



# **Projeto Alvos Estratégicos (PAE)**

## ***Strategic Targets Project (STAR)***

Design do modelo conceptual da rede de coopetição de empresas da  
INOVA-RIA

*15 de Janeiro de 2013*

*Revisão final da versão apresentada em 30 de Julho de 2012*

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 1/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------

## Índice

1 Introdução e Enquadramento.....	3
2 Objeto.....	7
3 A INOVA-RIA e as empresas associadas.....	8
4 Redes, Cooperação, Competição e Coopetição – Estado da arte.....	10
4.1 Redes .....	10
4.2 Cooperação .....	12
4.3 Competição .....	13
4.4 Coopetição .....	14
5 Redes – atributos e modelação.....	17
6 A rede de Coopetição PAE/STAR.....	23
6.1 Estabelecimento de Visão comum e partilhada .....	23
6.2 Definição estratégica das metas e dos objetivos.....	25
6.3 Operacionalização da estratégia equacionada.....	26
6.4 Metodologia de atuação do PAE.....	27
6.5 Modelos possíveis de configuração e gestão do PAE.....	34
6.5.1 Constituição da rede.....	35
6.5.2 Formas possíveis para o PAE/STAR.....	36
6.6 Princípios e valores do PAE/STAR.....	43
7 Vinculação das entidades da rede.....	48
8 Conclusões e Recomendações.....	55
8.1 Conclusões.....	55
8.2 Recomendações.....	56
9 Bibliografia.....	58

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 2/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------

## 1 Introdução e Enquadramento

O ambiente em que as empresas se inserem sofreu importantes mudanças nas últimas décadas, principalmente de ordem económica e tecnológica. As mudanças económicas, decorrentes principalmente da globalização e da incerteza, têm criado, sucessivamente, novas exigências competitivas para as empresas.

As Organizações dependem do ambiente no qual se inserem e com o qual trocam fluxos, sendo, assim, sistemas abertos (Thomson, 1967); este autor, observou que a Organização é composta por um conjunto de elementos que interatuam entre si, orientados para um objetivo comum, sensíveis ao ambiente no qual a Organização se enquadra; logo, é um sistema aberto.

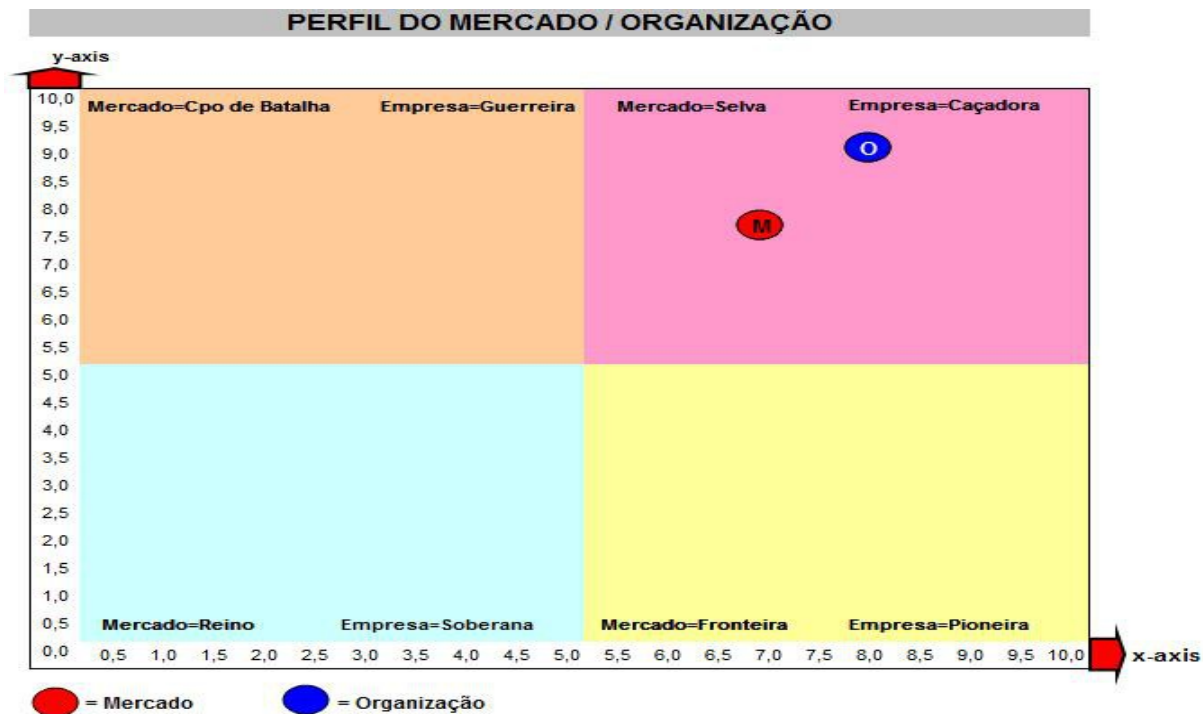
A intensificação da concorrência tem conduzido as Organizações para um ambiente onde a competitividade e a luta pela sobrevivência são as palavras de ordem (Porter, 1998). O crescente cenário de globalização tem acelerado a dinâmica organizacional, criando novos desafios e obrigando as Organizações a repensar a sua forma de se posicionar e de interagir com os ambientes externo e interno.

Porter (2009), cujos estudos e trabalhos no domínio da competitividade são globalmente reconhecidos, defendeu que uma Organização, para melhor competir num determinado segmento estratégico, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade (apelidou de indústrias) em que compete e na perfeita identificação dos clientes-alvo. Na análise de Porter, a atratividade de um investimento é inversamente proporcional à intensidade das forças competitivas. Para a análise da atratividade das indústrias, Porter criou o

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 3/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------

denominado modelo das cinco forças, que tem como objetivo a explicação das razões para o grau de atratividade de uma indústria a longo prazo. Analisando as cinco forças de Porter, podemos concluir que, na sua perspetiva, a competitividade de uma Organização assenta (ou depende), essencialmente em (de) fatores externos à Organização.

Tesmer (2002), afirmou que para uma Organização ser vencedora no ambiente em que opera precisa de estar devidamente alinhada com esse mesmo ambiente. Na sua abordagem, Tesmer estabeleceu quatro tipologias de Ambiente Organizacional ou mercado: Reino, Campo de Batalha, Selva e Fronteira.



*fig. 1 – Representação da abordagem de Tesmer*

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 4/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------

Igualmente, para a concretização do alinhamento, estabeleceu quatro tipologias de Organizações: Soberana, Guerreira, Caçadora e Pioneira. A Organização estará alinhada com o seu mercado quando estiver no mesmo quadrante (ver fig. 1); o seu posicionamento dentro do quadrante face ao mercado ditará, ainda, a sua capacidade de ser superior aos seus concorrentes. Na análise de Tesmer, as Organizações, no passado, procuravam posicionar-se como soberanas mas, à medida que os tempos têm passado e a complexidade e competição têm aumentado, foram naturalmente obrigadas a virarem-se para fora, para a “Selva” que as rodeia e na qual precisam de se posicionar como caçadoras.

