



Manual de Boas Práticas

Coopetição e sinergia para a oferta PME

1

ÍNDICE

01 Introdução

02 Conceitos

03 Porquê para coopetir

04 Estratégias de coopetição

05 Paradoxo da coopetição

06 Criação de valor

07 Exemplos de cooperação e coopetição

08 Sucesso

09 A reter

01 Introdução

O mundo está em constante mudança e transformação, inserindo os negócios num ambiente de hipercompetividade e necessidade de adaptação às alterações que ocorrem.

Esta mudança e transformação obriga as organizações a adotarem estratégias competitivas que devem combinar a competição e a cooperação como resposta à efetiva concorrência.

As vantagens competitivas ocorrem se as organizações competirem e cooperarem entre si como resposta à mudança, por isso este manual pretende expor um conjunto de diferentes estratégias com a finalidade de maximizar os ganhos e minimizar as perdas.

Importa capacitar o tecido empresarial, introduzindo novas estratégias de cooperação e

coopetição com vista a alcançar ganhos de competitividade e poder negocial, não só porque o mercado mudou mas também porque as tecnologias de comunicação e de gestão de produção e vendas alteraram profundamente e estão a influenciar as tendências da procura à escala global por base em fatores como a inovação, o design e a ecoeficiência, que contribuem para uma oferta de valor acrescentado.

Assim, o presente manual tem como objetivo dotar o tecido empresarial de Arcos de Valdevez, Ponte da Barca e Ponte de Lima com informação específica sobre a cooperação e coopetição entre empresas, bem como evidenciar a sua importância para melhorar a competitividade.

02 Conceitos

1. Cooperação

É um processo construtivo das diferenças entre organizações que são exploradas por diferentes partes e com diferentes perspetivas sobre um mesmo problema, ou seja, a atuação em conjunto para que se atinja um objetivo comum.

A cooperação surge como uma necessidade essencial para o crescimento dos negócios em que a conjugação de capacidades e ou competências ajuda a encontrar soluções para problemas comuns ou para mitigar carências.

Neste sentido, existem diversas formas de cooperar entre empresas que detêm interesses comuns, desencadeando um

conjunto de benefícios mútuos, como os vantagens económicas fruto da cooperação. Contudo, a cooperação cria dependência mútua por isso as intenções entre as partes têm de ser claras, sendo vital a existência de uma comunicação aberta, honesta e constante, garantindo que os valores da relação estão vigentes.

Os processos de cooperação decorrem da necessidade de melhorar fatores de competitividade, superar carências existentes decorrentes da inovação, crescimento do negócio ou do avanço tecnológico, e permitem as partes que cooperam a partilha de vantagens, responsabilidades e objetivos.

02 Conceitos

A cooperação assume diversas formas de acordo com as necessidades das partes envolvidas, por isso é necessário avaliar as características de negócio das partes, o contexto e o mercado de atuação para a definição de objetivos de cooperação na relação. As relações de cooperação podem acontecer da seguinte forma:

- **Cooperação competitiva** (baseada em relações horizontais), acontece entre empresas com a mesma atividade e/ou que fabricam produtos similares ou substitutos;
- **Cooperação complementar** (baseada em relações verticais) estabelecida entre empresas de forma a conciliar ou complementar as suas atividades e/ou produtos;
- **Cooperação total** (agrupa as diferentes relações, horizontais e verticais), acontece através da integração de atividades (produção, comercial, tecnológicas e financeira) de várias empresas, é a tipologia mais comum de cooperação.



02 Conceitos

COMPETIÇÃO

A competição é uma disputa entre empresa que oferecem um serviço ou produto similar ou possuem o mesmo público-alvo.

A competição das empresas incide sobre a conversão e a retenção de clientes, incrementar o volume de negócios, assim como a sua quota de mercado.

A presença de um grande número de empresas pode ser transparecer a rentabilidade do mercado, despoletando ações de melhoria de produto, serviço, processos, satisfação de necessidades dos consumidores e de desenvolvimento de relação com o cliente.

Existem três tipologia de competição:



02 Conceitos

COMPETIÇÃO DIRETA

Esta tipologia caracteriza-se pela venda de produtos ou serviços para o mesmo público-alvo, cumprindo cumulativamente as seguintes situações:

- a. Operam na mesma indústria;
- b. Oferecem produtos ou serviços similares
- c. Dirige-se ao mesmo público-alvo
- d. Satisfaz as mesmas necessidades
- e. Utilizam o mesmo canal de distribuição

COMPETIÇÃO INDIRETA

Pese embora os produtos ou serviços não sejam similares, satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores. Por exemplo, dois restaurantes, não oferecem o mesmo tipo de produto, mas satisfazem a mesma necessidade do consumidor, a fome.

Assim, trata-se de competição indireta quando:

- a. Operam no meso setor
- b. Satisfazem a mesma necessidade
- c. Diregem-se ao mesmo público-alvo

COMPETIÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO

Esta competição ocorre quando um empresa tem a capacidade de substituir a oferta existentes por novos produtos ou serviços que melhor satisfazem as necessidades do público-alvo. Por exemplo, o lançamento de um novo smartphone para o mercado que satisfaz as necessidades dos consumidores de forma inovadora.

02 Conceitos

COOPETIÇÃO

É um termo formado pela aglutinação das palavras competição e cooperação. Significa trabalhar em conjunto com os concorrentes de modo a beneficiar das suas capacidade e características distintas, ou seja, na relação existem tanto elementos de cooperação como de competição entre dois concorrentes. Ou seja, a cooperação simultânea de concorrentes diretos em algumas áreas de negócio enquanto competem em outras áreas de negócio.

A coopetição é uma estratégia de negócio que combina as características da cooperação e da competição. Ou seja, representa a união de duas ou mais organizações com objetivos comuns, que juntam a sua oferta e conhecimentos complementares para atingirem um objetivo específico.

A coopetição traduz a relação entre organizações com interesses em comum, e simultaneamente, objetivos opostos.

No entanto, na estratégia de coopetição é essencial manter a independência das empresas para que as mesmas possam concorrer entre si, isto é, a coexistência simultânea da cooperação e da competição.

Este processo de coopetição pode apresentar desigualdades entre as partes envolvidas, uma vez que as prioridades e comportamentos podem ser distintos, dependendo da experiência corporativa, cultura organizacional ou orientação estratégica

• COOPETIÇÃO •



“Prefere ter 20% da quota de um mercado de 10 milhões ou 75% da quota de um mercado de 2 milhões?”

