gestores farmacêuticos; cooperação; competição.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play an important role in society and in the development of a country. However, this segment of companies is also very vulnerable to changes in the environment, due to their limited resources and capabilities. Therefore, in order to overcome these limitations, coopetition - co-operation between competitors - has been gaining prominence as a strategy for SMEs to increase their competitive position in the market. The aim of this study is to analyse the feasibility of coopetition in SMEs in the pharmaceutical sector and, more precisely, (1) to identify the main motivations for cooperating with competitors; (2) to identify the main benefits of the coopetition process; and (3) to identify the main challenges that SMEs in the sector face in this process. To do this, a qualitative methodology was used, using a multiple case study, whose information was obtained through semi-structured interviews with six managers of pharmaceutical SMEs located in a specific region in the interior of Rio Grande do Sul, Brazil.

Based on a content analysis, the results obtained indicate that coopetition occurs informally and horizontally in the pharmaceutical SMEs studied. The decision to coopetition is mostly due to the aim of sustaining customer welfare and, despite the challenges encountered, such as lack of trust and opportunism, the benefits are greater and contribute to achieving the main objective of coopetition for the companies analysed here. The results therefore point to a favourable opinion of coopetition in SMEs in the pharmaceutical sector. This study also contributes to enriching the existing literature and suggests a model/framework that shows the process of coopetition in pharmaceutical SMEs from the point of view of managers, making it possible to identify the main motivations, benefits and barriers in this type of business strategy. The study also provides some insights into the management of co-operation and competition at the same time. Thus, the conclusions of this study may encourage SME managers in general, and in the pharmaceutical sector in particular, to adopt coopetition as a strategy to develop and improve their capabilities.

Keywords

Coopetition; SMEs; strategy; pharmaceutical managers; co-operation; competition.

Índice

<i>Dedicatória</i>	iii
<i>Agradecimentos</i>	iv
<i>Resumo</i>	vi
<i>Abstract</i>	vii
<i>Lista de Figuras</i>	ix
<i>Lista de Tabelas</i>	x
CAPÍTULO 1	1
Introdução	1
CAPÍTULO 2	4
Revisão de Literatura	4
2.1 Relações de cooperação nas PME.....	4
2.2 A competição nas PME.....	6
2.3 O processo de coopetição.....	8
2.3.1 Motivos da coopetição.....	12
2.3.2 Benefícios da coopetição.....	14
2.3.3 Barreiras e desafios da coopetição.....	15
CAPÍTULO 3	18
Procedimentos Metodológicos	18
3.1 Tipo de estudo e seleção dos casos.....	18
3.2 Recolha e análise dos Dados.....	19
CAPÍTULO 4	22
Análise e Discussão dos Resultados	22
4.1 O processo de coopetição em PME.....	22
4.2 Motivações da coopetição em PME.....	24
4.3 Benefícios da coopetição em PME.....	26
4.4 Barreiras e desafios da coopetição em PME.....	27
4.5 Viabilidade da coopetição em PME.....	28
4.6 A gestão da cooperação e competição em simultâneo.....	30
CAPÍTULO 5	32
Considerações Finais	32
5.1 Conclusões gerais.....	32
5.2 Contribuições teóricas e práticas.....	34
5.3 Limitações e sugestões de investigação futura.....	35
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE	43

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo do processo de coopetição em PME	34
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1. Principais benefícios da coopetição nas PME.....	15
Tabela 2. Principais barreiras e desafios da coopetição nas PME	17
Tabela 3. Caracterização dos entrevistados	20
Tabela 4. Motivações da coopetição em PME.....	25
Tabela 5. Benefícios da coopetição em PME.....	26
Tabela 6. Barreiras e desafios da coopetição em PME.....	27
Tabela 7. A viabilidade da coopetição em PME	28
Tabela 8. A gestão da coopetição nas PME.....	30

Capítulo 1

Introdução

Num mundo altamente competitivo, as empresas necessitam procurar recursos e estratégias para se manterem ativas no mercado. Nos últimos anos, devido a este facto e também à complexidade do mundo dos negócios, as relações de competição e cooperação em simultâneo – coopetição – tornam-se uma alternativa atraente para diversas empresas, especialmente, as pequenas e médias empresas (PME), que na maioria das vezes não têm recursos suficientes ou capacidades internas para a inovação e aumento de vantagem competitiva (Bouncken, Gast, Kraus & Bogers, 2015; Corbo, Kraus, Vlačić, Dabić, Caputo & Pellegrini, 2023).

As PME representam a maioria das empresas em diversos países e são grandes determinantes para promover o desenvolvimento, uma vez que contribuem com a economia do país, através da geração de empregos, promovem a sustentabilidade e a proximidade social. No Brasil, de acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as pequenas e médias empresas categorizam 99% empresas existentes, são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 62% dos empregos de carteira assinada do país (Portal SEBRAE, acesso em 03 out. 2023).

Embora os termos cooperação e competição já tenham sido abordados separadamente na literatura, a maioria dos estudiosos afirma que a coopetição (cooperar para competir) foi assinalada como uma nova estratégia interorganizacional, a partir da década de 80/90 do século passado, quando Raymond John Noorda, CEO da Novell – empresa americana de *software*, especializada em tecnologia de redes e internet –, abordou a simultaneidade destes termos no ambiente de negócios (Luo, 2007; Peng, Pike, Yang & Roos, 2012). Em 1996, Brandenburger e Nalebuff descreveram o novo conceito de alianças entre concorrentes no seu livro denominado “Co-opetition” e, a partir daí, houve um acelerado crescimento de pesquisas e publicações envolvendo esta temática, porém, segundo Devece, Ribeiro-Soriano e Palacios-Marqués (2019), a literatura sobre coopetição permanece escassa, especialmente no que se refere às PME.

Bengtsson e Kock (2000) descrevem a coopetição como sendo uma relação complexa, mas também a mais vantajosa entre empresas concorrentes. Em complemento, Walley (2007) afirma que a coopetição pode ser vantajosa não apenas para as empresas, como também para os consumidores, oferecendo aos clientes produtos ou preços que não poderiam ser oferecidos individualmente pelas empresas.

Ainda, conforme Kraus, Klimas, Gast e Stephan (2019), na dinâmica da coopetição, há benefícios quando a relação é diádica (coopetição entre duas empresas), em rede (entre várias empresas) ou quando ocorre de ambas as formas para aumentar o desempenho longitudinal.

Dada a devida importância das relações de coopetição e considerando o aumento destas relações nas empresas, diversos setores já foram estudados e abordados na literatura, como por exemplo, setores de produção, biotecnologia, tecnologia da informação, turismo, cuidados de saúde, entre outros (Bouncken et al., 2015). No entanto, alguns autores, tais como Bouncken et al. (2015) e Devece et al. (2019), identificaram a coopetição em PME como um tema ainda escasso na literatura e com muitos pontos a necessitarem de ser abordados.

Neste sentido, procurando contribuir para a literatura, a fim de ampliar e aprofundar os conhecimentos nesta temática, bem como solucionar a lacuna referenciada, o objetivo geral da presente investigação é analisar, a partir da perspectiva de gestores farmacêuticos, a estratégia da coopetição nas PME, pretendendo-se responder à seguinte questão: “*O processo de coopetição é viável para as PME do setor farmacêutico?*”. Com o intuito de guiar o estudo, pretende-se ainda alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Compreender como ocorre o processo de coopetição nas PME farmacêuticas;
- Identificar as principais motivações para a cooperação com concorrentes;
- Identificar os principais benefícios no processo de coopetição;
- Identificar quais os principais desafios que as PME do setor enfrentam neste processo.

Para atingir estes objetivos específicos e, conseqüentemente, responder à questão geral, este estudo assenta na seleção de PME do setor farmacêutico no Brasil, onde os gestores possam explanar a perspectiva acerca da coopetição, adotando assim, a definição defendida por Della Corte e Aria (2016). Para estes autores, uma empresa cooperativa possui relações com outras empresas que são, ao mesmo tempo, concorrentes em alguns mercados ou, principalmente, no mesmo mercado. Neste seguimento, foram realizadas entrevistas em PME do setor farmacêutico, envolvendo questões que englobam os objetivos do presente estudo. As questões foram formuladas com base na literatura e em pesquisas pré-existentes e adaptadas de forma a alcançar o objetivo do estudo e concluí-lo em conformidade com o tema proposto.

Este estudo contribui, assim, para o enriquecimento da literatura existente e sugere um modelo/*framework* que mostra o processo de coopetição em PME farmacêuticas sob a ótica

dos gestores, permitindo identificar as principais motivações, benefícios e barreiras neste tipo de estratégia empresarial. Além disso, o estudo também apresenta alguns *insights* relativamente à gestão da cooperação e competição em simultâneo.

Com o intuito de melhor explicar o conteúdo referente à temática da coopetição, no próximo capítulo, é apresentada a revisão de literatura, utilizando como suporte o referencial já existente neste campo, disponível nos meios de comunicação científica. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia, expondo a forma como a investigação foi conduzida. No quarto capítulo são apresentados os resultados e a sua discussão, cujo propósito é descrever, interpretar e discutir os resultados encontrados no desenvolvimento do trabalho e, por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões, procurando esclarecer as dúvidas e os questionamentos levantados, identificando as contribuições, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1 Relações de cooperação nas PME

Nas últimas décadas, trabalhos sobre alianças e redes de cooperação apresentaram um forte crescimento na literatura em diversos campos (Kim & Vornotas, 2014). Com este tipo de estratégia, as empresas procuram objetivos comuns ou, pelo menos, compatíveis, ao mesmo tempo que fazem a troca e o compartilhamento de recursos, bem como, desenvolvem atividades simultâneas (Hoffmann, Lavie, Reuer & Shipilov, 2018).

No atual cenário económico de constante mudança e evolução tecnológica, onde existem consumidores cada vez mais exigentes e negócios influenciados pela era da informação, as empresas têm de se ajustar às mudanças e encontrar novas formas de se manterem competitivas no mercado (Cornish, 1995). Neste sentido, as relações de cooperação surgem como um meio estratégico para suprir as novas tendências do meio envolvente, uma vez que permitem às empresas o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas capacidades, através do conhecimento, da informação e das novas oportunidades de mercado (European Commission, 2004).

São várias as abordagens existentes sobre o tema da cooperação, mas no geral, estas relações podem ser definidas como um compromisso formal ou informal existente entre duas ou mais partes que envolve, principalmente, o compartilhamento de informações e a união de recursos e atividades, com a finalidade de obter benefícios mútuos que não poderiam facilmente ser atingidos individualmente (Polenske, 2004; Daidj, 2017). Wilkinson e Young (2002) referem também que estas relações são o foco de investimento das empresas e uma das formas pelas quais o conhecimento e outros recursos estratégicos importantes são obtidos e gerados.

É amplamente reconhecido que as PME representam um papel relevante, principalmente nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, contribuindo para a criação de empregos e para o crescimento da economia no geral. No caso destas empresas, o desafio de resistir às exigências do mercado é ainda maior, devido à limitação de recursos e o difícil acesso a mercados mais amplos (Kim & Vornotas, 2014). Adicionalmente, as limitações da sua dimensão restringem sua capacidade de inovar e lidar com as pressões competitivas e ambientais (Agostini & Nosella, 2019).

Esta capacidade limitada das PME e a escassez de recursos pode impedi-las de assumir grandes atividades, além de dificultá-las de fornecer um volume significativo de produtos a custos baixos, de explorar oportunidades ou até mesmo de adaptar-se às novas condições de mercado (European Commission, 2004). Estes aspetos evidenciam as desvantagens competitivas destas empresas em relação às grandes empresas e podem fazer com que as PME fracassem em ambientes competitivos (Liu, 2020). Em contrapartida, características como a flexibilidade e resposta às necessidades em pequenos nichos de mercado são vistas como vantagens competitivas das PME, quando comparadas às empresas de grande escala (European Commission, 2004).