Na abordagem dos desperdícios, que começa com Shingo (1981) na óptica restrita do processo produtivo, que evolue com Brunt e Butterworth (1998) para os processos de suporte e envolvente da Organização e, mais recentemente os associados aos diferentes níveis da gestão desde o estratégico ao operacional (Carrasqueira e Machado 2008), relevam-se os seguintes desperdícios em termos do alinhamento da Organização com o seu Mercado:

- Desalinhamentos na cadeia Visão – Missão – Estratégia – Política (s) – Processos – Resultados;
- Posicionamento estratégico desajustado / desalinhado face ao mercado;
- Estrutura Organizacional desequilibrada e desalinhada face ao contexto organizacional;
- Desalinhamento “voz” do processo / “voz” do cliente.

Por tudo isto, importa relevar a importância do alinhamento da Organização com o seu Mercado, começando esse alinhamento no Mercado, ou seja no Cliente; sem

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 5/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------

este alinhamento dificilmente qualquer organização terá sucesso.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 6/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------

## 2 Objeto

O presente serviço visa o desenvolvimento do “**Design do modelo conceptual da rede de coopetição**”, conforme definido no Caderno de Encargos respetivo e subjacente ao Projeto Alvos Estratégicos (PAE), visando o estabelecimento de um modelo conceptual da rede de coopetição a constituir com empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e empresas de Gestão.

Para tanto, serão desenvolvidas as seguintes tarefas:

- Apresentação do estado da arte em termos de redes empresariais, com particular relevo para redes de coopetição;
- Apresentação e análise dos modelos de redes possíveis;
- Recomendação de um modelo conceptual, operacional e exequível, aplicável ao setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE);
- Caracterização de forma abrangente e sistemática dos aspetos relevantes do modelo conceptual de rede;
- Definição do número de empresas dos subsectores de tecnologia e gestão;
- Recomendação dos vínculos de relacionamento e contratual a estabelecer entre as empresas da rede.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 7/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------

### 3 A INOVA-RIA e as empresas associadas

A associação Inova-Ria é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos que agrega entidades com um fim comum de fomentar a Inovação em Portugal em geral e em Aveiro em particular. Sem fins lucrativos, a Inova-Ria tem como objetivo principal a criação e consolidação de um agrupamento de entidades direta ou indiretamente relacionadas com o setor das TICE que permita o desenvolvimento e o fomento da competitividade da região de Aveiro e das TICE em Portugal. Focando-se na sua meta final, a Inova-Ria desenvolve atividades como a promoção de sinergias de rede e ganhos de escala em vários vetores como sejam: a inovação nas empresas, a realização de atividades de investigação e desenvolvimento colaborativos, a formação, o marketing e a internacionalização, entre outros aspetos.

A Inova-Ria conta na atualidade com 65 empresas associadas que atuam tanto a nível Nacional como a nível internacional, em diversos países tais como: Alemanha, América Latina, Angola, Bélgica, Brasil, Cabo Verde, China, Espanha, França, Grécia, Holanda, Malta, Marrocos, Moçambique, Polónia, Reino Unido, Suécia, Turquia e Timor.

Relativamente aos mercados e setores onde as organizações associadas se encontram presentes, estes são bastante abrangentes, relevando-se as tecnologias de informação, comunicação e marketing, telecomunicações, eletrónica, consultoria e formação.

No fim de 2010, a Inova-Ria representava um volume de negócios agregado de 193 milhões de Euros, congregando 65 empresas, as quais empregavam 2045 colaboradores, cuja grande maioria (mais de 70%) têm formação superior.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 8/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------



As atividades recentes têm reforçado a importância da Inova-Ria enquanto entidade representativa do setor das TICE, com forte implantação na região centro de Portugal. O trabalho desenvolvido ao longo dos últimos anos tem-se traduzido em concreto no apoio à evolução organizacional dos associados e do seu reconhecimento, através do apoio exercido à qualificação dos associados e internacionalização dos seus negócios. Este apoio permitiu um contributo significativo para iniciativas conjuntas de exposição a oportunidades de negócios e de envolvimento em projetos que têm visado o reforço da sua competitividade. Adicionalmente a este contributo, foram determinantes as sinergias desenvolvidas com o Polo de Competitividade das TICE (TICE.PT), com a COTEC Portugal, bem como com outras entidades institucionais do setor. No apoio à internacionalização, destaque para a co-organização e participação em várias missões empresariais - México, Brasil, Angola e República Checa, bem como a participação conjunta na CeBIT (SCHOLA.PT) e nas Feiras FILDA e Qualifica Angola. Ainda neste âmbito, foi formalizado um protocolo de colaboração com a TELECOM - Associação Brasileira de Telecomunicações para o desenvolvimento de atividades comuns.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 9/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------



## 4 Redes, Cooperação, Competição e Coopetição – Estado da arte

No atual contexto de alta competitividade, as empresas devem procurar recursos que lhes garantam resultados positivos e sustentáveis.

As inovações tecnológicas e a globalização das economias modificaram a configuração do mundo dos negócios. As organizações passaram a operar em mercados sem fronteiras com uma concorrência fortemente acentuada na inovação e em clientes mais exigentes; acresce ainda a evolução para um mercado global e de alta agressividade. É neste contexto globalizante que surge a necessidade de desenvolver novos(as) acordos/ interações organizacionais que permitam às organizações ambicionar melhores resultados qualitativa e quantitativamente. As redes, assumindo diferentes formas (essencialmente cooperação), ganharam no passado recente uma expressão que as projetou para o presente e, seguramente, futuro.

### 4.1 Redes

O conceito de Rede, enquanto sistema de ligações realimentadas, provém da Biologia. Quando os ecologistas, nas décadas de 1920 e 1930, estudavam as teias alimentares e os ciclos da vida concluíram que a rede é o único padrão de organização comum a todos os sistemas vivos. Como Capra (1996) afirmou: "Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes."; perspectiva naturalmente interessante segundo o paradigma holístico.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 10/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

Partindo do conceito definido por Olivieri (2003), "redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins". Em termos concretos, redes são estruturas flexíveis e de desenvolvimento horizontal, em que as dinâmicas de trabalho supõem atuações colaborativas, que se sustentam pela vontade e afinidade de elementos integrantes e que se assumem como um significativo recurso organizacional para a estruturação social.