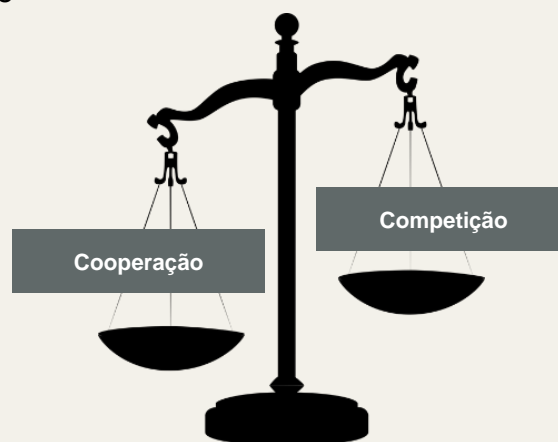
02 Conceitos

TIPOS DE COOPETIÇÃO

As estratégias de coopetição ocorrem em atividades que as relações entre as partes podem assumir três tipologias:

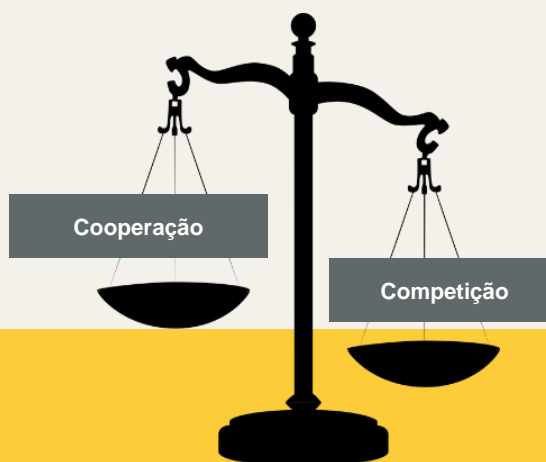
COOPETITIVAS DOMINANTES

Situações em que há mais cooperação do que competição



COMPETITIVAS DOMINANTES

Situações em que há mais competição do que cooperação.



02 Conceitos

COOPETIÇÃO RECÍPROCA

Cooperação e competição em termos idênticos.



Estes tipos de coopetição facilmente podem ser entendidos pelo recurso de estratégias para atividades em **upstream** (atividades de procura, identificação e localização de matérias-primas), **midstream** (atividades de transformação das matérias-primas em produtos finais) e **downstream** (atividades de logística, ou seja, o transporte dos produtos até aos locais de compra/consumo).

02 Conceitos

MODALIDADES DE COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO

As modalidades de cooperação e coopetição dependem dos diferentes contextos e áreas de atuação (local, regional, nacional ou internacional), das partes envolvidas e dos objetivos de cada uma, por exemplo, reforçar quotas de mercado, inovação do produto, processo ou marketing, internacionalizar ou otimizar recursos.

De acordo com os contextos e partes envolvidas é que devem ser escolhidas as modalidades de cooperação e coopetição:

A. Subcontratação

É uma relação comercial que pode ser uma parceria (a mais vulgar) entre um cliente e fornecedor ou de cooperação (estratégica) tudo depende do tipo de acordos celebrados e do grau de envolvimento e dependências entre as partes.

Neste sentido, a subcontratação pode ocorrer por uma necessidade comercial ou por uma estratégia de cooperação produtiva,

peço que importa distinguir dois fatores distintos, a capacidade e a especialidade.

O fator da **capacidade** influencia a cooperação através da subcontratação por via de uma parte celebrar um acordo com um fornecedor para a execução de trabalhos que requerem uma capacidade produtiva superior e assegurar a dimensão de fabrico durante determinado período.

Assim, o fator da capacidade implica a cooperação de modo a conseguir atingir os níveis de produtividade, eficiência e flexibilidade na estrutura das partes.

Nesta modalidade de subcontratação através do fator da capacidade evidencia-se a dependência da entidade fornecedora face à outra parte. Contudo, permite a sustentabilidade do negócio durante um determinado período e beneficiar da experiência, do know-how dos processos. A entidade que nesta relação assume como cliente beneficia através da satisfação da necessidade de capacidade de resposta ao mercado em condições competitivas.

02 Conceitos

O **fator da especialidade** é menos frequente, por vezes até ocorre integrada na subcontratação do fator capacidade. Esta modalidade de subcontratação da especialidade é um tipo de relação que requer uma cooperação estratégica total, a médio e longo prazo, entre a empresa (detentora da marca) e empresa (especializada), dada a interdependência para realização de trabalhos de carácter mais técnico ou especializado, por exemplo, um novo produto ou coleção.

A empresa (especializada) fica com a responsabilidade de resolver todos os problemas que possam surgir em relação a todo o processo decorrente dessa especialização.

Este tipo de cooperação envolve competências especiais com o objetivo de criar e desenvolver vantagens associadas sobretudo à inovação da oferta. Contudo, acarreta problemas associados à partilha do risco ou do sucesso comercial e da imagem de qualidade da marca.

B. Qualidade concertada

O objetivo é satisfazer as necessidades das

partes que cooperam, numa modalidade de subcontratação, para assegurar o cumprimento de requisitos de qualidade do processo e do produto.

Geralmente nestes casos entidades independentes e especializadas realizam o controlo e monitorização do processo de qualidade.

Os acordos de cooperação para a qualidade concertada preveem a definição de indicadores, evidências e condições contratualizadas sobre os níveis de qualidade dos processos aceites por ambas as partes.

C. Cooperação comercial

A modalidade de cooperação comercial é uma relação que emerge de um ou mais motivos de empresas com necessidades na área de comercialização e distribuição. Esses motivos devem-se a necessidades de penetração em novos mercados, maior controlo dos mercados já conquistados, redução de custos e riscos na internacionalização, melhorar a e complementar a gama de produtos ou ainda alargar a rede de distribuição. O colmate a esses motivos pode correr sobre diversas abordagens que constituem formas de cooperação comercial, são elas:

02 Conceitos

C1. Franchising

O franchising ocorre sobre a forma de um contrato celebrado entre empresas através do qual uma delas (“franchisador”) concede a outra (“franchisado”) o direito de utilizar o conhecimento e modelo de negócio para através da exploração de uma marca, patente, produto ou técnica de sua propriedade num espaço ou território sob determinadas condições acordadas. Em contrapartida, a empresa “franchisada” compromete-se a cumprir as suas obrigações e a remunerar financeiramente a “franchisadora”, por via direta ou indireta conforme as condições acordadas.