Neste sentido, para superar estas deficiências e alcançar rápidas respostas aos desafios dos mercados atuais, a possibilidade de firmar redes de cooperação torna-se uma alternativa estratégica para as PME (Valentim, Franco & Lisboa, 2013). Segundo Kim e Vornotas (2014), a cooperação surge como uma forma de amenizar a falta de recursos e a incerteza quanto à reputação no mercado, uma vez que possibilita a interação com outras empresas (muitas vezes maiores) e permite a melhoria da capacidade tecnológica, o acesso a novas fontes de ideias e a ativos relevantes que agregam valor e que, geralmente, não estão disponíveis para compra no mercado. Com isso, as PME conseguem superar a deficiência dos recursos internos significativos para obter vantagem competitiva (Tomlinson & Fai, 2013; Liu, 2020).

Cooperar com empresas líderes é uma das estratégias de cooperação para as PME, uma vez que estas são potencialmente competitivas e detêm de altos recursos e tecnologias. No entanto, embora o desenvolvimento das PME dependa da cooperação de recursos e da orientação técnica da empresa líder, é importante que as PME estejam concentradas em manter a qualidade e a imagem que é transmitida aos consumidores (Li, Chai, Qian & Chen, 2022).

O estudo de Martin, Romero e Wegner (2019) evidencia os principais determinantes que contribuem para o estabelecimento de relações de cooperação nas PME, com destaque para o nível educacional do empreendedor, onde os empresários com níveis mais avançados de educação e treinamento têm maior probabilidade de formar parcerias com outras empresas. Além disso, a busca por inovação e por recursos humanos qualificados também são motivos relevantes na decisão de cooperar.

No mesmo seguimento, o estudo de Costa e Franco (2022) investiga uma rede de cooperação no setor da cerveja artesanal. Os autores concluem que as principais razões para o relacionamento são a transferência de conhecimentos e informações e o sentimento de

pertencer ao grupo. A parceria ocorre de maneira informal e esta informalidade fortalece a união das pessoas envolvidas e promove um forte sentimento de colaboração e pertencimento.

Em adição, o estudo de Liu (2020) destaca a importância de firmar relacionamentos de alta qualidade, que sejam baseados na confiança mútua, no compromisso e na compreensão do negócio. Relacionamentos com estes pilares são benéficos para as PME, pois além de proporcionarem maior competitividade, também garantem a continuidade futura da cooperação, o novo apoio de parceiros e o aumento do status como parceiros confiáveis para firmar parcerias posteriores e liderar um desempenho organizacional superior (Ku, Wu & Chen, 2016; Liu, 2020). Em complemento, Franco e Haase (2021) constataram que além dos recursos que um parceiro pode possuir, a confiança, a reputação e a credibilidade são critérios fundamentais no processo de seleção de parceiros das PME.

Lado, Boyd e Hanlon (1997) afirmam que o sucesso no mundo atual dos negócios exige que as empresas procurem estratégias cooperativas e competitivas simultaneamente, uma vez que a cooperação pode aumentar a posição competitiva da empresa. Neste seguimento, no próximo tópico é abordada a competição nas PME.

2.2 A competição nas PME

O atual ambiente de negócios em que as PME estão inseridas é caracterizado por elevados níveis de dinamismo, competição e inovação tecnológica. Devido a este cenário cada vez mais exigente, é preciso projetar e implementar estratégias que permitam alcançar e sustentar níveis de desempenho mais altos, o que é visto como um desafio para os gestores organizacionais (Uchegbulam, Akinyele & Ibidunni, 2015).

Assim, uma estratégia competitiva ganha destaque nas empresas que procuram o crescimento de sua posição no mercado. Porter (1997) define a estratégia competitiva como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas com o objetivo de criar uma posição sustentável para obter sucesso diante das cinco forças competitivas (entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes) e, assim, alcançar uma maior rentabilidade na empresa.

Portanto, as PME devem implementar estratégias competitivas com o intuito de obter uma posição favorável que desenvolva e melhore o seu desempenho diante da concorrência. Porter (1985) afirma que a vantagem competitiva é considerada o objetivo da estratégia

competitiva e, segundo Barney (1991), uma empresa obtém vantagem competitiva quando executa uma estratégia de criação de valor que não está sendo executada por nenhum dos seus concorrentes atuais ou potenciais.

Como mencionado, a abordagem de Porter (1985) centra-se na estrutura da empresa, levando em consideração os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças (análise SWOT) da organização, para avaliar a vantagem competitiva. Outra abordagem, citada por Barney (1991), é a teoria baseada nos recursos, onde as empresas devem avaliar seus recursos (tangíveis e intangíveis) e transformá-los em fontes de vantagem competitiva. Por exemplo, uma empresa que já tem um longo caminho no mercado de trabalho pode utilizar seus recursos particulares para implementar estratégia de criação de valor, uma vez que empresas que não tem este caminho não conseguem ter os mesmos recursos e/ou duplicá-los. Em conformidade com a teoria baseada nos recursos, a competitividade depende dos recursos que uma empresa possui que a diferenciam de seus concorrentes e são duráveis e difíceis de imitar (Zaridis, 2009; Fernandes & Ferreira, 2017).

Em adição, Dyer e Singh (1998) postulam que a vantagem competitiva pode estar nas relações interorganizacionais, em que as empresas se unem, combinando recursos e capacidades com o intuito de alcançar um melhor desempenho, quando comparado ao resultado obtido individualmente. Num relacionamento de cooperação/interorganizacional, as empresas conseguem criar novos produtos e serviços, reduzir os custos e desenvolver diferentes capacidades, o que auxilia na criação de valor e, conseqüentemente, aumenta a vantagem competitiva (Dyer & Singh, 1998). Outros benefícios desta abordagem são: o acesso a recursos, tanto na aquisição de recursos por meio de transferência direta de ativos, quanto no compartilhamento de equipamentos; a aquisição de novos pontos de distribuição; a capacidade de explorar melhor suas capacidades internas; entre outros (Pillai, 2006).

Encontrar estratégias que proporcionem vantagem competitiva é um dos meios de garantir o bom desempenho das organizações, principalmente nas PME, onde a posição competitiva tem influência direta na prosperidade da empresa. Chiew (1998) menciona que as PME estão sujeitas a diversas pressões competitivas significativas, onde questões de estratégia competitiva são imprescindíveis para estas organizações. O autor também relata sobre a dificuldade que as PME enfrentam na escolha e adoção destas estratégias, uma vez que essas empresas geralmente não dispõem de um departamento específico para análises complexas e pesquisas de mercado, tornando a experiência, os valores e as expectativas dos gestores e/ou fundadores muito influentes na decisão. Estes fatores combinados com a escassez de recursos podem resultar em escolhas de estratégia significativamente limitadas. Por isso, a

escolha da estratégia deve ser sempre uma combinação de um planeamento formalizado e intuitivo, podendo começar com o seu próprio estilo e implementar o planeamento formalizado de maneira gradual para alcançar os melhores resultados.

Desta forma, pode-se constatar que são muitas as formas de implementação de estratégia nas PME, porém, é preciso ter muita atenção e cuidado ao avaliar qual a que melhor se adequa à realidade em questão. Fazer um planeamento e considerar os meios internos e externos são o caminho para eleger a estratégia mais favorável. No presente estudo, o foco é descrever sobre as relações de cooperação e competição em simultâneo nas PME, uma das alternativas disponíveis que auxilia no aumento da vantagem competitiva, agrega valor e contribui para a continuidade do negócio, descrita no tópico seguinte.

2.3 O processo de coopetição

Conforme já descrito, a cooperação surge como uma alternativa para as PME que desejam ampliar suas capacidades e conhecimentos, facilitar o acesso a recursos e explorar melhor as oportunidades de mercado. Além disso, a opção da cooperação com concorrentes pode ser uma boa estratégia, onde além dos benefícios da cooperação, é também possível promover a criação de valor e, conseqüentemente, aumentar a vantagem competitiva da empresa (Eikebrokk & Olsen, 2005; Morris, Koçak & Özer, 2007; Ritala, 2012).

Esta relação de cooperação e competição em simultâneo foi designada como “coopetição” e ganhou popularidade nas décadas de 80/90, quando Raymond John Noorda, CEO da Novell, abordou a simultaneidade destes termos no ambiente de negócios (Luo, 2007; Peng et al., 2012). Em 1996, os estudiosos Brandenburger e Nalebuff abordaram o tema em seu livro “Co-opetition”, defendendo que o tema central da coopetição é criar valor que seja possível capturar, ou seja, para criar valor é preciso cooperar e estar alinhado com clientes, colaboradores, fornecedores etc., mas, da mesma forma, é preciso dividir, onde cada uma destas partes compete para ter a sua participação no valor gerado.

Lima e Gehlen (2006) salientam que o termo coopetição retrata de forma eficiente o que transcorre nas redes de cooperação, onde os empresários vivenciam constantemente relações de cooperação e competição, uma vez que atuam no mesmo mercado. Trata-se de um comportamento de cooperação competitiva, onde duas (ou mais) partes cooperam para atingir determinado objetivo e competem para dividir os ganhos (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

No sentido de analisar os fundamentos teóricos da coopetição, Quintana-García e Benavides-Velasco (2004) destacam três perspectivas da existência da cooperação e competição em conjunto: a economia dos custos de transação, a visão baseada em recursos e a teoria dos jogos. A primeira, a teoria da economia dos custos de transação, justifica a existência de cooperação como forma de facilitar a transmissão de conhecimento tácito entre as partes, porém, considera que pode haver uma taxa mais alta de falhas quando a cooperação é com concorrentes diretos, uma vez que estes procuram maximizar sua parcela no relacionamento, gerando conflitos entre as partes. Assim, esta teoria vê a coopetição como uma alternativa arriscada, onde os incentivos para agir de forma oportunista podem comprometer os acordos de cooperação.

Na teoria da visão baseada em recursos, a vantagem competitiva tem origem nas capacidades únicas, valiosas, inimitáveis e insubstituíveis que agregam valor à empresa, mas isso nem sempre é o suficiente. Muitas vezes, as empresas necessitam renovar suas competências de acordo com a mudança no ambiente de negócios e, ainda, para obter vantagem competitiva significativa, podem basear-se nos relacionamentos de cooperação e no sucesso de seus cooperadores, fornecedores, clientes e parceiros de aliança, com os quais devem cooperar e competir, uma vez que estes representam a principal fonte de informação, inovação e acesso a novos conhecimentos e habilidades (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004).

Já, a teoria dos jogos fundamenta que as empresas podem obter ganhos de soma positiva, evitando a competição destrutiva. Esta teoria baseia-se na prevenção dos custos e na busca de benefícios, onde há um “bolo” econômico e cada jogador compete por uma participação e tenta maximizar seu próprio interesse. Além disso, também defende que a melhor maneira de obter sucesso é encontrar oportunidades ganha-ganha com os concorrentes, pois é muito difícil eliminá-los (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004).

Para explicar a dinâmica da coopetição, Brandenburger e Nalebuff (1996) baseiam-se na teoria dos jogos e utilizam um bolo como metáfora para a criação de mercados e, conseqüentemente, a alocação de participações de mercado: inicialmente, as empresas unem forças de forma cooperativa, pois seu objetivo mútuo é fazer o maior bolo possível. Depois de feito, a estratégia das empresas muda de cooperar para competir, onde cada empresa quer ficar com a maior fatia possível para si. Em adição, Bouncken et al. (2015) citam que cada empresa procura obter o maior poder de mercado às custas dos outros participantes do mercado.

Bengtsson e Kock (2000) afirmam que os relacionamentos coepetitivos são complexos, uma vez que são construídos com diferentes lógicas de interação: na lógica da competição, os interesses próprios estão em conflito uns com os outros, resultando numa competição entre as partes envolvidas para melhor atender os seus próprios interesses; já na lógica da cooperação, a intenção das partes é alcançar objetivos comuns, onde o bem-estar é mais importante que a maximização do lucro, isto é, as partes envolvidas contribuem para o valor total criado e ficam satisfeitos com uma parcela menor do lucro afim de manter o relacionamento.