Por outro lado e considerando o ambiente externo, a estruturação das Organizações tem vindo a ser condicionada pela necessidade de crescentes agilidade e flexibilidade, visando atingir níveis superiores de competitividade. Como tal, as estruturas organizacionais têm-se caracterizado progressivamente por um maior achatamento ou horizontalização e descentralização ou desconcentração, suportadas em complexas redes de relações de parceria e de alianças com diferentes níveis de formalização (Daft, 2009).

Para Shelton (1999), as Organizações em geral são concebidas visando a maximização das vantagens do posicionamento em rede, relevando-se a velocidade, flexibilidade e robustez ou resiliência. Surge assim o conceito de rede dinâmica o qual tem essencialmente a ver com o posicionamento estratégico da Organização, estabelecendo as adequadas parcerias, visando a obtenção e disponibilização das competências e recursos no tempo próprio. A rede dinâmica é composta por parceiros de negócios que subcontratam os serviços a um gestor nuclear, o qual fornece supervisão, coordenação e controlo a um dado projeto ou contrato (Snow e Miles, 2001);

A estrutura em rede projeta a Organização para além das suas fronteiras (Nolan *et al* 1988), observando-se uma lógica de distribuição de recursos, de conhecimento

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 11/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

e de competências. Para Barlett e Ghoshal (1989) a estrutura em rede permite uma maior interdependência das diferentes entidades envolvidas, através do estabelecimento de objetivos, processos de gestão e incentivos comuns. De fato, nos anos mais recentes, observa-se uma maior orientação das Organizações para o enfoque na perspetiva da rede orgânica.

Nas empresas organizadas em rede observa-se a procura no estabelecer de relacionamentos cooperativos favoráveis, o que resulta num maior valor para o mercado pela redução de custos ao longo da cadeia de valor e da integração dos participantes via partilha de recursos e/ou informações.

## 4.2 Cooperação

Tendo ganho relevância no início da década de 80, as estratégias cooperativas vistas como alianças estratégicas, *joint ventures* e acordos cooperativos entre organizações concorrentes, têm vindo a relacionar não só os concorrentes entre si, mas também entre estes e as instituições universitárias e os governos. Estas estratégias, conheceram nas últimas décadas uma significativa ampliação e transformação, assumindo formas diferentes sempre com o objetivo de alcançar e/ou melhorar a competitividade estratégica.

Os acordos cooperativos podem ser caracterizados por contratos formais, que ocorrem quando organizações concorrentes entre si formam alianças estratégicas ou outras parcerias, os quais são constituídos com base em normas sociais e de confiança. Nestes casos, o sucesso da parceria irá depender particularmente do envolvimento cooperativo entre os parceiros.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 12/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

Apesar da procura constante de benefícios mútuos, resultante da aliança da recursos, capacidades e talentos complementares, não se pode descartar o facto de que os acordos cooperativos não estão isentos de riscos, uma vez que a natureza dos relacionamentos, embora de base cooperativa, tem uma natural dimensão de competitividade intrínseca a todos os acordos.

São muito comuns os casos de organizações que unem esforços com o intuito de dar os primeiros passos no exterior através das exportações. Os casos mais comuns são os das pequenas e médias organizações que recorrem a acordos que originam cooperativas ou associações para promoverem a comercialização de seus produtos/ serviços no mercado externo.

### 4.3 Competição

Alguns autores (Porter 1998, Hammer e Staton 1999, Tesmer 2002, Hamel 2007) defendem que o grau de competição entre os *players*/organizações atuantes num determinado mercado é um fator crítico para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. A competitividade é um fator que favorece a inovação contínua das organizações, visto ser esta que concede a posição de destaque e consequentes ganhos superiores em relação aos restantes concorrentes. Tendo por base estas considerações é possível afirmar que um elevado grau de inovação num determinado setor é indicador de um alto nível de competitividade, e subsequentemente, de uma grande dinâmica competitiva. Tendo essa premissa como ponto de partida, é possível perceber que a principal característica do comportamento competitivo tem por base a maximização dos ganhos individuais.

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 13/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

## 4.4 Coopetição

Os arranjos competitivos e cooperativos por si só podem não ser suficientes para levar as empresas a alcançar vantagens competitivas. Para suprir tal deficiência, surge o conceito de coopetição, com o qual as empresas podem usufruir das estratégias de competição e cooperação em conjunto, de modo a que as limitações sejam compensadas e os benefícios compartilhados.

De facto, considerando o ambiente de mercado cada vez mais agressivo, muitas organizações concorrentes aliam esforços com o objetivo de desenvolver e/ou explorar conjuntamente recursos e capacidades para originar novas vantagens competitivas. Esta nova estratégia foi apelidada por Nalebuff e Bradenburg (1997) de coopetição. Na sua essência e recuperando a definição, embora simples, de Armstrong (1997), **Coopetição significa o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas.**

Apesar de ser um conceito recente, o termo coopetição começou a ser disseminado na gestão por Nalebuff e Bradenburger em 1997. Baseada na teoria dos jogos, que data da década de 50, a coopetição é compreendida de forma geral como a cooperação entre organizações concorrentes.

A cooperação entre as organizações ocorre não só para partilhar conhecimentos, como também para competirem entre si para maximizar os seus próprios benefícios. O recurso a cooperação e competição de forma simultânea pode estimular um grande "*brainstorming*" de conhecimento, progresso tecnológico e expansão nos mercados.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 14/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

Levando em linha de conta todos estes pontos pode-se concluir que o uso conjunto das duas estratégias, a cooperação e a competição, pode conduzir ao sucesso, uma vez que a cooperação possibilita o acesso a ativos que uma organização por si só não poderia desenvolver, e por outro lado, a competição é o que mantém a “tensão criativa” dentro das organizações e evita o conluio.

Alguns autores (por exemplo Bengtsson e Kock, 2000) ressaltam que poucos estudos têm em consideração que as organizações concorrentes podem beneficiar simultaneamente das estratégias de cooperação e competição e ainda, que ambos os tipos de relacionamento precisem ser enfatizados ao mesmo tempo. Estes autores relevam a importância da coopetição, levando em linha de conta o tipo de relação mais importante, pois as organizações atuando simultaneamente em cooperação e em competição, ajudam-se e pressionam-se simultaneamente.

Os principais aspetos positivos e a destacar da Coopetição podem sintetizar-se em:

- Pressão competitiva (interna e externa) - pela componente de competição;
- Disponibilização das melhores práticas – pela componente de cooperação;
- A inovação é, seguramente, a maior fonte de resultados – decorrente da cooperação e requerida pela competição;
- Cooperação de competidores em mercados partilhados é, essencialmente, um mecanismo de defesa face ao poder crescente dos clientes;
- Cooperação na criação e estruturação de recursos acrescenta valor à rede e às empresas;
- Cooperação entre a empresa e a rede é fundamental para um retorno

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 15/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

superior;

- A coexistência entre Competição e Cooperação – Coopetição - é um elemento de diferenciação crescente.