C1.1. Franchising Industrial

Ocorre quando uma entidade industrial (franchisador) dispõe de um processo de fabrico ou de comercialização de um produto, e cede a outrem - um “franchisado” (sob licença), as patentes, marcas ou a tecnologia assegurando-lhe o know how de fabrico, assistência técnica que lhe permitem a comercialização autónoma do produto.

C1.2. Franchising Serviços

Ocorre quando o “franchisador” cede as metodologias e técnicas específicas para o desenvolvimento de determinados negócios de serviços, ou seja, o franchising de serviços consiste na oferta de “know-how” de uma marca para vender serviços através de outrem sob a sua patente.

C1.3. Franchising Distribuição

Ocorre quando o “franchisador” é um grossista que seleciona os produtos dos fabricantes, compra-os e revende-os aos seus “franchisados”, havendo uma política comercial homogénea sob uma marca comum



02 Conceitos

C2. “PIGGY-BACK”

O “Piggy-Back” permite a uma empresa comercializar os seus produtos em novos mercados através da disponibilização destes a outra empresa presente nesses mercados em determinadas condições, em troca estas recebem uma comissão ou, em alguns casos, um pagamento de direito de entrada.

Esta modalidade de cooperação facilita o acesso das pequenas e médias empresas (PME) aos mercados externos, aproveitando a rede de comercialização /distribuição/logística de outras empresas (médias ou grandes) para promover a expansão, o “Piggy-back” é habitualmente utilizado para a comercialização de produtos em mercados de países de difícil acesso.

C3. CONSÓRCIO COMERCIAL

Os consórcios de empresas são uma forma de cooperação tradicional, geralmente sobre a forma de associação de um grupo de empresas para desenvolver uma ação conjunta. O consórcio comercial constitui-se, em regra, pela criação de uma nova entidade e/ou marca cujo objetivo é a concretização de um objetivo comum entre as partes (por exemplo, penetração em novos mercados) para realizar em uma ação conjunta.

02 Conceitos

D. COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA

A modalidade de cooperação tecnológica predomina em situações de carência ao nível da inovação do processo ou do produto, ou ainda de soluções inovadoras. Este tipo de relação de cooperação ocorre entre empresas que detêm estas carências com entidades ou outras empresas mais dotadas tecnologicamente (como exemplos, centros tecnológicos, universidades, laboratórios de investigação).

A cooperação tecnológica pode ocorrer através da licença de exploração de patentes e marcas, ou ainda por contratos de assistência técnica.



02 Conceitos

D1. Licença de exploração de patentes e marcas

Ocorre através da aquisição de direitos da patente ou dos direitos de exploração de uma marca (produto, processo, serviço) detida por uma empresa a outra empresa, em contrapartida pelo recebimento de royalties (prémios ou comissões). Este tipo de cooperação permite a uma das partes suprir a falta de competência próprias para lançar um novo produto, processo ou serviço, em condições estruturadas e competitivas.

D2. Contratos de assistência técnica

Ocorre entre duas ou mais empresas com o objetivo de suprir lacunas organizacionais existentes e que condicionam o desenvolvimento tecnológico das empresas.

E. Cooperação financeira

A necessidade de recursos financeiros condicionam as possibilidade de crescimento de qualquer empresa e assumem um papel de relevância quando são fulcrais para a competitividade, por isso

existem também formas de cooperação financeira que têm como objetivo obter vantagens e facilidades de acesso a recursos financeiros.

Entre as formas de cooperação financeira destaca-se:

E1. Joint-Venture

Este tipo de acordos de parceria ou de cooperação, joint-venture ou também conhecido por aliança estratégica, resulta de um compromisso entre duas ou mais partes, economicamente dependentes, com o objetivo de realizar uma operação ou atividade, complementar em relação à atividade principal. A “joint-venture” é uma entidade económica com personalidade jurídica própria que é controlada conjuntamente pelas empresas cooperantes que determinam a sua atividade, e estas contribuem para o capital social da nova entidade.



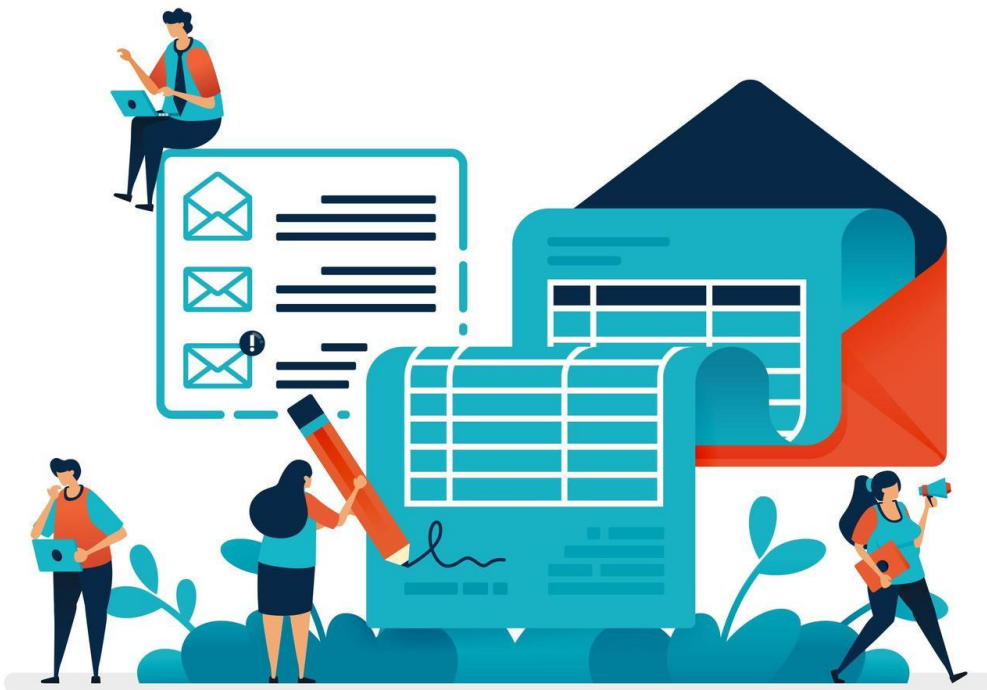
02 Conceitos

E2. Leveraged Buyout

Consiste numa estratégia de gestão que normalmente passa pela criação de uma empresa com pouco capital que procede à compra de uma empresa alvo, endividando-se pelo montante da aquisição da quota. Após a aquisição, ambas as empresas promovem a fusão numa só empresa. Assim, a cooperação ocorre entre os agentes que adquirem a empresa e o grupo de investidores que possibilitam o financiamento.