Na coopetição, os concorrentes beneficiam de uma relação diádica (coopetição entre duas empresas), em rede (entre várias empresas) ou de ambas as formas de coopetição para aumentar o desempenho longitudinal (Kraus et al., 2019). Ainda, a coopetição concentra-se em relacionamentos horizontais, ou seja, quando concorrentes diretos cooperam em algumas atividades enquanto competem em outras; e relacionamentos verticais, quando os parceiros começam a competir lançando seu produto ou serviço no mercado principal um do outro (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016).

Com a incerteza do ambiente de negócios, as PME precisam se transformar e inovar para acompanhar as constantes mudanças e se manterem competitivas. Neste sentido, Roy e Yami (2009) afirmam que a cooperação com parceiros externos torna-se valiosa para uma organização.

Em diversos setores, as empresas concorrentes dependem da colaboração de seus rivais diretos para alcançar melhor e mais rapidamente seus objetivos, fornecer a seus clientes a maior satisfação e alcançar níveis de desempenho mais elevados (Fernandez, Chiambaretto, Le Roy & Czakon, 2019). Um exemplo é o caso ocorrido entre duas grandes empresas rivais na indústria da eletrônica, a Sony e a Samsung. Apesar da forte rivalidade, estas empresas uniram-se e formaram uma joint-venture para desenvolver e produzir telas de cristal líquido (LCD) para TVs de tela plana. A Samsung contribuiu com seus pontos fortes tecnológicos na tecnologia LCD, enquanto a Sony contribuiu com seus pontos fortes tecnológicos e o reconhecimento da marca na televisão. De acordo com o gestor de ambas as empresas, a cooperação foi um cenário “ganha-ganha”, onde ambas conseguiram obter vantagem sobre seus rivais e, ao mesmo tempo, a competição permanece entre as duas empresas (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Gnyawali & Park, 2011). Outros exemplos de coopetição entre grandes empresas rivais também podem ser citados: Volkswagen e Ford, Volkswagen e Suzuki, Google e Apple, entre outros.

Neste seguimento, Quintana-García e Benavides-Velasco (2004) identificaram que a coopetição pode ser um ponto chave no processo de inovação, pois além de novos conhecimentos e habilidades, é possível explorar as competências existentes em cada empresa e obter diferentes recursos. Esta afirmação vai de encontro com o estudo de Ritala (2012), que evidenciou a relação positiva entre a coopetição e a inovação, mesmo sob alta incerteza do mercado. O autor salienta que as empresas que partilham seus riscos e custos com concorrentes são capazes de aumentar a inovação e o seu desempenho no mercado.

Em relação às PME, estas são ainda mais vulneráveis às mudanças do ambiente e sofrem diversas pressões devido à limitação de seus recursos e capacidades. Por isso, a cooperação desempenha um papel importante na estratégia e no desempenho destas empresas, auxiliando no fortalecimento contra concorrentes mais fortes, no acesso a recursos externos e na entrada de novos mercados (Morris et al., 2007; Gnyawali & Park, 2009).

Além disso, para suprir as necessidades, as PME podem optar pela cooperação com concorrentes – coopetição. Esta proporciona às PME a obtenção de economias de escala e escopo, redução dos riscos e incerteza e a alavancagem de recursos (Eikebrokk & Olsen, 2005; Morris et al., 2007; Granata, Garaudel, Gundolf, Gast & Marques, 2016). Também, é importante que as PME trabalhem juntas para a criação de normas e tecnologias comuns e competem entre si para promover seus produtos e tecnologias (Gnyawali & Park, 2009; Näsholm, Bengtsson & Johansson, 2019).

Segundo Gnyawali e Park (2009), ainda que a coopetição seja bastante complexa, as PME podem ser capazes de adotar esta estratégia com mais facilidade do que as empresas maiores, uma vez que as PME são menos restritas pela estrutura existente e pelos procedimentos e políticas formais, resultando numa maior facilidade em experimentar novos modelos de negócios. Em complemento, Devece et al. (2019) argumentam que a coopetição nas PME, quando bem utilizada, pode representar uma importante ferramenta na gestão de riscos e ainda, permitir que a empresa permaneça ágil e flexível e, conseqüentemente, consiga beneficiar das oportunidades proporcionadas por esta estratégia.

Dentre os estudos já realizados envolvendo a temática da coopetição nas PME, pode-se destacar ainda o estudo de Gnyawali e Park (2009), onde foi desenvolvido um modelo conceitual para a inovação tecnológica nas PME. Este estudo concluiu que há uma relação positiva entre a coopetição e a inovação e que as PME são mais propensas a colaborar com concorrentes com fortes capacidades tecnológicas. Morris et al. (2007) analisaram a relação entre a coopetição e o desempenho das PME, analisando três dimensões: compromisso,

benefício mútuo e confiança. O resultado foi uma relação forte e positiva, onde a coopetição em PME está realmente baseada nessas três dimensões e, quanto mais altas forem, melhor será o desempenho destas empresas. Na mesma linha, o estudo de Kraus et al. (2019) evidencia os tipos de coopetição entre PME do ramo da cervejaria artesanal, concluindo que o benefício mútuo, a confiança, o compromisso e a simpatia são motores cruciais para a coopetição. Os principais resultados obtidos, através desta estratégia da coopetição, são o desenvolvimento da inovação, o alcance do mercado e o marketing e o crescimento da empresa.

A pesquisa de Gast, Kallmuenzer, Kraus, Gundolf e Arnold (2017) é uma das primeiras tentativas de investigar como as PME familiares coopetem. O estudo aborda os fatores motivacionais e as implicações na coopetição. Os resultados apontam que a decisão das PME cooperarem com concorrentes tende a ser fortemente influenciada por motivos económicos e também para estabelecer relações harmoniosas entre si, ou seja, a coopetição nas PME familiares é conduzida pelo domínio da cooperação. Em relação às implicações, os autores destacam que o risco de relacionamentos desequilibrados devido ao oportunismo e o vazamento de conhecimento devem ser considerados pelos proprietários-gestores.

O estudo recente dos autores Mnzava, Raphael e Uiso (2022) analisou a influência da coopetição na rentabilidade e lucratividade das PME e os resultados indicaram que a coopetição é uma alternativa viável que pode ajudar estas empresas a serem mais lucrativas e sustentáveis.

Desta forma, verifica-se a relevância da coopetição nas PME e os diversos benefícios que podem ser alcançados através desta estratégia: redução de custos, compartilhamento de recursos, transferência de conhecimento, crescimento da empresa, desenvolvimento tecnológico, melhor desempenho etc. Entretanto, conforme já mencionado, é preciso analisar a situação da empresa e organizar a estratégia com cautela para que esteja de acordo com as necessidades da PME. A coopetição, quando bem adotada, representa um papel importante dentro das organizações e é uma ferramenta que serve de apoio para a continuidade e o bom desempenho do negócio.

2.3.1 Motivos da coopetição

As diversas particularidades e limitações que englobam as PME tornam estas empresas mais vulneráveis às forças ambientais quando comparadas com as grandes empresas. As PME, geralmente, necessitam de recursos e, por isso, tornam-se mais dependentes de outras empresas (Gnyawali & Park, 2009). Assim, muitas vezes, é preciso que as PME

formem ou ingressem numa rede de cooperação competitiva para enfrentar os desafios e garantir a continuidade da empresa (Bengtsson & Kock, 2000; Granata et al., 2016).

No entanto, conforme relatado por Näsholm et al. (2019), ao mesmo tempo que a coopetição pode ser uma forma de sobrevivência para as PME, é também uma estratégia arriscada, tendo em conta que estas empresas possuem muitas características específicas. Os autores afirmam que as PME são as que mais beneficiam com a coopetição, mas são também as mais suscetíveis quando se envolvem em relacionamentos de cooperação com concorrentes. Por isso, os gestores devem ter em conta os benefícios e os riscos da coopetição, bem como, definir os principais motivos e objetivos que se pretende alcançar ao cooperar com concorrentes.

Bengtsson e Raza-Ullah (2016) classificaram os motivos da coopetição em três categorias: motivos externos, específicos da relação e internos. Os motivos externos abrangem as condições ambientais, como características industriais, procuras tecnológicas e influências de *stakeholders* externos, impulsionando as empresas a se envolverem em coopetição. Os motivos específicos da relação referem-se às características do parceiro e do relacionamento, facilitando a formação cooperativa. Já os motivos internos estão relacionados com o ambiente interno da empresa, como seus objetivos, recursos e capacidades específicas.

Gnyawali e Park (2009) e Schjoedt e Sangboon (2018) identificaram a criação de benefícios comuns e a capacidade de superar as pressões ambientais como um dos principais motores para as PME cooperarem. A inovação também é ressaltada como sendo um dos principais impulsionadores para a coopetição nestas empresas, guiada pelos altos custos de I&D (Gnyawali & Park, 2009) e produtos de alta tecnologia com ciclos de vida cada vez mais curtos (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004). Em complemento, estudos também identificaram uma relação positiva da coopetição em PME associada às inovações organizacionais (Corbo et al., 2023) e de marketing (Carvalho, Cruz, Carvalho, Duclós & Corrêa, 2020).

As PME formam relações de coopetição, principalmente, com o intuito de aumentar o seu desempenho tecnológico (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004), seu desempenho financeiro (Morris et al., 2007) e garantir o acesso a novos mercados (Luo, 2007). A vulnerabilidade destas empresas, a redução de vantagens competitivas ou a falta de recursos, pode levá-las a cooperar com concorrentes para poder criar mais valor através da busca de estratégias proporcionadas por meio de parcerias (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016).

Os recursos e capacidades dos concorrentes têm bastante relevância, visto que os desafios que enfrentam são comuns, servindo como um incentivo para as PME cooperarem com concorrentes (Gnyawali & Park, 2011). Ainda, o lado social, como a troca recíproca de informações e a confiança interpessoal, são cruciais para desenvolver coopetição, principalmente em redes coopetitivas (Tortoriello, Perrone & McEvily, 2011).

Assim, percebe-se que podem ser muitos os motivos que contribuem para a decisão dos gestores das PME em ingressar numa rede de cooperação, mais especificamente, com concorrentes. O próximo tópico aborda os principais benefícios que a coopetição pode proporcionar às PME.

2.3.2 Benefícios da coopetição

O crescente interesse pela coopetição, nos últimos anos, tem origem, principalmente, na complexidade do ambiente e na necessidade em identificar alternativas que sustentam o desenvolvimento das empresas. Atualmente, no mundo empresarial moderno, decidir cooperar com concorrentes é uma das decisões mais difíceis enfrentada pelos empresários-gestores (Cygler, Sroka, Solesvik & Dębkowska, 2018).

Para as PME, a formação de redes, mesmo com empresas concorrentes, representa uma estratégia crucial para a sobrevivência e o crescimento num ambiente altamente competitivo. Além disso, é importante firmar parcerias com empresas concorrentes maiores, devido à sua posição forte e competitiva no mercado, o que permite que as PME lidem com cenários de negócios globais e aumentem a sua posição no mercado (Lin & Zhang, 2005; Bengtsson & Johansson, 2014).

Para Ritala e Tidström (2014), a coopetição proporciona aos parceiros um posicionamento semelhante em termos de recursos e clientes, o que garante o benefício único de obter um entendimento comum mais amplo da lógica de negócios e das tecnologias da indústria e, conseqüentemente, promove o compartilhamento de conhecimento. A Tabela 1 evidencia alguns dos benefícios da coopetição nas PME exemplificados por autores da área.