Recuperando um ponto da sabedoria ancestral: se queremos os amigos por perto, quereremos os inimigos ainda mais perto. De facto, dormir com o inimigo ou, dito de outra forma, aprender com os rivais é cada vez mais determinante (Coy 2006).

Em particular no que respeita a alianças entre PME's, tal abordagem tem demonstrado aumentar a sua capacidade para ultrapassar competidores mais “poderosos”, a entrada em novos mercados e o acesso a recursos externos relevantes (BarNir e Smith 2002). Já anteriormente Gomes-Casseres (1997) tinha demonstrado através de exemplos concretos que empresas relativamente pequenas face aos seus rivais careciam de formar alianças entre, única forma de atingir economias de escala e capacidade de IDI, mitigar riscos e desenvolver capacidade técnica diferenciadora; a conclusão similar chegaram (Morris, Kocak, e Özer (2007). No plano financeiro, Levy, Loebbecke, and Powell (2003) demonstraram de forma empírica que a coopetição entre PME's permite-lhes atingir um desempenho superior ao conseguido através da atuação individualizada.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 16/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------



## 5 Redes – atributos e modelação

O conceito de redes de coopetição é, relativamente, recente e foi inicialmente mencionado por Williamson em 1985, que tratou elementos extremos e relevantes das redes, como hierarquias e mercados. Na tipologia de hierarquia, ou na perspetiva da Organização, os relacionamentos entre organizações são mais “amarrados” enquanto na perspetiva dos mercados, os relacionamentos são mais “leves”, ou seja, são informais e com menos restrições e penalidades para as organizações.

Uma rede de coopetição é, assim, uma situação específica de mercado, na qual a competição e a cooperação se fundem, formando uma interdependência estratégica entre as empresas, da qual emerge um quadro de criação de valor. Observando uma rede de coopetição, consegue-se concluir que a natureza dos relacionamentos estabelecidos é caracterizada por diversos atributos tais como:

- A Cooperação entre os diferentes fornecedores e clientes;
- A interdependência entre as organizações onde o sucesso de cada uma depende do desempenho das outras;
- O horizonte temporal, no qual as transações podem ser únicas ou contínuas;
- A formalidade com que as transações entre as organizações são orientadas por contratos formais ou arranjos informais;
- O relacionamento fornecedor-cliente, caracterizado pelo grau de flexibilidade entre duas organizações.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 17/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

Os tipos de relacionamentos encontrados na tipologia de rede contribuem para o desenvolvimento da reputação das organizações, além de aumentar a partilha de informações.

Estes arranjos podem dar origem a vantagens competitivas significativas, visto que as organizações atuam de forma conjunta, compartilhando os seus recursos e as suas capacidades. Desta forma potenciam o seu nível e força de competição nos mercados onde atuam, visto um grupo ter mais expressão que uma organização singular. As principais vantagens a considerar são essencialmente:

- Visão holística – rede como um sistema vivo e com ligações que se realimentam continuamente;
- Horizontalidade - desenvolvimento horizontal, em que as dinâmicas de trabalho são de natureza colaborativa;
- Mudança de paradigma – a rede de coopetição representa um novo jogo, um novo paradigma que acrescenta valor e que reduz o anterior conhecimento a zero;
- Novo modelo organizacional (sistémico) – embora reconhecendo a importância da liderança, esta é do tipo emergente permitindo que qualquer entidade possa assumir protagonismo e liderança;
- Entrópico – importa ter presente que sendo uma abordagem colaborativa, descentralizada e de desenvolvimento horizontal, a tendência natural para níveis de entropia mais elevados é um fator de ameaça a não descurar.
- Sustentabilidade – ao viabilizar e facilitar a partilha de recursos entre as organizações da rede, permite uma melhor racionalização; por outro lado,

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 18/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

ao potenciar a capacidade da resultante global, acrescenta valor crítico para o assegurar do futuro dos elementos da rede;

- Plasticidade – a flexibilidade intrínseca às ligações da rede, permite a capacidade de adaptação e ajustamento consoante as diferentes oportunidades e requisitos que o mercado coloque;
- Agrega valor – o reforço das ligações incrementa a capacidade de desenvolvimento de conhecimento e aumenta o potencial de inovação;
- Democrática – desde a adesão, passando pelo estabelecimento do posicionamento e estratégia, pelas regras e pela operacionalização da atividade, até à revisão do modelo, todos os elementos possuem o poder, de forma equitativa, de influenciar e contribuir para a decisão global;
- Força/Massa/Energia – último, mas não menos importante, a rede de coopetição é capaz de potenciar a sua massa e força, projetando, assim, uma energia superior às organizações enquanto atuando de forma isolada.

A possibilidade de integrar uma rede de empresas apresenta-se de várias formas para as organizações. Uma das formas mais comuns é a constituição de consórcio, podendo ser, ainda, clusters, franchising, fusões e aquisições, ou ainda *Joint-Ventures*. A característica principal destas formas organizacionais é que a integração entre as empresas que nelas participam é baseada em acordos de cooperação, proporcionando às empresas participantes uma competitividade superior àquela que poderiam desenvolver caso atuassem individualmente no mercado.

As Redes podem apresentar uma multiplicidade de formas, muitas vezes híbridas,

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 19/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

a partir de determinados tipos, que se desdobram e modificam em graus diferenciados de multiplicação e especialização. As redes organizacionais são, em geral, vinculadas a uma entidade supra-institucional - isto é, que congrega instituições autónomas filiadas (federações, confederações, associações, entre outras) - ou a organizações complexas, compostas, por exemplo, de várias unidades autónomas e/ou dispersas territorialmente. Nas últimas duas décadas o conceito de rede evoluiu afirmando-se como uma alternativa prática de organização, possibilitando processos capazes de responder às necessidades de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação.

Uma rede é uma comunidade e, como tal, pressupõe identidades e padrões a serem acordados, sendo a própria rede a gerar os padrões a partir dos quais os envolvidos deverão correlacionar-se. No entanto e de especial relevância para o sucesso de qualquer iniciativa deste género, a atuação em rede pressupõe valores e a afirmação dos propósitos do coletivo (missão). Assim, há que estabelecer princípios, regras e critérios que norteiem a interação e que carecem de ser respeitados por quem queira trabalhar colaborativamente; em termos concretos, é necessário estabelecer um código de conduta para a atuação em rede.