E3. Sociedade de Intermediação financeira

Este tipo de cooperação consiste na participação financeira no capital social da empresa, na concessão de capital de risco, ou apenas, na concessão de garantias para facilitar o acesso ao crédito.



03 Que razões levam à cooperação

Conquistar novos mercados (48,5%)

É muito claro o peso da cooperação para conquistar novos mercados que normalmente envolve ações ou projetos conjuntos de promoção, de prospeção e de presença em eventos internacionais, que permitem conhecer os mercados e alargar áreas de intervenção comercial. A cooperação referida determina resultados que as empresas individualmente dificilmente conseguem obter.



03 Que razões levam à cooperação

Conquistar novos mercados (48,5%)

É muito claro o peso da cooperação para conquistar novos mercados que normalmente envolve ações ou projetos conjuntos de promoção, de prospeção e de presença em eventos internacionais, que permitem conhecer os mercados e alargar áreas de intervenção comercial. A cooperação referida determina resultados que as empresas individualmente dificilmente conseguem obter.

Melhorar processos produtivos (30,3%)

A cooperação para melhorar processos produtivos decorre, usualmente, no âmbito

da participação em projetos conjuntos, p.e. de qualificação empresarial (certificações, aumentar a produtividade e eliminar desperdícios, p.e.). A cooperação a este nível permite criar condições para inovar e integrar mais valor na oferta. Envolve, normalmente, empresas e outras entidades especializadas para realizar estudos, fazer testes, conceber protótipos, etc., que são fundamentais para os objetivos. As experiências de cooperação desta natureza sinalizam preocupações de qualificação, o que é muito positivo.



03 Que razões levam à cooperação

Diversificar produtos” (21,2%)

A cooperação para diversificar produtos ou serviços envolve ações de inovação (normalmente adaptativa ou incremental). Na maioria dos casos, trata-se de criar, ou adaptar, o produto para novos mercados e/ou alargar ação comercial para segmentos já trabalhados.

As ações requerem (quase sempre) a participação de entidades tecnológicas, universidades e de utilizador final (end user).

Decorrem de projetos em ca promoção de I&DT (investigação e desenvolvimento tecnológico) ou de I&I (Investigação e Inovação). Permite integrar competências e tecnologias com partilha adequada de custos, responsabilidades e benefícios. Por isso, importa conhecer o nível de intensidade da cooperação.



04 Estratégias de Coopetição

Nas estratégias de coopetição, as relações entre as partes envolvidas devem ser claramente baseadas no apoio mútuo, com a troca das melhores práticas, de informações estratégicas, de técnicas comerciais e sobretudo para fomentar um espírito de equipa.

A coopetição deve permitir às empresas obter vantagem competitiva, mas para isso as empresas devem ter a capacidade de desempenhar um papel crítico na obtenção e na manutenção dessa vantagem competitiva.

Em regra, uma estratégia de coopetição surge em ambiente empresarial em que os ciclos de produto são mais curtos, existe uma maior convergência de tecnologia e elevados custos de investigação e desenvolvimento.

Pode acontecer entre duas ou mais empresas verticalmente adjacentes uns aos outros na cadeia de valor (coopetição vertical) ou entre empresas

que são rivais no mesmo estágio da cadeia de valor (coopetição horizontal).

Portanto, a coopetição é uma relação paradoxal entre duas ou mais partes simultaneamente envolvidos em interações cooperativas e competitivas, independentemente da relação ser vertical ou horizontal.

Mas, a coopetição pode levar a problemas de competição por causa dos efeitos negativos de mercado no que respeita a preços, produção, inovação ou a variedade e qualidade dos produtos. Ou ainda pode enfrentar impedimentos consequentes das restrições legais, inércias ou outras barreiras à entrada do sector/mercado.

05 Paradoxo de Coopetição

O contexto de coopetição leva as empresas concorrentes a colaborar ou cooperar através da criação de limites externos e internos que materializa um paradoxo da coopetição.

Quando as partes envolvidas avaliam as consequências para si e para sua empresa decorrentes da coopetição, pode gerar tensão. A tensão na coopetição compreende simultaneamente emoções positivas e negativas, que resultam das consequências de um relacionamento cooperativo.

Essa tensão pode resultar de fatores ao nível da própria organização (inter-organizacional) ou ainda ao nível da relação entre as partes organizacionais. A literatura geralmente explica tensão em termos de conflitos de papéis; 'tensão' entre cooperação e concorrência; ou entre as contradições inerentes à natureza de fenómeno cooperativo, por exemplo, criação de valor versus valor apropriação.



05 Paradoxo de Coopetição

Existem basicamente duas maneiras possíveis em que um paradoxo da coopetição pode materializar-se.

O primeiro é quando duas empresas se consideram concorrentes, mas em algum momento também reconhecem a necessidade de cooperar. As forças unificadoras para colaborar superam as dualidades contraditórias de cooperação e competição. As forças unificadoras no contexto da coopetição, são por exemplo, os ciclos de vida curtos do produto, as convergência tecnológica e altos custos de investigação & desenvolvimento.

As empresas são obrigadas a trabalhar em conjunto, apesar dos interesses estratégicos divergentes, quando as partes percebem a necessidade de inovar rapidamente ou melhorar os produtos existentes. A convergência tecnológica implica que empresas de diferentes

setores desenvolvem em conjunto novos produtos integrados com base em diversas tecnologias.

A segunda maneira, materializa-se pelas forças divergentes no contexto da coopetição que levam os parceiros a competir uns com os outros, essas forças proveem de uma sobreposição de metas competitivas das empresas, do aumento da maturidade da indústria/sector, do aumento da simetria entre as empresas e a diminuição da dependência de recursos entre as empresas.

06 Criação de Valor

A criação de valor com base na cooperação ou coopetição de longo prazo pode ser decomposta em benefícios vinculados ao produto (qualidade, inovação), serviço (otimização do processo, know-how específico do fornecedor) e benefícios de interação como resolução de problemas.