Tabela 1. **Principais benefícios da coopetição nas PME**

Autores	Principais benefícios da coopetição nas PME
Brandenburger & Nalebuff, 1996	Ganho de economia de escala e alcance.
Lado et al., 1997	Redução dos custos operacionais.
Levy, Loebbecke & Powell, 2003	Redução da incerteza; Maior desempenho financeiro; Melhoria da vantagem competitiva.
Luo, 2007	Troca de conhecimento; Maior eficiência.
Morris et al., 2007	Melhor resposta face aos riscos; Desenvolvimento de tecnologias que não seriam possíveis individualmente.
Walley, 2007	Desenvolvimento de novos produtos e serviços.
Gnyawali & Park, 2009	Maior velocidade no desenvolvimento de tecnologias.
Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009	Criação de valor.
Gast et al., 2017	Acesso a recursos; Maior facilidade na entrada em novos mercados.
Cygler et al., 2018	Fortalecimento da posição frente a outros concorrentes; Aumento de oportunidades.
Liu, 2020	Fornecimento de meios para melhor usar informações e oportunidades externas.
Worimegbe, Abosedo & Eze, 2022	Acesso a novas tecnologias; Redução de riscos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Liu (2020) destaca a importância de um parceiro de qualidade para que as PME possam usufruir dos benefícios da coopetição. Um parceiro de qualidade representa confiança mútua, compromisso e entendimento comercial entre os parceiros da coopetição e, conseqüentemente, oferece um relacionamento justo, recíproco, amigável e de acesso confiável a recursos e informações externas. O autor relata que um parceiro de alta qualidade também promove a criação de benefícios de economia de escala e escopo, além de proporcionar vantagens de inovação e de atividades de P&D.

Ainda, o estudo de Worimegbe et al. (2022) revelou que a coopetição é uma estratégia fundamental para alavancar recursos, aceder a novas tecnologias e reduzir riscos. Os autores também salientam que as PME não devem ignorar as atividades dos seus rivais, mas sim operar com a mesma intensidade enquanto aproveitam os benefícios em conjunto.

Apesar dos diversos benefícios, cooperar com concorrentes também pode criar alguns riscos e desafios nas PME. No próximo capítulo são evidenciados alguns destes desafios enfrentados pelas PME na decisão de cooperar.

2.3.3 Barreiras e desafios da coopetição

A gestão de uma relação cooperativa é uma tarefa desafiadora, devido à natureza complexa e interdependente da coopetição que envolvem várias fontes de conflito (Gnyawali & Park, 2009). Se, por um lado, a coopetição está relacionada positivamente com o crescimento da empresa, sua inovação e vantagem competitiva, por outro lado, é uma relação com muitas

dificuldades, onde o oportunismo, mal-entendidos e repercussões podem prejudicar o impacto positivo da coopetição no desempenho e inovação da empresa (Bouncken et al., 2015).

O primeiro risco da coopetição enfrentado pelas PME é o oportunismo. Por isso, é muito importante a seleção de um parceiro de confiança, uma vez que um parceiro com comportamentos oportunistas pode colocar em risco os segredos e conhecimentos da empresa e, conseqüentemente, ocasionar fugas de informações e tecnologias, levando à instabilidade da relação (Gnyawali & Park, 2009).

Cygler et al. (2018) argumentam sobre a assimetria dos benefícios da coopetição que pode surgir num trabalho conjunto de desenvolvimento tecnológico. Essa assimetria pode resultar na perda do controle de uma das partes sobre a tecnologia comum e a própria atividade.

Walley (2007) salienta que os conflitos podem surgir em muitas áreas, mas uma área que realmente pode afetar a dinâmica da coopetição é o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Conforme citado por Ilvonen e Vuori (2013), o conhecimento é um ativo valioso nas empresas, e o facto de compartilhar conhecimento com os concorrentes pode trazer benefícios, mas também criar grandes riscos. Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2009) citam que a assimetria e/ou vazamento dos fluxos de conhecimento acarreta riscos e pode impedir a criação de valor na organização.

Virtanen e Kock (2022) citam a baixa perspectiva de retorno como sendo um desafio presente na coopetição. Os autores relatam que esta barreira pode desmotivar os envolvidos, principalmente, no que tange à vontade de partilhar recursos e conhecimentos, tornando a relação instável.

A coopetição é caracterizada como de alto grau de conflito e isso deve-se justamente à coexistência de relacionamentos cooperativos e competitivos. Este alto nível de conflitos entre as partes pode reduzir a eficácia da relação e dos objetivos individuais e comuns das partes envolvidas (Cygler et al., 2018).

Outra desvantagem da coopetição tem relação com a imagem da PME. A existência de relatos de conflitos com um cooportunista afetam negativamente a imagem da empresa e, conseqüentemente, prejudica a percepção da empresa sobre o ambiente de negócios, principalmente, pelo mercado e pelas instituições financeiras (Cygler et al., 2018).

Desta forma, é importante construir uma relação cooperativa amigável e de uma gestão ativa da cooperação, a fim de permitir o compartilhamento e integração necessários e, ao mesmo tempo, impedir o vazamento prejudicial de conhecimento, tecnologias ou competências. (Bouncken et al., 2015; Yao, Zhao, Hu & Zheng, 2023). Em complemento, Levy et al. (2003) enfatizam que a definição de “o que compartilhar, com quem, quando e em quais condições” é fundamental para gerir o relacionamento.

Apesar destes desafios, o estudo conduzido por Cygler et al. (2018) analisou as vantagens e desvantagens da cooperação em empresas de diversas áreas de atuação e concluiu que os benefícios superam os desafios ao cooperar com concorrentes. Portanto, ao decidir pelo início da cooperação, além de analisar os benefícios, é preciso considerar também os desafios característicos da relação e estar preparado para superá-los da melhor maneira, com uma boa gestão desde a seleção do parceiro-concorrente até a construção de uma relação amigável, justa e honesta para a cooperação ser bem-sucedida. A Tabela 2 demonstra as principais barreiras e desafios identificados por pesquisadores da área acerca da cooperação em PME.

Tabela 2. Principais barreiras e desafios da cooperação nas PME

Autores	Principais barreiras e desafios da cooperação nas PME
Lavie, 2006	Fuga de informações.
Morris et al., 2007	Elevados custos de gerenciamento e de tempo.
Gnyawali & Park, 2009	Oportunismo.
Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009	Vazamento de informações/conhecimentos.
Park, Srivastava & Gnyawali, 2014	Baixo nível de confiança.
Bouncken et al., 2015	Vazamento de tecnologias e competências.
Cygler, 2015	Perda da independência organizacional; Tomada de decisões limitada.
Cygler et al., 2018	Assimetria de benefícios; Risco de imagem negativa das PME.
Virtanen e Kock, 2022	Baixa perspectiva de retorno; Objetivos opostos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Capítulo 3

Procedimentos Metodológicos

3.1 Tipo de estudo e seleção dos casos

Tendo em vista que o foco do presente estudo assenta na cooperação em PME sob a perspectiva dos gestores farmacêuticos, a abordagem qualitativa foi a mais apropriada para atingir os objetivos deste estudo. Este tipo de metodologia é caracterizado por compreender e explicar fenómenos sociais a partir de opiniões, crenças, atitudes e valores dos indivíduos num ambiente do mundo real, sendo considerados todos os pontos de vista relevantes e cuja finalidade é a captura da riqueza das experiências humanas na vida quotidiana (Godoy, 1995a; Brito, Rezende, Almeida, Moreira, Ávila & Cardoso, 2019; Watson III, 2020).

Dentro das possíveis variações da pesquisa qualitativa, o estudo de caso é o método de investigação utilizado quando se pretende entender um fenómeno no seu contexto de realidade, em que os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos. Assim, exige-se uma delimitação dos sujeitos e dos cenários para o propósito do estudo (Yin, 2015). Como resultado, o método de caso produz estudos com carácter mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos explorados.

O estudo de caso pode englobar um caso único ou mais que um caso, sendo denominado este último, por estudo de casos múltiplos. Os estudos de casos múltiplos baseiam-se na investigação de dois ou mais sujeitos, situações ou fenómenos (Aires, 2011), cujo objetivo pode ser descrever os casos ou estabelecer comparações entre eles (Godoy, 1995a). Embora a análise de um ou mais casos forneça uma base frágil para a generalização, Gil (2008) reitera que o propósito deste tipo de estudo não é proporcionar conhecimento preciso de uma população através de dados estatísticos, mas sim expandir ou generalizar proposições teóricas.

Neste sentido, Yin (2015) ressalta que estudos de casos múltiplos devem servir de maneira similar aos experimentos múltiplos, onde a seleção de cada caso deve ser cuidadosa para que possa prever resultados similares (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (replicação teórica). Em complemento, o autor menciona ainda que, no geral, a conveniência, o acesso e a proximidade geográfica são os principais critérios para a seleção de um ou vários casos, como também, esta seleção pode

dependem do progresso e das descobertas ao longo da investigação. Por conseguinte, neste estudo, os casos (PME) foram selecionados com base nestes e noutros critérios.

Mais concretamente, as PME farmacêuticas (casos) foram selecionadas, mas para isso, teriam que cooperar ou que já haviam cooperado com concorrentes. Assim, a seleção dos casos limitou-se a PME farmacêuticas localizadas numa região específica no interior do Rio Grande do Sul, Brasil. É importante salientar que existem diversos critérios de definição de PME brasileiras. Neste estudo, foi considerada a classificação dos setores de comércio e serviços, disposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), onde a dimensão da empresa é estabelecido de acordo com o número de colaboradores. No caso concreto, uma empresa é classificada de MPME quando emprega menos de 99 colaboradores.

Um dos casos (PME) foi identificado por meio de um contato pessoal prévio por parte da autora. A partir daí, alguns casos também foram selecionados através do método *snowball* (bola-de-neve). Este método é bastante utilizado em pesquisas qualitativas, onde o estudo deseja alcançar uma população mais específica e com algumas particularidades. Neste tipo de método, é necessário que haja um intermediário inicial, que pode inclusive ser um dos participantes, que indica algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa (Bockorni & Gomes, 2021).

Em relação ao número de casos, Yin (2015) ressalta que a lógica da amostragem não deve ser utilizada, o ideal é pensar no número de replicações do caso (literais e/ou teóricas) que são necessárias ou que se pretende alcançar no estudo. Em adição, Aires (2011) refere que o critério para definir o número de casos, nesta abordagem metodológica, é estabelecer uma seleção onde se possa obter a máxima informação possível para a fundamentação do projeto, baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos. O autor cita ainda que a pesquisa fica concluída quando não surgem novas informações das unidades de análise. Neste sentido, no presente estudo foram selecionados seis casos. Dos seis casos (PME) selecionados, duas empresas têm até 9 colaboradores e podem ser classificadas como microempresas. Já as outras quatro empresas têm entre 11 a 15 colaboradores, sendo classificadas como pequenas empresas.

3.2 Recolha e análise dos dados

Tendo em vista o âmbito do presente estudo, o método utilizado para a recolha dos dados foi a entrevista. Yin (2015) menciona a entrevista como sendo o método mais utilizado em pesquisas qualitativas. Em complemento, Godoy (1995a) ressalta que, em trabalhos

qualitativos, as entrevistas baseiam-se em perguntas curtas e rápidas, conduzidas no ambiente natural e com tom informal. Desta forma, as entrevistas foram direcionadas e aplicadas aos gestores de PME farmacêuticas selecionadas, que foram contactados via e-mail e através da aplicação Whatsapp para explicar o objetivo do estudo e o propósito da entrevista, bem como verificar a disponibilidade para a realização da mesma. Algumas entrevistas foram conduzidas na plataforma Zoom e os áudios gravados na própria plataforma, enquanto outras foram conduzidas através de videochamada pelo programa Whatsapp (no computador), sendo os áudios gravados com o telemóvel. Todas as gravações tiveram autorização prévia dos entrevistados.

O Guião de Entrevista (Anexo I) foi construído com base na literatura, com o intuito de analisar a opinião dos gestores sobre a viabilidade do processo de cooperação, bem como os principais benefícios, barreiras e desafios encontrados nesta parceria.