Para o estabelecimento de uma rede de coopetição há que considerar um conjunto de etapas, relevando-se:

- Definição estratégica das metas e dos objetivos;
- Identificação de potenciais ligações para a rede;
- Assegurar a existência de vontade política;

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 20/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

- Assegurar, tanto quanto possível, a homogeneidade do status das diferentes entidades da rede, como crítico para o reforço dos relacionamentos;
- Prevenção de eventuais conflitos de interesse;
- Reconhecer a existência de “olhar umbilical”;
- Reforço contínuo da motivação cooperativa;
- Assegurar o dinamismo de forma continuada;
- Ter presente que os benefícios deverão suplantar os riscos;
- Visão integrada orientada para a sustentabilidade.

O conhecimento recolhido de experiências de redes de coopetição, como por exemplo a ZEA Partners, apontam para os seguintes aspetos relevantes:

- Inexistência de problemas relevantes, suplantando as expectativas das entidades envolvidas, conforme expectativa natural e intrínseca;
- Importância da Confiança e relacionamento amigável;
- Incremento reforçado da coopetição, muito pela heterogeneidade da informação e da situação das entidades face à rede;
- Cooperação ao nível dos diferentes recursos e Competição ao nível do mercado, representam os modelos mais comuns;
- Estar em Coopetição, numa rede, facilita o desenvolvimento de uma atitude de tolerância face aos outros *players*, enquanto reforça o espírito

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 21/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

combativo, lógico e racional.

Elaborado por:  
Eduardo Medeiro

Aprovado por:  
Manuel Carrasqueira

Data:  
15-01-2013

N.º de pág.  
22/60



## 6 A rede de Coopetição PAE/STAR

Considerando os diferentes elementos, expostos anteriormente, relativos aos principais aspetos a considerar para o estabelecimento de redes em geral e de redes de coopetição em particular, a abordagem a estabelecer visando a criação de uma rede de coopetição de empresas no seio da INOVA-RIA, deverá considerar as etapas que seguidamente se apresentam, procurando assegurar a resposta às seguintes questões:

- **Porquê?** Permite a reflexão sobre a necessidade motivadora, facilitando o estabelecimento da Visão;
- **O quê?** - Ajuda a transformar o propósito em processos de trabalho (o que tem de ser feito para alcançar as metas);
- **Como?** - Que métodos e atividades são necessários para atingir as metas;
- **Quando?** - quadro cronológico;
- **Quem?** - equipas envolvidas, modelo de gestão.

### 6.1 Estabelecimento de Visão comum e partilhada

Previamente à criação da rede será fundamental conceber um projeto mobilizador que permita conduzir as empresas da INOVA-RIA num caminho conducente ao atingir dos objetivos estratégicos que garantam a Sustentabilidade. Para tanto, será fundamental estabelecer uma Visão agregadora e partilhável pelas diferentes

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 23/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

empresas que permita a visualização de objetivos comuns em linha com as suas necessidades e expectativas. A existência de um propósito unificador que, no contexto atual, permita aumentar a competitividade das organizações, via o reforço das competências partilhadas, é, assim, um elemento crucial. A orientação da rede para mercados/alvos estratégicos considerando o seu potencial, segundo um posicionamento baseado na Voz do Cliente e, acima de tudo, que permita atuar na escala global extravasante da economia portuguesa será o elemento aglutinador para uma visão comum e partilhada.

Por outro lado, considerando a dimensão da Cooperação e em particular da complementaridade de competências entre empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e empresas de Consultoria de Gestão, a constituição da rede com empresas destas duas dimensões de competências permitirá exponenciar a resultante global da atuação da rede. No entanto, considerando como elemento central o desenvolvimento de produtos e serviços no domínio das TIC, será importante considerar que o número de empresas desta tipologia deverá ser superior (preferencialmente) ao das empresas de gestão.

Assim, o elemento central para o estabelecer da Visão e subsequente Missão da rede deverá ser:

- **Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Conhecimento (SIC) focados nas necessidades de setores concretos da economia, clarificando os alvos estratégicos e tendo como objetivo final a incrementação do potencial exportador e de internacionalização.**

Perante a Visão equacionada e tendo presentes as palavras-chave enunciadas, afigura-se oportuno propor o “batismo” da rede como:

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 24/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------



- Projeto **Alvos Estratégicos (PAE)**, ou, na dimensão internacional: *Strategic Targets Project (STAR)*.

## 6.2 Definição estratégica das metas e dos objetivos

Dos elementos centrais da Visão para a rede de coopetição a estabelecer no seio da INOVA-RIA e visando a definição estratégica dos objetivos e metas, é fundamental considerar os seguintes pilares para atuação:

- **Conhecer as competências relevantes e diferenciadoras** de todas as empresas da INOVA-RIA;
- Desenvolver um quadro de **atuação baseada na Voz do Cliente**, visando identificar as suas necessidades;
- Desenvolvimento e/ou adaptação de **soluções alinhadas com as necessidades identificadas**;
- Ter como mote final da ação, o desenvolvimento de Sistemas de Informação e Conhecimento suportados em **produtos e serviços exportáveis que permitam incrementar a capacidade de exportação e internacionalização da economia portuguesa**.

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 25/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

### ***6.3 Operacionalização da estratégia equacionada***

Em termos operacionais, para a criação e estruturação da rede será importante desenvolver as seguintes ações:

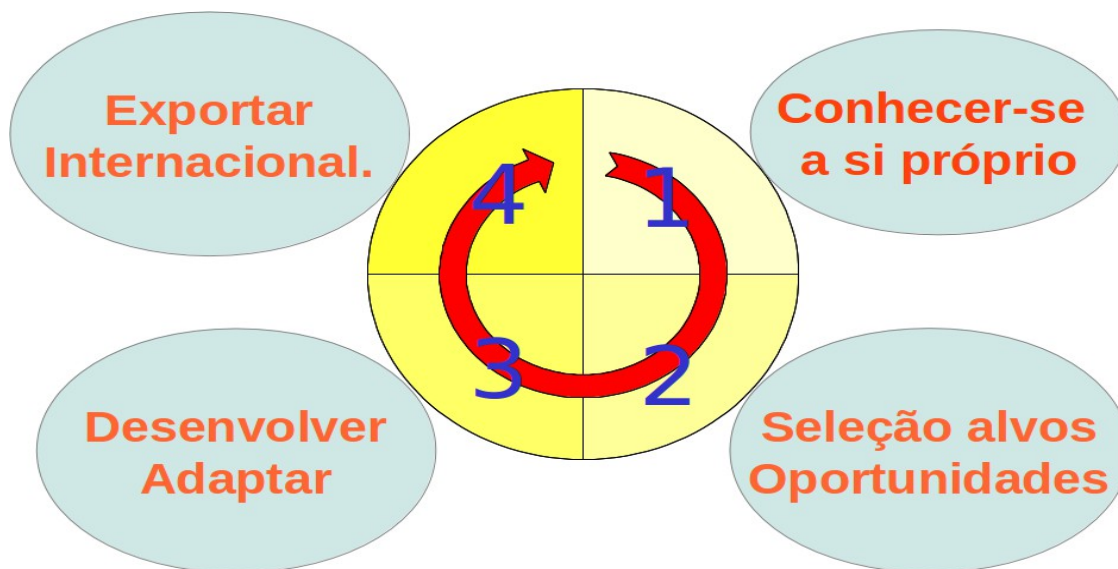
1. Definir, sob a alçada da direção da INOVA-RIA uma metodologia para a criação da rede, tendo por norte os objetivos e metas estratégicos que se pretendem atingir. Esta metodologia deverá considerar as diferentes etapas do projeto, estrutura organizacional e de gestão do projeto, bem como as diferentes responsabilidades das partes, assentes e formalizadas em acordo a subscrever por todas as entidades envolvidas;
2. Realizar uma sessão de trabalho/workshop na qual se apresentem os objetivos e metas estratégicos do projeto, visando cativar as empresas para a adesão à rede;
3. Identificar / convidar as empresas de Sistemas de Informação que se mostrem interessadas em colaborar no projeto, desenvolvendo atividades de apoio técnico no conhecimento das empresas associadas da INOVA-RIA e do polo das TICE em geral, bem como do levantamento das necessidades e oportunidades junto dos clusters e potenciais clientes da rede;
4. Identificar e convidar as empresas de consultoria de gestão que se mostrem interessadas em colaborar no projeto, liderando e desenvolvendo os trabalhos de diagnóstico, planeamento e outros específicos, visando obter conhecimento abrangente das competências das empresas associadas da INOVA-RIA e do polo das TICE em geral e, acima de tudo, o levantamento das necessidades e oportunidades dos clusters e dos clientes finais da rede;

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 26/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

- Orientar, desde o primeiro momento, o PAE e empresas constituintes para o objetivo final da exportação e internacionalização, via o desenvolvimento de soluções diferenciadoras baseadas nas reais necessidades dos clusters de maior potencialidade e atratividade.

#### 6.4 Metodologia de atuação do PAE

Considerando as Boas Práticas no domínio da gestão estratégica em geral e das redes em particular, é proposta uma metodologia de atuação conforme figura 2 e seguidamente descrita.



*fig. 2 – Metodologia de atuação do PAE*

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 27/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

A metodologia considerada, assente em quatro fases e pode ser sucintamente descrita da seguinte forma:

- **Fase 1 - Diagnóstico da realidade interna**

- Nesta fase, proceder-se-á ao levantamento sistemático e exaustivo das competências existentes nos associados da INOVARIA, visando conhecer objetivamente a “Voz do Processo”.

- **Fase 2 – Seleção dos “alvos” e levantamento das necessidades e oportunidades**

O posicionamento da rede assume como elemento relevante e determinante o conhecimento do mercado e, simultaneamente, fazer-se conhecer nesse mercado, gerando novas oportunidades de negócio. Para tanto, numa perspetiva pró-ativa (tanto quanto possível), a rede deverá considerar o desenvolvimento das seguintes atividades:

- Identificação dos clusters / setores que poderão ser alvo das competências existentes nos conjuntos PAE, INOVA-RIA e POLO TICE, visando **identificar necessidades e oportunidades de atuação das empresas da rede;**
- 2. Desenvolver uma análise qualitativa da potencialidade desses clusters (tendo por base o conhecimento geral e específico), em termos de apetência/necessidade/oportunidade para os SIC. A análise da potencialidade e atratividade dos clusters poderá ser efetuada de uma forma sistemática e abrangente numa fase inicial ou de forma gradual

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 28/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

em função das necessidades e oportunidades surgidas. Segundo os princípios da Gestão e em particular da etapa de planeamento, a caracterização abrangente da envolvente é um fator determinante para o estabelecimento de um plano de ações de maior capacidade e, subsequentemente, o atingir de objetivos superiores, pelo que o levantamento sistemático é recomendável face a apreciações pontuais em diferentes *timings*;

- 3. Conhecer o mercado, desenvolvendo para tanto estudos específicos de conhecimento dos clusters e respetivas entidades, bem como ações de prospeção e vigilância, visando selecionar os clusters e entidades-alvo da atuação da rede. Nesta etapa poderão ser seguidas duas abordagens:
  1. Abordagem simples e dirigida a uma entidade ou grupos de entidades de um dado cluster, em função de necessidades ou oportunidades identificadas;
  2. Abordagem estruturante com início na estrutura de gestão de um dado cluster, procurando o estabelecimento de parceria ou envolvimento em trabalho conjunto, visando a abordagem das empresas do cluster e que serão o alvo operacional das empresas do PAE.

Naturalmente qualquer uma das abordagens tem os seus prós e contras específicos. A abordagem 1 é mais leve em termos do investimento inicial e os resultados potenciais também serão, naturalmente, de escala inferior; a abordagem 2 considera um investimento inicial superior, no entanto a maior abrangência de atuação potenciará resultados de ordem superior em

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 29/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

dimensão e rentabilidade pelo desenvolvimento de mais projetos similares.

Independentemente do nível de pró-atividade da abordagem, a rede procurará nesta fase assegurar o desenvolvimento das seguintes atividades:

- **Angariar e Captar:** identificar oportunidades de negócio conjunto (*leads*), com base em necessidades de mercado angariadas
  - **Conceptualizar:** chegar a um conceito para as soluções mais capazes e devidamente alinhadas com a necessidade e/ou oportunidade identificada por qualquer entidade.
- **Fase 3 - Planificação e desenvolvimento das soluções de SIC necessárias e alinhadas com a voz do Mercado/Cliente.**

Partindo das necessidades do mercado, a rede organiza as suas atividades sob a forma de grupos de empresas que permitam o fornecimento de soluções devidamente alinhadas com as necessidades e/ou oportunidades identificadas; para a sua avaliação a gestão da rede analisará elementos como âmbito, potencial (incluindo estimativas de negócio/investimento se disponível, forma de desenvolvimento em rede, confidencialidade, *timing*).

Nesta fase a liderança da rede, preocupar-se-á em identificar e seleccionar as oportunidades que poderão constituir desafios para atuação conjunta das empresas da rede, promovendo a cooperação e oferecendo soluções alinhadas com as necessidades do mercado. De forma continuada, a liderança da rede assegura o registo do elementos relevantes, reportando às empresas da rede as oportunidades identificadas e as que foram

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 30/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

selecionadas para o lançamento de desafios.