Estes benefícios só podem ser gerados com um alto nível de interação e conhecimento mútuo que permite trabalhar continuamente nos principais aspetos da cadeia de valor.

Por isso, quer a cooperação e a coopetição têm um impacto na competitividade das empresas, e estão associadas à capacidade de resposta a um ambiente de pressão dos concorrentes de mercado com a finalidade alcançar melhores resultados para o cliente através da criação de valor.

A grande maioria das PME apresentam lacunas significativas que se traduzem em perda de poder competitivo e em estratégias pouco assertivas incidentes em questões de inovação organizacional e de marketing, técnica, gestão da qualidade, internacionalização.

Assim sendo, é indiscutível as vantagens existentes com a adoção de práticas de cooperação:

- Acesso a competências e conhecimentos complementares;
- Economias de escala;
- Acesso a Canais de distribuição de formas competitivas;
- Distribuição do risco na implementação de ações coletivas em contexto de procura de meios de financiamento
- Incremento do conhecimento da envolvente.
- Desta forma, as vantagens podem ser categorizadas de duas formas:

06 Criação de Valor

Desta forma, as vantagens podem ser categorizadas de duas formas:

Operacionais

- Redução de custos
- Aumento da capacidade de produção
- Melhoria dos processos produtivos
- Novos ou diversificação de produtos
- Novos métodos de gestão
- Redução do risco na investigação
- Otimização de recursos financeiros
- Redução de custos de investimento

Estratégicos

- Acesso a novos mercados e/ou áreas geográficos
- Valorização da marca
- Acesso a novos conhecimentos tecnológicos e a competências
- Partilha ou redução de riscos
- Aumentar fatores de diferenciação da oferta
- Surgimento de novas ideias
- Oportunidades de inovação

07 Exemplo de Cooperação e Coopetição

SETOR AUTOMÓVEL

Dunlop, Pirelli, Goodyear e Michelin

O sistema pax de monitorização da pressão dos pneus, verifica a pressão e a temperatura dos pneus em intervalos definidos de tempo, alertando o condutor em caso de perda repentina de pressão, surgiu da coopetição entre as marcas Michelin, Dunlop, Pirelli e Goodyear (os maiores fabricantes de pneus mundiais). Apesar da rivalidade intensa entre estas quatro marcas, a coopetição para o desenvolvimento do sistema pax uniu as marcas para a conceção deste sistema.



Volkswagen e Ford

Em Portugal, a união entre a Volkswagen e a Ford resultou numa joint venture com a criação da Autoeuropa, em 1991. Esta coopetição prevaleceu até ao ano de 1999 até que a Volkswagen adquiriu a totalidade do capital da empresa. Atualmente, ainda mantém a aliança estratégica de forma menos intensa apenas para a produção de variedade de veículos comerciais.



07 Exemplo de Cooperação e Coopetição

Ford e Toyota

Os fabricantes Ford e Toyota realizaram uma parceria para desenvolver o sistema híbrido de utilização em camiões, uma cooperação inédita, com a finalidade a redução de custos através do desenvolvimento das componentes em conjunto.



BMW e Toyota

A parceria de colaboração entre a BMW e a Toyota tem como objetivo a pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias para os veículos do futuro, ambas trabalham para oferecer ao mercado carros que estejam em linha com a redução das emissões de CO2.



07 Exemplo de Cooperação e Coopetição

SETOR TECNOLÓGICO

SIBS

A empresa portuguesa SIBS, é controlada pelas instituições financeiras do país, e este tipo de coopetição permitiu a criação da rede MULTIBANCO, que permite o acesso a múltiplos serviços independentemente da instituição financeira do utilizador.



Sony e Microsoft

Sony e Microsoft estão numa parceria inédita, acabando com anos de concorrência no sector, para desenvolver soluções e tecnologias voltadas para o streaming games. A colaboração entre ambos também envolverá o desenvolvimento de semicondutores e das chamadas tecnologias de inteligência artificial, com base na experiência da Sony em sensores de imagem e nos avanços no processamento de dados da Microsoft.



TAG Heuer, Google e Intel

A fabricante de relógios TAG Heuer, com mais de 150 anos de história, cooperou com a Google e Intel como resposta ao mercado de smartwatch de luxo.



07 Exemplo de Cooperação e Coopetição

Samsung e Apple

A parceria entre a Samsung e Apple, rivais no mercado de telemóveis, estabeleceram uma cooperação em que as smart TV's da Samsung foram as primeiras do mundo a contar com suporte para o iTunes, a loja virtual da Apple, bem como a compatibilidade do AirPlay com iPhones e iPads.




Sony e Panasonic

Como resposta à forte concorrência da Samsung e LG no mercado de televisões, as empresas Sony e Panasonic cooperaram para produzirem em conjunto aparelhos equipados com telas OLED (díodos orgânicos emissores de luz). Esta forma de cooperação ocorreu como uma resposta à corrida pela liderança no segmento de televisões OLED, com a produção em massa do equipamento as empresas alcançaram preços mais competitivos para o mercado.




Samsung, a Hisense e TCL

Mais tarde, como resposta à concorrência da tecnologia OLED a Samsung, a Hisense e TCL cooperaram para desenvolver e produzir através do QLED (categoria de produtos de ponto quântico) uma tecnologia concorrente, ficando esta cooperação conhecida como Aliança QLED.



07 Exemplo de Cooperação e Coopetição

SETOR ALIMENTAR

Lactogal

A Lactogal, uma empresa conhecida do ramo agroalimentar é o resultado da cooperação entre três cooperativas (AGROS, Mimosa e Lacticoop), que ainda são detentoras da totalidade do capital social da empresa. A criação dessa empresa resulta da identificação da oportunidade de integrar no mesmo universo empresarial a produção de um produto (leite) apesar da comercialização no mercado ocorrer com marcas distintas.



Cinemas NOS e Agromais

Os cinemas NOS foram a primeira empresa a explorar uma estirpe de milho específico para que as pipocas consumidas nos seus estabelecimentos fossem de produção nacional. Para isso acontecer foi necessário a parceria com a Agromais (composta por dez produtores nacionais).



07 Exemplo de Cooperação e Coopetição

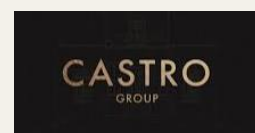
Derovo e Frulact

A parceria entre a Derovo e a Frulact originou a criação de um novo produto, uma bebida para desportistas, “Full Protein” é uma bebida proteica para os amante do bodybuilding que surgiu da cooperação estratégia entre as empresas. Este produto já foi premiado internacionalmente.