A Tabela 3 apresenta a caracterização dos entrevistados. Com o intuito de garantir a privacidade dos sujeitos da pesquisa e proteger a identidade dos mesmos, os entrevistados foram identificados por E1 a E6, seguindo a ordem cronológica da realização das entrevistas.

Tabela 3. Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Género do entrevistado	Habilitações literárias	Ano de fundação da farmácia	Número de colaboradores	Data da entrevista
E1	Masculino	Bacharelato em Administração de Empresas	2011	15 colaboradores	17/10/2022
E2	Feminino	Bacharelato em Farmácia	2018	7 colaboradores	31/10/2022
E3	Feminino	Bacharelato em Administração de Empresas e Pós-Graduação em Recursos Humanos	2001	11 colaboradores	16/11/2022
E4	Feminino	Bacharelato em Farmácia	2014	15 colaboradores	08/12/2022
E5	Feminino	Bacharelato em Farmácia	2013	2 colaboradores	03/01/2023
E6	Feminino	Bacharelato em Processos Gerenciais e Pós-Graduação em Recursos Humanos	2007	14 colaboradores	10/02/2023

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à caracterização e experiência dos entrevistados: o E1 tem 50 anos, está na empresa (farmácia) desde 2016. Começou por exercer a função de farmacêutico e, atualmente, é o gestor da empresa. Já o E2 tem 32 anos e atua como gestor na sua farmácia desde a sua fundação, em 2018. O E3 tem 57 anos e está na farmácia há 22 anos. Todavia, há cerca de 19 anos atua como gestor. Por sua vez, o E4 tem 35 anos e é gerente-proprietário de

duas farmácias, uma fundada em 2014 e a outra em 2018. O E5 tem 36 anos e é gerente-proprietário da farmácia desde 2013. Por fim, o E6 tem 37 anos, de idade e encontra-se na empresa desde 2007. Este passou por cargos como atendimento, caixa, promotor de vendas, consultor e assumiu a gestão da farmácia, em 2012.

Considerando que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes a fim de compreender e interpretar a realidade (Minayo, 2007), neste estudo optou-se pela análise de conteúdo, que, segundo Moraes (1999), é bem mais do que uma simples técnica de análise de dados. Esta análise consiste numa abordagem metodológica com características e possibilidades próprias que ajudam a reinterpretar as mensagens, atingindo uma compreensão dos significados.

A análise seguiu a proposta de Bardin (2016) e organizou-se em três fases: a pré-análise; a exploração do material e; o tratamento dos resultados. A pré-análise é a fase da organização. É o período das intuições, onde o objetivo é torná-las operacionais e sistematizar as ideias iniciais. Nesta fase foi realizada uma leitura “flutuante”, isto é, um contacto mais profundo com as transcrições das entrevistas em análise, permitindo identificar algumas impressões e orientações para a próxima fase. Na fase da exploração do material, ocorre a codificação, decomposição ou enumeração, ou seja, é a transformação dos dados brutos do texto numa representação esclarecedora do conteúdo. Por fim, na fase do tratamento dos resultados obtidos foi realizada a confrontação sistemática entre o material teórico e as informações recolhidas, através das entrevistas para atingir interpretações relevantes acerca do tema estudado (Bardin, 2016).

Embora existam programas que possibilitam o tratamento, organização e análise dos dados, na pesquisa qualitativa eles servem apenas como programas de apoio, gerindo o processamento dos dados. Neste seguimento, Godoy (1995b) e Gil (2008) afirmam que o pesquisador é o elemento fundamental para observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

Capítulo 4

Análise e Discussão dos Resultados

Conforme já mencionado, este estudo objetiva compreender o processo de coopetição, com foco na opinião de gestores farmacêuticos acerca da viabilidade desta estratégia, as principais motivações, benefícios e desafios existentes ao longo deste processo de cooperação com concorrentes. Além disso, foram identificadas também as principais características para gerir a relação de cooperação e competição em simultâneo. Destarte, este capítulo evidencia a análise e discussão dos principais resultados obtidos através dos dados recolhidos.

4.1 O processo de coopetição em PME

Para alcançar o objetivo do estudo, foram analisadas as opiniões de seis gestores farmacêuticos que estão ou já estiveram envolvidos em coopetição. Primeiramente, durante as entrevistas, foi solicitado que cada um deles descrevesse como ocorreu ou ocorre o processo de coopetição na sua empresa.

O primeiro entrevistado (E1) relatou que já teve relações de coopetição com outras duas farmácias concorrentes, principalmente na troca de produtos. *“Uma delas era de tanta confiança que conseguíamos fazer empréstimos de medicamentos e depois devolver, sem custos. Já a outra era na questão de revender o produto, tanto da nossa farmácia para a dele, como vice-versa”*. O entrevistado E1 ainda afirma que *“a coopetição encerrou quando a farmácia passou a ter gestão partilhada e o ‘segundo’ gestor não acreditava na parceria entre concorrentes”*.

Já no Caso 2, a E2 afirma que, além da troca de produtos, a cooperação com farmácias concorrentes também se baseia na troca mútua de ideias e informações. O testemunho obtido a partir da entrevistada refere que, geralmente, o gestor entra em contacto com um concorrente para *“avaliar o resultado mensal das vendas. Se na minha empresa não foram bons, verifico se ocorreu também com a empresa concorrente e se pode ter algum motivo específico, pontual ou se foi um resultado generalizado”*. A cooperação, segundo a entrevistada E2, também ocorre na contratação de pessoal: *“Geralmente, quando é preciso recrutar colaboradores, verifico com gerentes de farmácias concorrentes se podem indicar algum profissional que conhecem, que já entrevistaram ou até mesmo que já tenham trabalhado na farmácia deles”*. Em complemento, a entrevistada reitera que *“este*

tipo de relacionamento só ocorre se existir muita confiança e afinidade com o gestor concorrente”.

Em relação ao Caso 3, a entrevistada cita que ocorre basicamente na troca de produtos. Segundo E3, *“o objetivo é atingir as metas, mas principalmente atender o cliente. Então, sempre que possível revendemos o produto para um concorrente, o que me ajudará a atingir a meta interna de vendas e o ajudará na ‘conquista’ do cliente”.* Neste mesmo sentido, a E4 também evidencia a troca de produtos como base da coopetição: *“Pelo facto de estarmos localizados numa cidade pequena, conhecemo-nos mais uns aos outros (gestores) e é esta amizade e confiança que facilitam a cooperação com concorrentes”.* Ainda, na opinião da entrevistada E4, a coopetição *“tem aumentado cada vez mais, pois as pessoas estão se consciencializando de que vale a pena deixar a rivalidade de lado e focar-se nos resultados que esta cooperação traz para todos os envolvidos”.*

No seguimento destes, o E5 também ressalta a troca de produtos na coopetição. Este gestor farmacêutico ainda destaca a ajuda que ocorre quando ambas as empresas precisam de informações, seja com algum novo medicamento ou alguma burocracia existente no ramo. A entrevistada sublinha que *“a relação é muito boa, como se nem fôssemos concorrentes. A farmácia fica em frente à minha, então é concorrente direta, mas acredito que pelo facto das nossas farmácias serem pequenas, existe esta confiança, esta ajuda, esta troca...”.*

Da mesma forma, no Caso 6 ocorre a troca de produtos e de informações entre concorrentes: *“Geralmente ocorre a parceria com um concorrente para poder atender o cliente com um produto que está em falta, então temos esta parceria para comprarmos ou vendermos um medicamento e nos ajudarmos. Também há muita troca de ideias e informações, conversamos sobre a gestão e o perfil da equipa atual, as dificuldades enfrentadas, sempre em prol dos colaboradores e dos clientes” (E6).*

Face a estas evidências empíricas, é possível verificar que a coopetição está presente no dia a dia das PME farmacêuticas, principalmente, no que tange à troca de produtos e informações, deixando a rivalidade de lado e procurando sempre atender às necessidades do cliente final. Tal situação está em concordância com o estudo de Walley (2007), que sugere que os interesses, tanto das empresas quanto dos clientes, são atingidos através do equilíbrio cooperativo. O autor afirma ainda que as empresas concorrentes cooperam não apenas para benefício mútuo, mas também para benefício do cliente. Este tipo de relação produz uma situação *“ganha-ganha-ganha”*, onde ocorre partilha de conhecimentos e oferta de produtos que não seriam possíveis individualmente.

De salientar que em todos os casos aqui analisados, a coopetição ocorre de maneira informal, sem nenhum tipo de contrato ou termo específico. Ainda, em relação à dinâmica da coopetição, ocorre de ambas as formas, tanto diádica (coopetição entre duas empresas) como em rede (entre várias empresas) (Kraus et al., 2019) e no que diz respeito à experiência dos gestores entrevistados no processo de coopetição, todos afirmam já ter participado em pelo menos dois processos de coopetição enquanto gestores.

Seguindo o pensamento de Bengtsson e Raza-Ullah (2016) e de acordo com as respostas dos entrevistados, também é possível concluir que os relacionamentos das PME farmacêuticas analisadas acontecem de maneira horizontal, isto é, concorrentes diretos que cooperam em algumas atividades, enquanto competem em outras. Como se pode perceber, as PME analisadas cooperam com concorrentes diretos – empresas do mesmo ramo e proximidade geográfica – em busca de satisfazer as necessidades do cliente, trocar informações, produtos e ideias, enquanto competem pelas metas internas ou do próprio setor de atividade, bem como, pela “atração” do cliente final.

4.2 Motivações da coopetição em PME

Conforme a revisão de literatura, a inovação, o aumento do desempenho, a criação de benefícios comuns, o desenvolvimento de capacidades, a aquisição de recursos, troca de informações e confiança são algumas das principais razões que motivam as PME a investirem em coopetição.

Através dos resultados obtidos, pode-se perceber que as PME farmacêuticas optam pela coopetição devido à confiança existente; para adquirir benefícios; trocar informações e; principalmente, satisfazer o cliente.

“Atender a necessidade do cliente” aparece como o motivo mais citado, sendo mencionado por todos os entrevistados. O entrevistado E3, por exemplo, ressalta que *“quem irá lucrar com a coopetição será o cliente, pois ele precisa ter o seu problema resolvido e para isso, precisamos trabalhar juntos”*. Em complemento, o entrevistado E4 afirma que o principal objetivo é ambos os concorrentes ganharem, *“enquanto a minha empresa vende o produto para o concorrente, estou o ajudando a também vender e, principalmente, atender ao pedido do cliente”*.

Outras motivações, como a “troca de informações e ideias” e “confiança” também foram citadas como motores para a coopetição nas PME analisadas. O E4, por exemplo, relata que *“existe cooperação com o concorrente até mesmo para estabelecer preços de produtos e*

garantir que, mesmo sendo concorrentes, conseguimos ofertar os produtos pelo mesmo preço, para não haver uma ‘rivalidade’”. Esta afirmação vai de encontro à outra motivação citada: a confiança. “Estas trocas de informações, principalmente sobre preços, só acontecem se houver confiança no concorrente, pois é uma troca arriscada, são informações sigilosas, que o concorrente pode aproveitar disso para o lado dele” (E4).

Tabela 4. **Motivações da cooperação em PME**

Motivações	Respostas	Casos
Atender a necessidade do cliente	<p>“A principal razão é suprir a necessidade do cliente”</p> <p>“Deixar o cliente satisfeito”</p> <p>“O que motiva é ajudar e fidelizar o cliente”</p>	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Confiança	<p>“Bom relacionamento com gestores concorrentes”</p> <p>“Amizade com os outros gestores”</p> <p>“A afinidade e confiança facilitam na cooperação”</p>	1, 2, 4 e 5
Troca de informações	<p>“Trocar informações sobre preços de produtos”</p> <p>“Sobre a gestão e as dificuldades”</p> <p>“Para pedir ajuda com alguma documentação, burocracia etc.”</p>	2, 4, 5 e 6
Benefícios comuns	<p>“Alcançar metas internas”</p> <p>“Ajudar o concorrente a atender o cliente e eu consigo atingir minha meta de vendas”</p>	3 e 4

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas encontradas nos casos aqui analisados equivalem ao disposto na literatura. No estudo de Tortoriello et al. (2011), os autores identificaram o lado social como sendo crucial para a cooperação, citando a troca de informações e a confiança interpessoal. Já Gnyawali e Park (2009) e Schjoedt e Sangboon (2018) citaram a criação de benefícios comuns como motivo para a cooperação com concorrentes.