Para tanto, será fundamental considerar as seguintes linhas de ação:

1. Considerar o desenvolvimento de soluções tendo como primeira prioridade a abordagem *Pull*, ou seja, as necessidades e expectativas concretas do cliente final;
2. Das necessidades e/ou oportunidades identificadas na fase anterior, resultam desafios que serão discutidos e dinamizados e junto das empresas da rede, permitindo que estas os selecionem. Após a “aceitação” do desafio é constituído um grupo composto por organizações com competências devidamente alinhadas com o output pretendido, visando assegurar inequivocamente o desenvolvimento da solução pretendida.
3. Durante a fase de conceção, desenvolvimento e operacionalização das soluções, será desejável acompanhar e monitorizar o processo de forma abrangente e centrada nos principais indicadores de progresso e qualidade definidos, assegurando-se o alinhamento com os requisitos / expectativas do cliente final.

Tendo em contas as características das empresas da rede e a área em que se inserem (principalmente TICE), o desenvolvimento de soluções devidamente alinhadas com as necessidades dos clientes finais é essencial para a criação de novos produtos tecnológicos e serviços inovadores, principalmente se exportáveis.

Nesta fase recomendam-se os seguintes aspetos:

- **Desenvolvimento e/ou adoção de uma plataforma** que

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 31/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

permita a gestão das diferentes oportunidades e/ou desafios, desde a fase inicial do seu surgimento até ao seu encerramento. Nesta plataforma deverá ser possível saber em cada instante o estado de uma dada oportunidade, desafio ou projeto em que a rede está envolvida;

- **Desenvolvimento de um documento regulador** (segundo os princípios apresentados em 7), que assegure a normalização da atuação das empresas da rede desde a fase da recolha de uma necessidade/oportunidade até ao encerramento do projeto, em particular dos aspetos associados ao conflito de interesses, atuação ética, confidencialidade, propriedade intelectual, entre outros.
- **Fase 4 - Melhoria, evolução e extensão a outras economias**

Nesta fase, procurar-se-á assegurar que os diferentes objetivos da rede são atingidos, com particular acuidade para:

- Qualidade da rede, interna e projetada para o mercado;
- Obtenção das metas definidas no âmbito dos diferentes projetos da rede,
- Atuação cooperativa, bem como ética e deontologicamente responsável;
- Cumprimento das regras estabelecidas.

Seguindo os princípios da gestão em geral e da Melhoria Contínua em particular, será fundamental assegurar a avaliação da eficácia das soluções

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 32/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------



implementadas mas, não menos importante, será determinante avaliar a atuação dos grupos de atuação e das empresas em particular. Para tanto, será fundamental assegurar a recolha e tratamento dos dados mais relevantes associados à atuação da rede de uma forma abrangente e das empresas, no âmbito do seu envolvimento nos diferentes desafios, em concreto.

Assim, a liderança da rede deverá desencadear atividades que permitam acompanhar o trabalho dos vários agrupamentos de forma não intrusiva, mas requerendo a compreensão e colaboração das empresas. O desempenho da rede em geral e das empresas (no âmbito da sua atuação na rede) em particular, deverá ser sistematizado através dos diferentes objetivos, metas e subseqüentes indicadores e apresentado periodicamente. A rede deverá estar preparada para as situações indesejáveis como um dado grupo não apresentar resultados ou não cumprir os seus objetivos, perante as quais deverá decidir a passagem para um grupo diferente ou a “morte” do desafio.

Na perspetiva da exportação das soluções, nesta fase será determinante analisar as possibilidades de exportação das tecnologias desenvolvidas para economias de outros países, lançando as bases para a efetivação da exportação e internacionalização. A metodologia para operacionalização da exportação das soluções deverá ser considerada e estabelecida em etapa própria de atuação da rede, após o assegurar das fases anteriores.

Nesta fase recomenda-se:

- **Estabelecimento de uma metodologia de avaliação de desempenho** bem como da responsabilidade e autoridade para a

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 33/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

iniciação e operacionalização das medidas proporcionais para os desvios surgidos.

### **6.5 Modelos possíveis de configuração e gestão do PAE**

Como vimos em 5, as redes podem apresentar diferentes formas, muitas vezes híbridas a partir de determinados tipos, que se desdobram e modificam em graus diferenciados de multiplicação e especialização. Na perspetiva do envolvimento e interligação organizacional o cluster surge como a forma de rede mais simples sem agregação formal entre as empresas constituintes, não potenciando, naturalmente, os resultados dado a menor ligação e comprometimento organizacionais. Considerando este aspeto e visando atingir os resultados esperados, as organizações que se propõem formar (ou aderir a) uma rede, estão disponíveis para formar *Joint-Ventures* ou consórcios, forma esta que surge como a mais comum. Embora com níveis de desempenho distintos, a característica principal destas formas organizacionais é que a interligação entre as empresas que nelas participam é baseada em acordos de cooperação, proporcionando às empresas participantes uma competitividade superior àquela que poderiam desenvolver caso atuassem individualmente no mercado.

Independentemente da forma organizacional, o elemento mais comum às redes organizacionais é o facto de estarem, em geral, vinculadas a uma entidade supra-institucional, o que no caso presente será a INOVA-RIA.

Assim, considerando o conhecimento apresentado em 4 e 5 e a Visão, Estratégia, Operacionalização e Metodologia definidas de 6.1 a 6.4, apresenta-se

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 34/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

seguidamente as propostas para constituição, configuração e gestão do PAE.

### 6.5.1 Constituição da rede

Considerando o âmbito de atuação e a visão assumida, é naturalmente coerente que a rede possuir mais empresas de TIC do que de gestão, propondo-se os seguintes atributos para a constituição da rede:

- **Relação entre empresas de TIC e de gestão** – rácio mínimo de 2:1, recomendando-se 3:1 ou 4.1;
- **Número máximo de empresas** – para a viabilização de uma gestão eficaz e produtiva o número máximo de empresas, na fase de arranque, deverá estar centrado entre 12 e 16. Um número superior de empresas, significa um risco adicional em termos da dificuldade na obtenção de consensos, dada a inexistência de energia e inércia próprias da rede na fase inicial. Com a evolução da rede e o desenvolvimento de dinâmica intrínseca a uma atuação pró-ativa e orientada para resultados, a entrada de novas empresas deixará de ser um fator potencialmente limitativo para se transformar num fator potenciador;
- **Número mínimo desejável** – visando assegurar a viabilidade da rede 6 empresas deverá ser o mínimo razoável. Um número inferior, mesmo numa fase de arranque, deverá colocar em causa o presente projeto da rede PAE levando a uma revisão do conceito, posicionamento e operacionalização.

Nesta fase recomenda-se:

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 35/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

- **Definição das condições para admissão à rede**, visando alinhar a sua constituição com o espírito, conceito e visão.