Vallado, Niepoort, Castro, Vale D.Maria e Vale Meão

Os produtores do vinho Vallado, Niepoort, Castro, Vale D.Maria e Vale Meão, são um caso de estudo pela projeto de cooperação que realizam através da marca Douro Boys. A marca que agrega os cinco produtores tem objetivo promover a região do Douro e os seus vinhos através de uma estratégia de marketing comum.



07 Exemplo de Cooperação e Coopetição

OUTROS SETORES

Na Bahia - Brasil, desde 2012 um conjunto de pequenos e micro empreendimentos e serviços turísticos que cooperam através de uma Central de Negócio da Praia do Forte. Esta Central de Negócios inclui mais de 90 empresas de distintos segmentos, como restaurantes, unidades hoteleiras e lojas comerciais e tem como objetivo a redução de custos e evitar a quebra de receita em época baixa.

Home Living Ceramics

A marca portuguesa Home Living Ceramics, criada em 2012, é uma

parceria entre a empresa Arfai e Jomazé, duas empresas fabricantes de cerâmica decorativa de Alcobaça com mais de 30 anos de experiência. Esta marca oferece artigos decorativos em cerâmica, em que todo o processo de desenvolvimento do produto – do conceito e design, à escolha cuidada dos acabamentos e decoração, ao fabrico das peças e ainda ao packaging – está a cargo das duas empresas.

Home
Living
ceramics
by Jomazé | Arfai

07 Exemplo de Cooperação e Coopetição

Somema, a Somoplaste, a Molde Matos e a Planimolde

Nos anos 80, quatro empresas portuguesas fabricantes de moldes para a indústria de plásticos, a Somema, a Somoplaste, a Molde Matos e a Planimolde, resolveram cooperar para entrar no mercado da União Soviética, apesar de serem concorrentes. A dimensão do mercado e a dificuldade na entrada justificou uma ação de cooperação entre as empresas, criando uma empresa comercial para esse efeito, mais tarde criaram uma unidade produtiva especializada para fabricar estruturas em condições otimizadas.



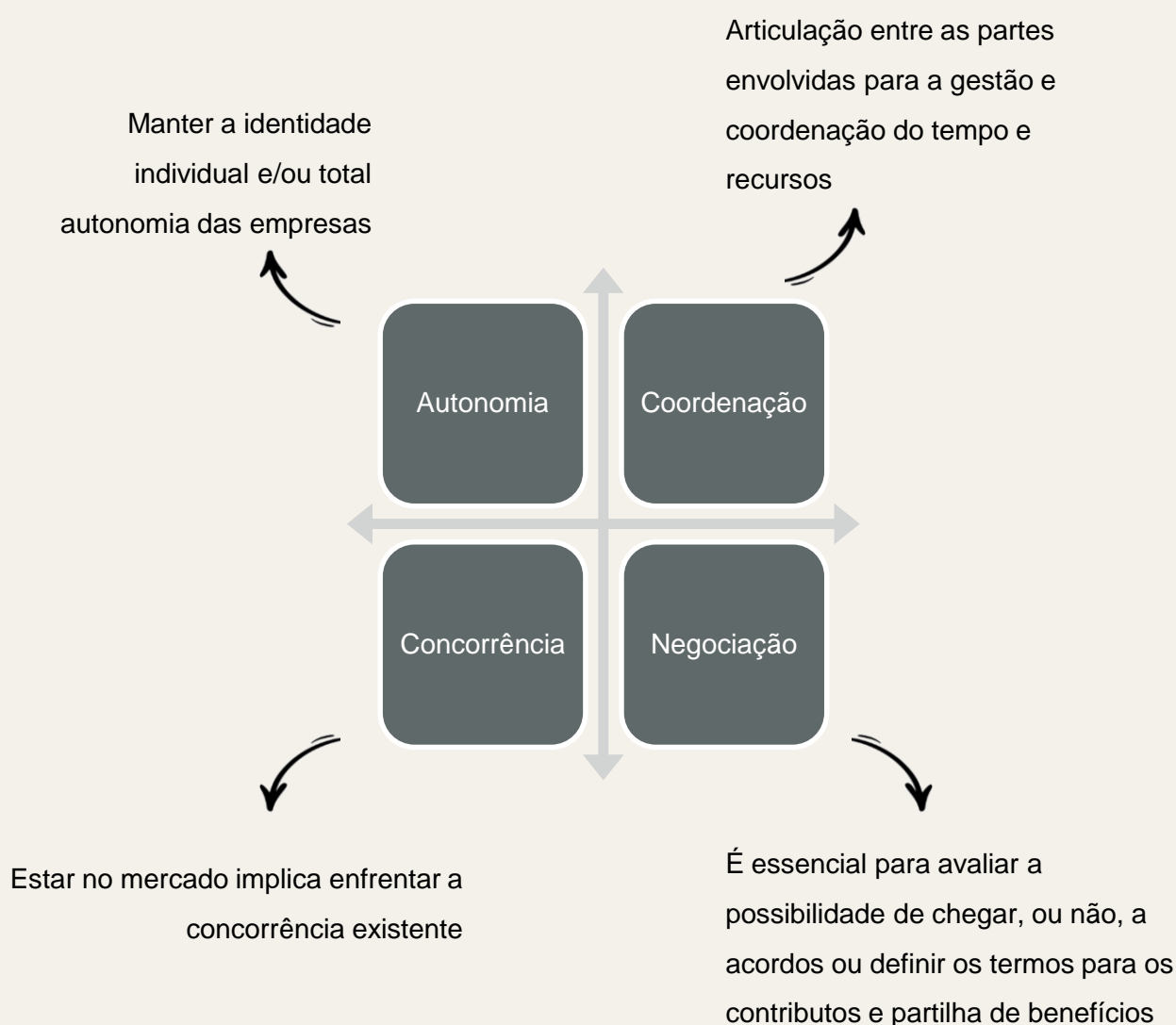
Os exemplos apresentados mostram que os processos de cooperação e coopetição decorrem sobretudo da necessidade de melhorar fatores de competitividade e promover vantagens, mantendo a concorrência entre si.