Ainda, seguindo a classificação descrita por Bengtsson e Raza-Ullah (2016), é possível identificar que os motivos da cooperação nas PME farmacêuticas estudadas são mais voltados aos motivos específicos da relação, ou seja, referem-se às características do parceiro e do relacionamento, onde os entrevistados relatam que a parceria é firmada com concorrentes de confiança e que possuam interesses e benefícios mútuos, de forma a facilitar a cooperação.

4.3 Benefícios da coopetição em PME

Diversos estudos evidenciam os diversos benefícios da coopetição em PME, como por exemplo, ganho de economia de escala, melhoria da vantagem competitiva, criação de valor, troca de conhecimento, entre outros (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Levy et al., 2003; Luo, 2007; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Nos casos analisados para o presente estudo, foram identificados os principais benefícios da coopetição em PME farmacêuticas, apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. **Benefícios da coopetição em PME**

Benefícios	Respostas	Casos
Aumentar a grade de clientes	“Suprir a necessidade ao mesmo tempo que conquistamos o cliente”	1, 2, 3, 4, 5 e 6
Troca de conhecimento	“Compartilhar dúvidas em relação a algum produto” “Pedir ajuda em assuntos burocráticos” “Partilhar novidades da profissão”	2, 4, 5 e 6
Melhor relacionamento pessoal e profissional	“Fortalecer a parceria” “Construir redes de relacionamento; <i>networking</i> ” “Confiar no concorrente e também conquistar a confiança dele”	1, 2 e 6

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os casos analisados, o benefício mais comum e perceptível nas PME farmacêuticas é o aumento no número de clientes. Isto pode estar relacionado com o facto da cooperação com concorrentes, nos casos analisados, ser firmada, geralmente, para satisfazer as necessidades do cliente. Assim, confirma-se que o objetivo principal da coopetição é, no geral, alcançado pelos gestores entrevistados.

Verifica-se também que a troca de conhecimento está presente nos benefícios citados pelos gestores. Esta troca fortalece a confiança e a parceria nos relacionamentos. O E2 cita que “os relacionamentos precisam ser assertivos, abertos à troca para alcançar o benefício de ajuda mútua”. Além disso, intrinsecamente, pode-se citar a inovação como benefício para estas empresas, pois à medida que a coopetição permite a troca de conhecimentos e ideias, também estimula a inovação nestas empresas, tornando possível o acesso a diferentes pensamentos e experiências e alcançando melhores resultados.

O investimento no relacionamento com o concorrente também foi citado. O E6, por exemplo, afirma que *“esta não é uma política da empresa, mas networking é sempre válido e ajuda muito nesta parceria, quanto mais nos conhecemos [concorrente], fica mais fácil nos ajudarmos”*. Em adição, o E1 relata que um dos maiores benefícios com esta troca e parceria é *“mudar a cultura de que o concorrente é um inimigo”*.

A união destes benefícios também proporciona o aumento da vantagem competitiva, visto que empresas que conquistam mais clientes, trocam conhecimentos e buscam a melhoria no relacionamento com o concorrente, alcançam uma posição de destaque em relação à concorrência.

4.4 Barreiras e desafios da coopetição em PME

Além dos benefícios identificados, as empresas envolvidas no processo de coopetição também podem enfrentar alguns desafios neste tipo de relacionamento. Devido ao facto da coexistência da cooperação e da competição, estes relacionamentos podem trazer conflitos e impactar nos objetivos individuais e comuns das empresas envolvidas (Cygler et al., 2018).

Ao entender melhor sobre o processo de coopetição nas PME farmacêuticas, através dos casos analisados, foi possível constatar quais as barreiras e desafios que estas empresas enfrentam neste processo, apresentados na Tabela 6:

Tabela 6. **Barreiras e desafios da coopetição em PME**

Barreiras e desafios	Respostas	Casos
Falta de confiança	<p>“Muitas vezes o concorrente quer ser ajudado, mas não quer ajudar”</p> <p>“Nem todos veem a relação como sendo positiva”</p> <p>“O concorrente acha que posso ‘roubar’ o cliente dele”</p>	1, 2, 3, 4 e 5
Oportunismo	<p>“O concorrente se aproveita das informações para usar a seu favor, beneficiando apenas a si próprio”</p> <p>“Muitas vezes o concorrente é desleal, com a mente fechada”</p>	3, 5 e 6

Fonte: Elaborado pela autora.

A falta de confiança e o oportunismo foram as grandes dificuldades citadas pelos entrevistados. Conforme o E3, muitas vezes, *“o concorrente segue um caminho desleal, onde se aproveita da troca de conhecimentos e informações para beneficiar a si próprio e até mesmo ‘roubar clientes’”*.

Já o E4 e o E6 relatam a ‘má vontade’ dos concorrentes em cooperar: “*é como se tivessem medo de ajudar, algum receio de passar informações, e assim a cooperação não flui da melhor maneira e acabamos por não usufruir de todos os benefícios que a coopetição poderia proporcionar*”. O E5 conclui que “*a grande barreira é o próprio facto de que, apesar da parceria, 'ele' continua sendo um concorrente*”.

Estas barreiras também foram apontadas nos estudos de Gnyawali e Park (2009) e Cygler et al. (2018), onde relatam que este comportamento oportunista pode influenciar no sentido de “conjunto” que a cooperação traz, assim como o baixo nível de confiança, que desmotiva os envolvidos na coopetição e interfere na durabilidade do relacionamento.

A fim de superar estes desafios, é preciso gerir a coopetição de forma a cultivar e manter boa relação com o parceiro-concorrente, através de uma comunicação clara, objetiva e honesta.

4.5 Viabilidade da coopetição em PME

Com a melhor compreensão acerca do processo de coopetição em PME farmacêuticas e analisando as vantagens e desvantagens presentes neste tipo de relacionamento, este estudo teve como objetivo responder à questão: “*O processo de coopetição é viável para as PME do setor farmacêutico?*”. Para isso, aplicou-se a ainda questão aos entrevistados e foram obtidas as seguintes respostas:

Tabela 7. **A viabilidade da coopetição em PME**

Viabilidade	Respostas	Casos
Considera viável a coopetição?	<p>“A relação é viável e beneficia ambas as partes”</p> <p>“Apesar de ter prós e contras, a relação é bastante positiva”</p> <p>“É viável, conseguimos atender o cliente, ajudar o concorrente e vice-versa”</p> <p>“As vantagens superam os desafios, pois tem vantagens para os dois lados”</p> <p>“É uma ajuda mútua, e de forma rápida”</p>	1, 2, 3, 4, 5 e 6

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora os entrevistados identifiquem alguns desafios no processo de coopetição, 100% deles consideram a coopetição como uma relação viável e benéfica para ambas as partes envolvidas. Os entrevistados argumentam que o principal objetivo, na decisão pela coopetição, é atender a procura do cliente e, uma vez que esta relação contribui

positivamente para o alcance deste objetivo, é considerada viável e satisfatória para os envolvidos.

Neste seguimento, o E6 relata que no ramo farmacêutico ainda é mais notório o saldo positivo adquirido através da cooperação com o concorrente para atender a necessidade do cliente. *“Trabalhamos com medicamentos, com a saúde, por isso, é muito importante a coopetição e o resultado é sempre positivo, independentemente dos desafios encontrados.”*

Já, o E4 reitera que *“apesar de ainda existir deslealdade da parte do concorrente, acaba sendo uma situação de ganha-ganha, vantajosa para todos, uma vez que conseguimos atingir nosso principal objetivo – cliente satisfeito – e também contribuir com a venda/lucro para o nosso concorrente. Diante das minhas experiências, não há motivos para não ‘cooperarmos’”*.

O facto de as PME analisadas alcançarem o objetivo principal pelo qual buscaram a coopetição contribui para com o estabelecimento de novas parcerias, tanto com os mesmos concorrentes, como com concorrentes distintos e, conseqüentemente, para diferentes experiências através da relação.

Ainda, o E1 destaca que é preciso confiança para obter a melhor experiência através da coopetição: *“quando temos um concorrente em que podemos confiar, a relação flui e se torna saudável, o que por si só já indica uma vantagem na parceria”*.

De acordo com os relatos dos entrevistados e em conformidade com o estudo de Morris et al. (2007), pode-se afirmar que o resultado positivo obtido, através da coopetição em PME, aumenta o desempenho destas mesmas empresas, ou seja, quanto mais alto for o nível de compromisso, confiança e benefícios, maior será o grau de satisfação e aproveitamento da parceria.

Ainda, a afirmação do E3 merece destaque: *“a cooperação sempre será superior à competição, pois o objetivo final é e sempre será o bem-estar dos clientes”*. Neste mesmo seguimento, tal afirmação também foi encontrada no estudo de Cygler et al. (2018). Os autores analisaram as vantagens e desvantagens da coopetição, concluindo que os benefícios são superiores aos desafios enfrentados na relação.

Assim, considerando que o principal objetivo dos entrevistados na decisão pela coopetição é atender a necessidade do cliente e garantir a sua satisfação, a perspectiva dos gestores farmacêuticos no estabelecimento destas relações é positiva, uma vez que contribui com o objetivo destas PME, sendo possível identificar benefícios mútuos na parceria e tornando a

coopetição viável nas PME deste setor. Neste mesmo seguimento, o estudo de Mnzava et al. (2022) analisou a influência da coopetição na rentabilidade das PME e os resultados indicaram que a coopetição é uma alternativa viável que pode ajudar as PME a serem lucrativas e sustentáveis. No entanto, para alcançar os melhores resultados com a coopetição, é preciso saber gerir a simultaneidade da cooperação e da competição. O próximo capítulo traz alguns destaques referentes à gestão da coopetição.

4.6 A gestão da cooperação e competição em simultâneo

Após aprofundarmos o processo de coopetição em PME farmacêuticas e como um *plus* ao estudo, os entrevistados foram questionados relativamente à gestão deste tipo de cooperação e da competição em simultâneo. As respostas estão apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8. A gestão da coopetição nas PME

Como gerir?	Respostas	Casos
Cultivar um bom relacionamento	<p>“Não desmerecer o concorrente”</p> <p>“Relacionamento saudável”</p> <p>“Traçar um caminho amigável e de partilha”</p> <p>“Desenvolver <i>network</i>”</p>	1, 2, 5 e 6
Profissionalismo	<p>“Saber separar o profissional do pessoal”</p> <p>“Ser honesto e trabalhar de forma justa”</p> <p>“Incentivar o diálogo”</p> <p>“Maturidade para enfrentar os desafios”</p>	1, 2, 3 e 6
Estabelecer a confiança	<p>“Conhecer previamente o concorrente e o seu trabalho”</p> <p>“A confiança é a palavra-chave para um trabalho eficaz”</p>	1, 2, 3 e 4
Trabalho em equipa	<p>“Conscientizar a equipa sobre os resultados que podem ser alcançados”</p> <p>“Promover uma equipa disposta a ajudar”</p> <p>“Para a relação ganha-ganha, todos precisam estar alinhados e ajudar”</p>	3, 4 e 6
Conhecer o concorrente e seus objetivos	<p>“Conhecer o trabalho do concorrente”</p> <p>“Conhecer o ambiente em que estão inseridos”</p>	3, 5 e 6
Ser um gestor focado em pessoas	<p>“Evitar ser um gestor apenas de processos”</p> <p>“Cuidado com o relacionamento interno e externo”</p>	1 e 6

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas dos entrevistados são complementares. Um bom relacionamento com o concorrente, através da confiança e do profissionalismo, está na resposta mais citada entre os gestores farmacêuticos. Por isso, é muito importante ter um conhecimento prévio do trabalho do concorrente para melhor selecionar o parceiro nesta relação. De acordo com Amata, Dagnino, Minà e Picone (2022), a capacidade das empresas em gerir os desafios e tensões da cooperação é fator crucial para construir relações cooperativas duradouras.

Na opinião do gestor do Caso 3 (E3), *“mesmo sabendo da dificuldade e dos desafios da relação, esta deve ser gerida em prol do objetivo final da parceria: o cliente”*. Em complemento, o E4 relata que *“busca consciencializar a equipa para estar sempre disposta a ajudar e ver o concorrente como sendo um verdadeiro parceiro e não um inimigo ou rival”*. Neste mesmo seguimento, Yao et al. (2023) ressaltam que os gestores precisam estabelecer um ambiente de trabalho de *“aprendizagem mútua”*, de forma a promover a partilha de conhecimento por parte de seus colaboradores.

Os entrevistados E5 e E6 seguiram a linha de que é preciso conhecer o concorrente e o ambiente em que os envolvidos na relação estão inseridos: *“é preciso fazer uma boa seleção do concorrente, saber do trabalho e da imagem que ele tem na sociedade, porque isto terá impacto na satisfação do cliente, então é importante fazer esta análise e escolher colaborar com alguém que tenha a mesma qualidade de produtos e serviços.”* É necessária a construção de um relacionamento saudável com o concorrente, onde a confiança e o profissionalismo devem prevalecer para que ambos os envolvidos possam obter a melhor experiência possível através desta partilha de conhecimento, informações e produtos.

O estudo recente de Séran, Fernandez e Chappert (2023) investigou a gestão cooperativa interna, apresentando um pacote de controlos internos que permitem gerenciar a cooperação, como por exemplo, avaliações de desempenho e o desenvolvimento da cultura da cooperação dentro da empresa. Os autores destacam que a gestão da cooperação é um processo dinâmico e em constante evolução, onde os controlos devem ser reajustados sempre que necessário para alcançar o equilíbrio entre a cooperação e a competição.

Capítulo 5

Considerações Finais

5.1 Conclusões gerais

As PME representam a maioria das empresas em diversos países. Ainda assim, diante das constantes mudanças do ambiente, esta tipologia de empresa é bastante vulnerável devido a sua limitação de recursos e capacidades. A coopetição (cooperar para competir) tem-se tornado uma estratégia cada vez mais conhecida e surge como uma alternativa para as PME que procuram se manter no mercado e alavancar a vantagem competitiva no cenário em que estão inseridas.

Dada a importância da coopetição para as PME, o presente estudo teve como principais objetivos compreender o processo de coopetição, especificamente em PME do setor farmacêutico, e aprofundar os motivos que contribuem na decisão desta estratégia, bem como os benefícios e desafios encontrados neste tipo de relação. Ainda, o estudo teve como objetivo geral analisar a viabilidade da coopetição no setor farmacêutico. Como complemento, a presente investigação identificou pontos importantes para a gestão da cooperação e competição, em simultâneo, sob a ótica dos gestores.

Para atender aos objetivos estabelecidos, o estudo foi delineado com base numa abordagem qualitativa, através de estudos de casos múltiplos, sendo selecionadas seis PME do setor farmacêutico de uma região específica do sul do Brasil. A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas, seguindo um guião aplicado aos gestores das PME selecionadas.

Através da análise de conteúdo, os resultados obtidos revelam que a coopetição nas PME farmacêuticas analisadas ocorre de maneira informal – sem um contrato ou termo específico – e horizontal, ou seja, com concorrentes diretos que competem em algumas atividades ao mesmo tempo que buscam atingir um objetivo comum. Os resultados também apontam para uma relação tanto ‘diádica’ (coopetição entre duas empresas) como ‘em rede’ (entre várias empresas), ou seja, o processo de coopetição ocorre de ambas as formas nas PME aqui analisadas. As PME partilham, principalmente, produtos, onde os concorrentes se unem para atender à procura do cliente e suprir uma necessidade em falta naquele momento. Existe, ainda, a troca de informações e ideias entre os concorrentes, principalmente sobre produtos, vendas, colaboradores, gestão e, até mesmo, sobre algumas dificuldades enfrentadas no negócio. Assim, a troca de ideias e opiniões pode aumentar a credibilidade e a conservação deste tipo de cooperação. Esta credibilidade no concorrente e

na relação como um todo é um dos motivos pelo qual as PME aqui estudadas optam pela coopetição.

O bem-estar do cliente é visto como a principal motivação para a coopetição. As evidências empíricas mostram ainda que manter um relacionamento de confiança com o concorrente, torna a coopetição mais fluida e saudável, sendo a confiança apontada também como um dos motivos da coopetição. Estas afirmações permitem concluir que os motivos para a coopetição das PME analisadas podem ser caracterizados como motivos específicos da relação (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016), onde a seleção de parceiros de confiança que possuam objetivos em comum é prioridade dos gestores entrevistados.

No que concerne aos benefícios da coopetição, os gestores das PME estudadas referem o aumento na grade de clientes. Este benefício confirma o resultado positivo da coopetição, uma vez que a motivação é atender às necessidades do cliente e a atração deste é o principal benefício obtido com este tipo de parceria. Além disso, a troca de conhecimento e a construção de redes de relacionamento são também benefícios apontados. Em contrapartida, a falta de confiança e o oportunismo são vistos como as principais barreiras enfrentadas no processo de coopetição. Em suma, persiste ainda uma certa deslealdade da parte do concorrente, onde alguns ainda focam mais na competição do que na cooperação, não havendo equilíbrio nas relações e, conseqüentemente, interferindo na durabilidade de alguns relacionamentos.

Apesar dos obstáculos identificados, a coopetição é viável para as PME farmacêuticas. Os gestores das PME estudadas afirmam alcançar os objetivos esperados ao escolherem cooperar, o que faz da coopetição uma alternativa positiva e procurada, especificamente no setor farmacêutico, onde a saúde das pessoas/clientes é a prioridade. Esta relação ganha destaque no que tange ao atendimento da necessidade dos clientes, enquanto coopera com o concorrente na compra de produtos em falta naquele momento, por exemplo. Isto indica um *mix* de benefícios mútuos – reconhecidos pelos gestores – que garantem não só a satisfação e atração dos clientes, mas também possibilitam uma boa imagem e potencializam uma vantagem competitiva.

Adicionalmente, este estudo procurou compreender a gestão da coopetição. Os resultados apontam para a construção de um relacionamento saudável, baseado na confiança e partilha; trabalhar em conjunto e orientar a equipa para manter os objetivos alinhados; enfrentar os desafios com maturidade e profissionalismo; entre outros.

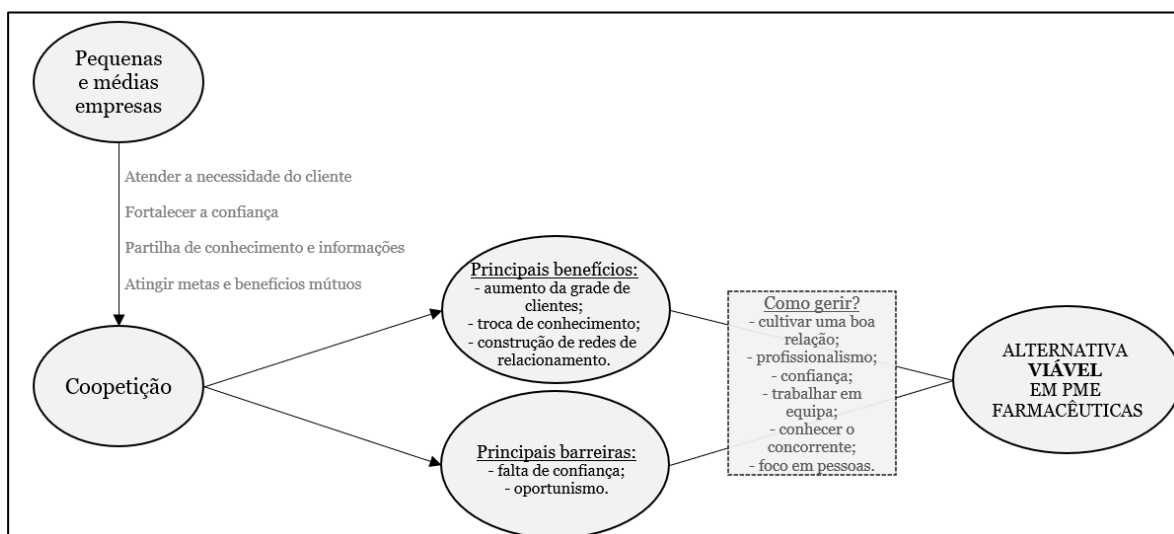
5.2 Contribuições teóricas e práticas

Este estudo apresenta várias contribuições. Relativamente à teoria, esta investigação contribui para a literatura da coopetição em PME, uma vez que apresenta a realidade de como ocorre o processo de coopetição, especificamente no setor farmacêutico, sob a ótica dos gestores. Além disso, são explorados tópicos, tais como as motivações, os benefícios e as barreiras da relação nas empresas farmacêuticas, que tem sido pouco estudados. No que tange ao principal objetivo, o estudo contribui com a perspectiva dos gestores acerca da viabilidade da coopetição nas PME do setor farmacêutico. Neste estudo são ainda apresentados alguns destaques referentes às principais formas de gerir a simultaneidade das relações de cooperação e competição. Os resultados apresentados também enriquecem a literatura quanto às teorias mencionadas, especificamente, à teoria dos jogos, baseada na procura de benefícios e prevenção dos riscos associados à coopetição.

Em suma, estas contribuições teóricas proporcionadas pela presente investigação ampliam os conhecimentos que englobam a temática da coopetição em PME no setor farmacêutico, fornecendo contributos à lacuna identificada por Bouncken et al. (2015) e Devece et al. (2019), que reconhecem a coopetição em PME como um assunto ainda escasso na literatura.

Num ponto de vista prático, este estudo promove uma reflexão aos gestores de PME, em geral, no que diz respeito à decisão em cooperar com concorrentes. Assim, propõe-se aqui um modelo, apresentado na Figura 1, que caracteriza o processo de coopetição em PME farmacêuticas, na perspectiva dos gestores, e tem o intuito de incentivar o estabelecimento de relações de coopetição em pequenas empresas.

Figura 1. **Modelo do processo de coopetição em PME**



Fonte: Elaborado pela autora.

Dado que a coopetição serve como uma ferramenta para as PME se destacarem no mercado e garantirem a continuidade do seu negócio, os resultados aqui descobertos ratificam a teoria existente na literatura, apontando para um resultado favorável nos casos analisados. Este estudo faz, ainda, um contributo importante relativamente à gestão da coopetição, através de opiniões e experiências por parte dos gestores. Através destas práticas, pretende-se colaborar para a construção de um bom relacionamento com o concorrente, mantendo o equilíbrio entre as relações. Em adição, pretende-se reduzir os desafios e desvantagens ainda presentes para que os benefícios possam ser ainda mais perceptíveis e satisfatórios.

Por último, a coopetição é uma relação complexa e tem o seu início na seleção de parceiros de confiança cujos seus objetivos são comuns e proporcionam uma boa qualidade de produtos e serviços oferecidos. Para isso, é imprescindível que os gestores façam a análise do concorrente e do ambiente. Em complemento, a avaliação de “o que compartilhar, com quem, quando e em quais condições” (Levy et al., 2003) pode ser útil para minimizar os riscos e promover o sucesso deste tipo de parceria.

5.3 Limitações e sugestões de investigação futura

Ainda que neste estudo se tenha alcançado os objetivos propostos, foram constatadas algumas limitações, uma vez que o seu contexto foi limitado apenas a um dos diversos setores em que a coopetição está presente: o setor farmacêutico.