Independentemente dos resultados obtidos estas duas estratégias materializam-se pela existência de necessidades ou finalidades entre as partes como:

- Superar carências em áreas fundamentais como, a inovação da oferta, o crescimento dos negócios, a evolução tecnológica;
- Potenciar os resultados e partilha das vantagens e das responsabilidades;
- A existência de objetivos partilhados;
- Não perder a identidade das empresas e/ou marcas.

08 Sucesso

Na implementação de uma estratégia de cooperação e coopetição existem quatro elementos-chave que devem estar em sintonia entre as artes para conseguir alcançar o sucesso da estratégia. Nem sempre é fácil encontrar um equilíbrio entre estes elementos-chave, mas deve haver um esforço para maximizar este equilíbrio.



08 Sucesso

Confiança

- A confiança entre as partes aumenta o comportamento de cooperação e coopeção
- Estimula a troca de conhecimento
- Reduz o potencial de conflitos

Visão e objetivos

- A visão clara e forte dos objetivos comuns são necessários para conectar diferentes organizações
- Alinhamento de metas

Distribuição igualitária de responsabilidades

- Gestão do projeto
- Evitar mal-entendidos e conflitos

A celebração de acordos de parceria sobre a forma de cooperação ou coopeção entre empresas é essencial para o desenvolvimento de processos de inovação, bem como para otimizar os recursos que integram a estratégia de crescimento dos mercados.

Assim, estas ações de cooperação e coopeção devem promover a competitividade empresarial através de novos fatores de qualificação da oferta provenientes da inovação, diferenciação, eficiência, ou da vantagem competitiva das partes.

A cooperação e a coopeção criam mais valias na internacionalização das pequenas e médias empresas, permitem aumentar o potencial de exportação, tornando a internacionalização acessível a empresas de menor dimensão e menores recursos. Mas a adoção destas estratégias pelas empresas deve ter como base na complementaridade e na ajuda mútua, pois exige uma alteração comportamental por parte das empresas, possível a partir da sensibilização, da capacitação e do conhecimento.

09 A reter

Os exemplos referidos mostram que os **processos de cooperação** decorrem sobretudo da necessidade de melhorar fatores de competitividade dos cooperantes e promover vantagens mantendo **a concorrência entre si**. Independentemente dos resultados obtidos, na prática, servem para perceber o conceito de cooperação e identificar **quatro pontos fundamentais para o levar à prática**:

- A necessidade de superar inovação da oferta, o crescimento dos negócios, a evolução tecnológica e carências em áreas fundamentais como, a;
- A definição de regras e as condições de partilha das vantagens e das responsabilidades;
- A definição dos objetivos partilhados;
- Não perder a identidade das empresas e marcas.

Sobre o conceito de **cooperação**, importa ainda referir que este aparece relacionado com o de **coopetição** exatamente porque,

neste tipo de processos, é essencial manter a independência das empresas para concorrer entre si. isto é, a coexistência simultânea da **cooperação e da coopetição**.

Não se pode ignorar os obstáculos à celebração de acordos de **cooperação e de coopetição**, devido, sobretudo, às dificuldades em estabelecer fronteiras: **onde começa a cooperação e como realizar a coopetição**.

É um facto que a **coopetição** comporta dificuldades relevantes que decorrem da concorrência entre empresas cooperantes. Por isso, tem sido objeto de estudo por parte de especialistas. O trabalho “*Coopetição*”, de *Barry Nalebuff e Adam Brandenburger, p.e.*, explica como a teoria dos jogos pode ser aplicada aos negócios e é útil para perceber algumas vantagens e desvantagens da **coopetição**.

09 A reter

A celebração de acordos de **cooperação** entre empresas é essencial para o desenvolvimento de processos de **inovação**, bem como para otimizar os recursos técnicos e humanos.

- As ações de **cooperação** devem integrar as estratégias de crescimento para satisfazer as necessidades dos mercados e promover a competitividade empresarial suportada em novos fatores de qualificação da oferta (inovação, diferenciação, ecoeficiência, p.e.)
- A partilha dos custos, responsabilidades, benefícios e objetivos dos acordos de cooperação, deve ser quantificada e avaliada periodicamente.

A cooperação e a coopetição criam mais valias na internacionalização das PME e é consensual que a cooperação e a coopetição têm de ser incentivadas,

apresentando modelos de sucesso e metodologias para a sua implementação, baseados na complementariedade e na ajuda mútua, tendo como referência o conceito de “rede de empresas”. É uma estratégia que exige uma alteração comportamental por parte das empresas, possível a partir da sensibilização, da capacitação e do conhecimento.

A cooperação e a coopetição aumentam o potencial de exportação, tornando a internacionalização acessível a empresas de menor dimensão e menores recursos.

Primeiros passos para a implementação de uma estratégia de Marketing

1. Definir o público-alvo e criar conteúdo para as diversas fases do Funil de Vendas

Em primeiro lugar é fundamental analisar e estudar o público-alvo, nomeadamente, aferir qual o target, onde se localiza, que padrão de consumo e compra está associado, entre demais variáveis que sejam necessárias avaliar para atuar em conformidade com as reais necessidades e expectativas do público-alvo.

Uma vez caracterizado o público-alvo é o momento de construir o conteúdo e atrair a atenção deste, com o conteúdo desenvolvido e adequado a cada uma das diversas fases do Funil de vendas.



2. Trabalhar a notoriedade para ganhar o posicionamento de mercado

Deve definir formas de diferenciação, e sobretudo enfatizar e valorizar os pontos fortes, ou seja, trabalhe em fazer algo diferente para disseminar e explorar junto do público-alvo.

3. Medir e avaliar o resultados das ações

Acompanhe os resultados das ações desenvolvidas, através dos números e dados consequentes dessas atividades, como forma de aferir o alcance dos objetivos definidos e auxiliar a redefinir rumos e melhorar táticas sempre que necessário.

Ações de Marketing para obter resultados

➤ Marketing digital:

O Marketing digital assume diversas formas de comunicar e promover uma marca no mercado.

Ao nível das redes sociais são um meio difusivo e com um alcance gigantesco que permite não só a promoção, como atualmente, permite a realização de vendas através do Marketplace - Facebook, por exemplo.

As redes sociais são um dos meios de aposta do marketing digital, mas as oportunidades ao nível digital são mais

amplas, como o recurso ao Search Engine Optimization- SEO.