Apesar do estudo de casos múltiplos ter permitido uma análise aprofundada e uma visão geral do processo de coopetição em PME do setor farmacêutico, como sugestão para estudos futuros, será importante adotar uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários, envolvendo também PME deste setor, o que permitirá o alcance de um número maior de participantes e uma perspectiva mais global.

Outra limitação da pesquisa foi o critério da conveniência e localização geográfica das empresas selecionadas, cujo foco foi apenas em PME farmacêuticas localizadas numa região específica no interior do Rio Grande do Sul, Brasil, não sendo possível a comparação com outras regiões, estados ou países, por exemplo. Por isso, para futuras investigações, sugere-se a abordagem entre dois ou mais estados ou países a fim de obter resultados comparativos.

Uma vez que as PME podem ter mais facilidade em adotar a coopetição do que as empresas maiores, devido ao facto de serem menos restritas pela estrutura e pelas políticas formais (Gnyawali & Park, 2009), a comparação entre PME e empresas de grande dimensão, seguindo um ramo/setor específico, poderá trazer resultados interessantes para a literatura

no futuro. Assim, para estudos futuros, a análise de PME de setores distintos também pode ser uma boa alternativa de pesquisa.

As formas de gerir a coopetição, especificamente dentro das PME, ainda é uma lacuna existente na literatura. O presente estudo procurou evidenciar alguns destaques sobre este tema, mas ainda há muito a explorar no futuro. Assim, outro ponto relevante será analisar a perspectiva de todos os atores na coopetição, como por exemplo, os concorrentes que estão a cooperar, os clientes, entre outros.

Por fim, apesar das limitações identificadas, considera-se que a presente investigação traz um contributo relevante para a compreensão do processo de coopetição nas PME farmacêuticas, proporcionando um diferente ângulo a partir da ótica de gestores. Também, o modelo aqui proposto serve como uma ferramenta de apoio para analisar os benefícios e desafios que podem ser encontrados durante uma relação deste tipo, bem como, a viabilidade e importância da coopetição para as PME. Desta forma, espera-se que este estudo possa encorajar os gestores de PME, no geral, a adotarem a coopetição como estratégia para minimizar os riscos e a vulnerabilidade deste segmento de empresas, aumentar a sua posição competitiva e garantir a continuidade do seu negócio.

Referências

- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Agostini, L. & Nosella, A. (2019). Inter-organizational relationships involving SMEs: a bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 52(1): 1–31.
- Amata, R., Dagnino, G. B., Minà, A. & Picone, P. M. (2022). Managing coopetition in diversified firms: Insights from a qualitative case study. *Long Range Planning*, 55(4): 1–18.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Publishing.
- Bengtsson, M. & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32 (4): 401– 427.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5): 411–426.
- Bengtsson, M. & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition. Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57: 23–39.
- Bockorni, B. R. S., & Gomes, A. F. (2021). A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 22(1): 105–117.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9: 577–601.
- Brito, M. J. M., Rezende, L. C., Almeida, N. G., Moreira, D. A., Ávila, G. S., & Cardoso, C. M. M. L. (2019). O Estudo de Caso como método de investigação na pesquisa qualitativa em Enfermagem. *Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (CIAIQ)*, 2: 444–453.
- Carvalho, G. D. G., Cruz, J. A. W., Carvalho, H. G., Duclós, L. C., & Corrêa, R. O. (2020). Innovativeness and coopetition in tourism SMEs: comparing two coopetitive networks in Brazil. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4): 469–488.
- Chiew, M. (1998). *Strategic Management for Small and Medium Enterprises*. A dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the University of St. Clements.
- Corbo, L., Kraus, S., Vlačić, B., Dabić, M., Caputo, A. & Pellegrini, M. (2023). Coopetition and innovation: A review and research agenda. *Technovation*, 122: 1–14.
- Cornish, S. L. (1995). “Marketing matters”: the function of markets and marketing in the growth of firms and industries. *Progress in Human Geography*, 19(3): 317–337.

- Costa, P. & Franco, M. (2022). The role of cooperation networks in the craft beer business in Portugal: A collaborative entrepreneurship perspective. *Journal of General Management*, 1–12.
- Cygler, J. (2015). Structural pathology in inter-organizational networks and the decision-making autonomy of its members. *Management of Network Organizations*, 127: 181–195.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębowska, K. (2018). Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships. *Sustainability*, 10(8): 1–24.
- Daidj, N. (2017). *Cooperation, Coopetition and Innovation* (Vol. 3). London-UK and Hoboken-USA: Iste and Wiley.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54: 524–540.
- Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E. & Palacios-Marqués, D. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13: 207–226.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4): 660–679.
- Eikebrokk, T. R. & Olsen, D. H. (2005). Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An Empirical Investigation of European SMEs. *System Sciences, Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference*. Big Island, Hawaii.
- European Commission (2004). *Observatory of European SMEs No. 2003/5 “SMEs and Co-operation”*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Fernandes, C. & Ferreira, J. J. (2017). Cooperation and Coopetition in SME Networks: A Bibliometric Study. In Peris-Ortiz, M. & Ferreira, J. J. (Eds.), *Cooperative and Networking Strategies in Small Business, Innovation, Technology, and Knowledge Management*: 11–29. New York: Springer.
- Fernandez, A. -S., Chiambaretto, P., Le Roy, F. & Czakon, W. (2019). *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. Abingdon: Routledge.
- Franco, M., & Haase, H. (2021). The role of reputation in the business cooperation process: multiple case studies in small and medium-sized enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 14(1): 82-95.
- Gast, J., Kallmuenzer, A., Kraus, S., Gundolf, K. & Arnold, J. (2017). Coopetition of small- and medium-sized family enterprises: insights from an IT business network. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 38: 78–101.
- Gnyawali, D. R. & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3): 308–330.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5): 650–663.

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(2): 57–63.
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(3): 20–29.
- Granata, J., Garaudel, M., Gundolf, K., Gast, J., & Marques, P. (2016). Organisational innovation and coepetition between SMEs: a tertius strategies approach. *International Journal of Technology Management*, 71(1/2): 81–99.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The Interplay of Competition and Cooperation. *Strategic Management Journal*, 39: 3033–3052.
- Iivonen, I., & Vuori, V. (2013). Risks and benefits of knowledge sharing in co-opetitive knowledge networks. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 13(3): 209–223.
- Kim, Y. & Vornotas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8): 454–465.
- Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., & Stephan, T. (2019). Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coepetition and small and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25: 50–66.
- Ku, E. C., Wu, W. C., & Chen, Y. J. (2016). The relationships among supply chain partnerships, customer orientation, and operational performance: The effect of flexibility. *Information Systems and e-Business Management*, 14(2): 415–441.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the Search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1): 110–141.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *The Academy of Management Review*, 31(3): 638–658.
- Levy, M., Loebbecke, C. & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1): 3–17.
- Li, H., Chai, J., Qian, Z. F. & Chen, H. (2022). Cooperation strategies when leading firms compete with small and medium-sized enterprises in a potentially competitive market. *Journal of Management Science and Engineering*, 7(3): 489–509.
- Lima, M. I. R. & Gehlen, L. (2006). Co-opetição em uma Rede de Cooperação. *Gestão e Desenvolvimento*, 3(2): 65–71.
- Liu, H. -M. (2020). Effect of partnership quality on SMEs success: mediating role of coordination capability and organisational agility. *Total Quality Management & Business Excellence*: 1–17.
- Lin, C. Y.-Y., & Zhang, J. (2005). Changing Structures of SME Networks: Lessons from the Publishing Industry in Taiwan. *Long Range Planning*, 38(2): 145–162.

- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2): 129–144.
- Martin, D., Romero, I. & Wegner, D. (2019). Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4): 1698–1711.
- Mnzava, T.T, Raphael, G. & Uiso, H. (2022). The Influence of Horizontal Coopetition in Generic Advertising on the Profitability of Micro and Small Enterprises: A Case of Arusha Handicraft Industry. *International Journal of Politics & Social Sciences Review*, 1(I): 1–14.
- Morris, M. H., Koçak, A. & Özer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1): 35–55.
- Minayo, M. C. S. (2007). *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37): 7–32.
- Näsholm, M., Bengtsson, M., & Johansson, M. (2019) Coopetition for SMEs. In Fernandez, A. -S., Chiambaretto, P., Le Roy, F. & Czakon, W. (Eds.), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*: 390–397. Abingdon: Routledge.
- Park, B., Srivastava, M. K. & Gnyawali, D.R. (2014). Walking in the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2): 210–221.
- Peng, T., Pike, S., Yang J. & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4): 532–560.
- Pillai, K. G. (2006). Networks and competitive advantage: a synthesis and extension. *Journal of Strategic Marketing*, 14: 129–145.
- Polenske, K. (2004). Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. *Regional Studies*, 38(9): 1029–1043.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1997). *Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Quintana-García, C. & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12): 927–938.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy: when is it successful? empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3): 307–324.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12): 819–828.

- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4): 498–515.
- Roy, P. & Yami, S. (2009). Managing strategic innovation through coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1): 61–73.
- SEBRAE. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>.
- Séran, T., Fernandez, A. S. & Chappert, H. (2023). Managing coopetition in multi-unit organizations: a management-control perspective. *Review of Managerial Science*: 1–36.
- Schjoedt, L. & Sangboon, K. (2018). *The reasons for entrepreneurs' coopetition: the effects of trust*. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Waterford, Ireland.
- Tomlinson, P. R., & Fai, F. M. (2013). The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141(1): 316–326.
- Tortoriello, M., Perrone, V., & McEvily, B. (2011). Cooperation among competitors as status-seeking behavior: Network ties and status differentiation. *European Management Journal*, 29(5): 335–346.
- Uchegbulam, P., Akinyele, S. T. & Ibadunni, A. S. (2015). Competitive Strategy and Performance of Selected SMEs in Nigeria. In: *2nd Covenant University Conference on African Development Issues (CU-ICADI)*, Africa Leadership Development Center, Covenant University, Ota, Nigeria.
- Valentim, L., Franco, M. & Lisboa, J. (2013). Inter-firm alliances: A mechanism to develop innovative capacity in SMEs. *International Business Management*, 7(3): 198–207.
- Virtanen, H. & Kock, S. (2022). Striking the right balance in tension management. The case of coopetition in small- and medium-sized firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13): 33–47.
- Walley, K. (2007). Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management and Organization*, 37(2): 11–31.
- Watson III, H. E. (2020). *Small business strategies in pandemics and economics crises: a qualitative descriptive multiple case study*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Business Administration in the University of Phoenix.
- Wilkinson, I. & Young, L. (2002). On cooperating Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55: 123–132.
- Worimegbe, P. M., Abosede, A. J. & Eze, B. U. (2022). Coopetition and micro, small and medium enterprises performance. *Independent Journal of Management & Production*, 13(2): 771–790.
- Yao, G., Zhao, H., Hu, Y. & Zheng, X. (2023). Exploring knowledge sharing and hiding on employees' creative behaviors: A coopetition perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4): 1–15.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman editora.

Zaridis, A. D. (2009). Competitive Advantage and its Sources in an Evolving Market. *AIP Conference Proceedings*, 1148: 917–921.

APÊNDICE

ANEXO I - Guião de Entrevista

Características da empresa

Ano de fundação

Breve histórico da empresa

Número de trabalhadores

Características do entrevistado (anónimo)

Idade

Género

Formação

Função na empresa

Tempo de atividade na empresa

Questões referentes ao processo de coopetição

Existe ou já existiu alguma relação de cooperação com redes/empresas concorrentes?

Em quais aspetos e como ocorre a cooperação? E a competição? (Ex.: clientes, tecnologia, inovação, troca de informações, recursos etc.).

Como gerir a coexistência destas relações?

Principais razões e motivos que contribuem na decisão de cooperar com concorrentes?

Quais as principais expectativas desta relação?

Quais os principais benefícios adquiridos com a coopetição?

Quais as principais dificuldades e desafios encontrados no processo de coopetição?