O SEO é o que vai permitir uma maior exposição dos meios digitais de determinada entidade no canal digital. A finalidade do SEO permite que os conteúdos apareçam nas primeiras posições das listas de pesquisa, e conseqüentemente mais chances de serem selecionados pelos utilizadores. Além disso, deve ser otimizado o formato do site institucional compatível com a versão móvel.

#SEO on page: ações intrínsecas ao site para permitir uma melhor experiência ao cliente

#SEO off page: ações realizadas em outros sites mas que permitem o encaminhamento para o nosso site

➤ Marketing inbound:

O marketing inbound permite que o cliente seja sempre o foco principal, o objetivo é conquistar a atenção das

pessoas e construir um relacionamento por via da produção de conteúdo. Neste sentido, quando atuamos sobre a forma de marketing inbound devemos formular uma estratégia com base no Funil de vendas.

Marketing Territorial

Na atualidade as cidades, regiões, e os países enfrentam a constante competitividade e concorrência pelo que nas políticas territoriais é cada vez mais imprescindível uma aposta numa gestão eficaz e num planeamento estratégico. Por isso, a afirmação de um território passa por uma estratégia integrada de comunicação com aposta na diferenciação dos produtos territoriais, de uma marca, por exemplo.

Uma aposta em marketing territorial surge como uma oportunidade para o sistema local com um alcance em contexto global.

As primeiras manifestações de Marketing Territorial estão relacionadas com a promoção do território com a finalidade de atrair pessoas e investimentos para a fixação nessas geografias. Mas , atualmente, o Marketing territorial não se concentra apenas na promoção e venda do território mas abrange todas as ferramentas que possam estimular o crescimento e desenvolvimento económico.

O horizonte do Marketing territorial tem uma importância maior na fixação dos negócios existentes, na atração de novos negócios, no desenvolvimento do turismo, na promoção das exportações e na promoção do investimento estrangeiro.

O marketing territorial permite uma gestão mais eficaz do território, e este pode ser intensificado quando aliado ao marketing social, internacional, de serviços e inter-organizacional. Recentemente, o Marketing territorial é visto como um instrumento que facilita a promoção do desenvolvimento sustentável de um território, na medida que melhora a qualidade de vida e aumenta a eficácia da utilização de recursos.

A utilização do marketing territorial deverá ser diferenciada, inclusiva, flexível e participativa, para desta forma alcançar vantagens competitivas.

Como implementar o Marketing Territorial?

A implementação de uma estratégia de Marketing Territorial tem de ser uma decisão tomada com base num planeamento que permite alcançar os resultados desejados. Neste sentido existem três passos para uma boa implementação do Marketing Territorial:

➤ 1º Passo: Diagnóstico

O diagnóstico passa por uma análise ao território sobre um conjunto de fatores, sociais, económicos e políticos, com a finalidade de caracterizar as competências, as oportunidades e as forças do território para assim tornar-se uma vantagem competitiva.

Este primeiro passo de diagnóstico materializa os objetivos gerais e específicos do planeamento estratégico do território permitindo avançar para o próximo passo da definição da estratégia.

➤ 2º Passo: Definição da Estratégia

Esta fase passa por definir o modelo de implementação das ações e o plano de orientação do planeamento estratégico do território, ou seja, devem ser afirmadas as

políticas, programas e planos concretizados em ações que vão permitir alcançar os objetivos definidos. Além disso, deve ficar totalmente definido os responsáveis por cada uma das ações a desenvolver para garantir que a estratégia a desenvolver é avaliada e monitorizada.

Neste passo poderá ainda ser necessário sensibilizar e mobilizar entidades a integrar a equipa de estratégia, nomeadamente as Câmaras, Associações empresariais e/ou sectoriais, Comissões de Coordenação e Desenvolvimento regional, entre outras partes relevantes no território.

A definição da estratégia deve estar materializada sobre a forma de ações com vista ao planeamento e gestão do território o que inclui a identificação dos mercados internos e externos, para os quais os produtos territoriais e as marcas vão ser promovidas.

➤ 3º Passo: Formalização

Por fim, a formalização das ações a realizar para alcançar os objetivos de marketing territorial definidos.

Exemplo de marketing territorial

A crescente utilização do marketing territorial por parte de agentes políticos e territoriais tem conduzido ao surgimento de novas abordagens de marketing mais especializadas e focadas em objetivos concretos. Neste sentido, são novas tendências de Marketing Territorial:

- **Marketing de experiências:** uma nova abordagem onde o consumidor faz parte da própria experiência de consumo, ou seja, os sentidos dos consumidores assumem relevância no âmbito da natureza sensorial, emocional, cognitiva, racional e comportamental. O Marketing de experiências procura dar relevância à exploração e promoção de informação qualitativa, sensorial, sentimental de forma a atrair o público-alvo, uma prática utilizada por vários players ao nível do turismo.

Um bom exemplo de aplicação de Marketing de experiências é o caso da cidade de Brisbane, que se quer afirmar como destino lazer com base nas experiências que o território oferece.



<https://www.visitbrisbane.com.au/>

Outro exemplo de destacar é o caso da rede nacional de turismo criativo – RecriaBrasil, que desde 2017 reúne todas as experiências criativas, a herança cultural do Brasil para impulsionar o desenvolvimento territorial através de experiências que vão desde aulas de culinária a atividades na natureza.



<https://www.recriabrasil.com/>

Exemplo de marketing territorial

- **Marketing de cidades como base na cultura e no desporto:**
- muitas cidades e vilas têm investido na criação de espaços culturais e desportivos, consequente, do interesse dos residentes e não residente por eventos destes âmbitos.
- Um bom exemplo de aplicação de marketing com base na cultura e no desporto é o Estádio Municipal de Coimbra, remodelado com a finalidade de receber jogos do Euro 2004, mas desde então reutilizado para eventos desportivos (futebol, rãguebi e judo) e culturais (concertos de Rolling Stones, Madonna, George Michael, U2 e Andrea Bocelli).
- Outro exemplo é o famoso caso de Barcelona, cidade que acolheu os Jogos Olímpicos de 1992, passando de um cidade industrial portuária à incrível cidade turística, sendo nos dias de hoje uma metrópole europeia.

Exemplo de marketing territorial

- **E as cidades como própria marca:** a componente da imagem da cidade como marca tem vindo a ganhar espaço como um marca de promoção dos próprios territórios. Este tipo de marketing através da materialização de marca com a cidade é algo usual no território português.



OEIRAS VALLEY | MUNICÍPIO DE OEIRAS