### 6.5.2 Formas possíveis para o PAE/STAR

Como observámos, na génese de uma rede e essencialmente do seu crescimento e desenvolvimento está a abordagem voluntária das empresas participantes. Simultaneamente, o nível de formalismo equacionado na adesão a uma rede especialmente na fase de arranque e de atuação de banda larga das empresas, é intrinsecamente baixo; tal, significa que as empresas não estarão disponíveis para modelos fechados em termos de formalismo, hierarquia e liderança, embora tal não implique a não aceitação de um nível de formalismo adequado, bem como de liderança, para assegurar o atingir dos objetivos preconizados pela rede.

Assim, articulando o ângulo de observação das organizações com o posicionamento definido para o PAE, três modelos de configuração poderão ser equacionados e que passamos a desenvolver de seguida:

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 36/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

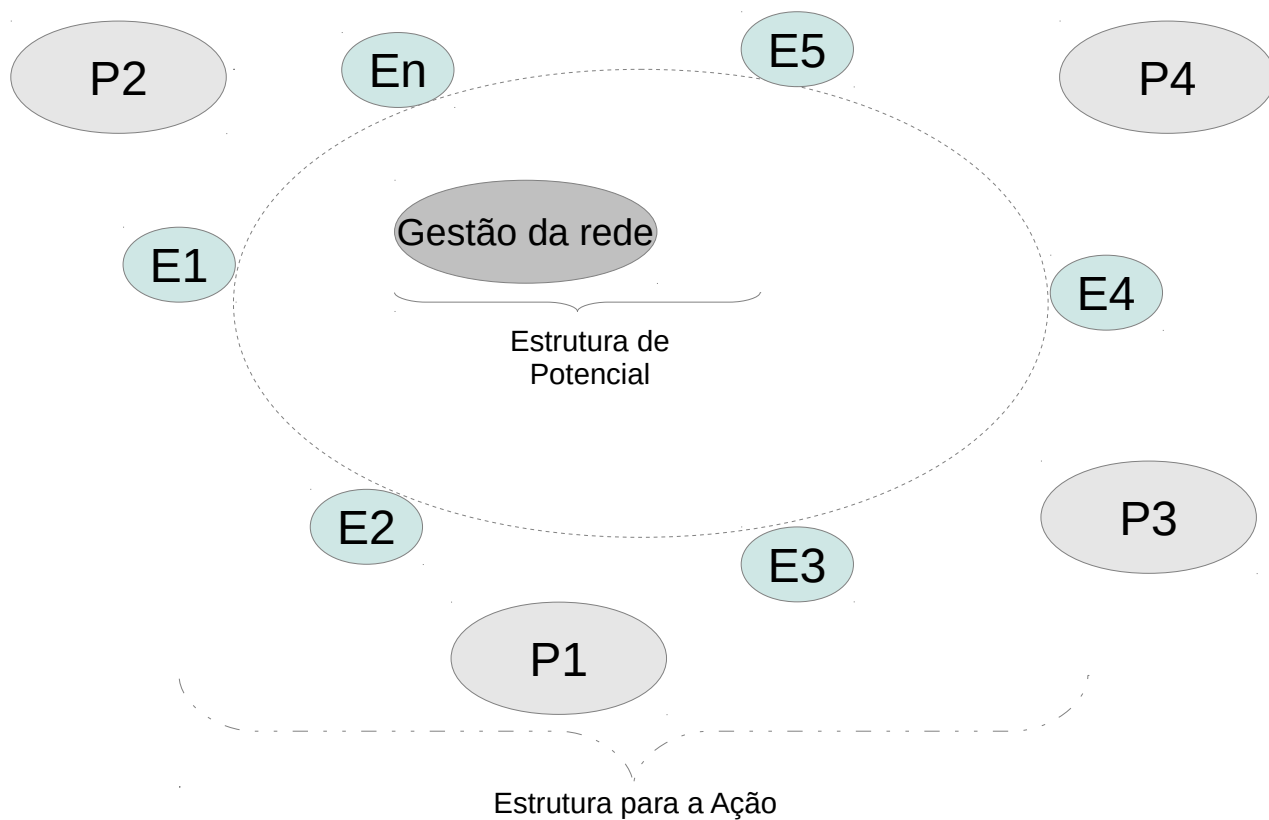
### **Modelo 1 - Baixo nível de formalismo e liderança emergente**

Este modelo possui uma lógica de atuação suportada num formalismo mínimo, permitindo às empresas relacionarem-se e desenvolverem atividades e projetos sem qualquer intervenção da gestão da rede. O principal formalismo está associado à gestão da rede e adesão e permanência das empresas na rede. Este tipo de modelo está presente nas tipologias de estrutura associativa e de cluster; relevam-se os seguintes aspetos:

- As empresas da rede movimentam-se num espaço não equidistante da gestão da rede;
- Através de iniciativas proporcionadas pela gestão da rede ou de iniciativa de empresa(s), são lançados projetos que envolvem as empresas;
- As empresas podem lançar projetos conjuntamente com outras empresas, não tendo que existir regulação por parte da gestão da rede;
- A estrutura de potencial é de dimensão reduzida; por outro lado a estrutura para a ação acaba por se estender a toda a rede, embora seja difusa e não sustentada num formalismo prévio regulador, assumindo uma natureza difusa e propiciando um grau de liberdade significativo às empresas.

Considerando a visão e o posicionamento definidos, este modelo está desalinhado. Ainda, em termos dos aspetos técnicos, este modelo não permite a configuração de uma rede de coopetição alavancadora para o atingir dos resultados esperados, pelo que não recomendamos a sua adoção.

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 37/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------



*Fig. 3– Modelo informal de configuração para a rede*

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 38/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

## Modelo 2 - Nível de formalismo equilibrado e liderança emergente

Neste modelo observa-se uma estrutura de potencial e uma estrutura para ação com funções e responsabilidades minimamente formalizadas, relevando-se:

- As diferentes empresas participam no debate das diferentes opções táticas e operacionais da rede, visando assegurar o seu envolvimento e comprometimento;
- As empresas têm a função de identificar necessidades e oportunidades para o desenvolvimento de potenciais projetos, de forma livre e sem alvos pré-definidos;
- Em termos práticos, a rede existe e ganha expressão através das oportunidades trazidas pelas empresas, de forma individual ou coletiva, as quais constituem desafios à rede. Após a comunicação dos desafios à rede, a gestão coordenará o desenvolvimento das necessárias ações para a análise do enquadramento na rede, discussão do desafio e constituição de um grupo para desenvolvimento do projeto que será liderado pela empresa que lançou o desafio.

Este modelo considera um nível de formalismo e estrutura equilibrados, embora não considere uma abordagem sistematizada a alvos previamente definidos; subseqüentemente, poderão surgir sobreposições de atuação ou lacunas na abordagem ao mercado, resultando em níveis de desempenho inferiores e potenciais conflitos internos ou perceção menos positiva por parte do mercado.

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 39/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

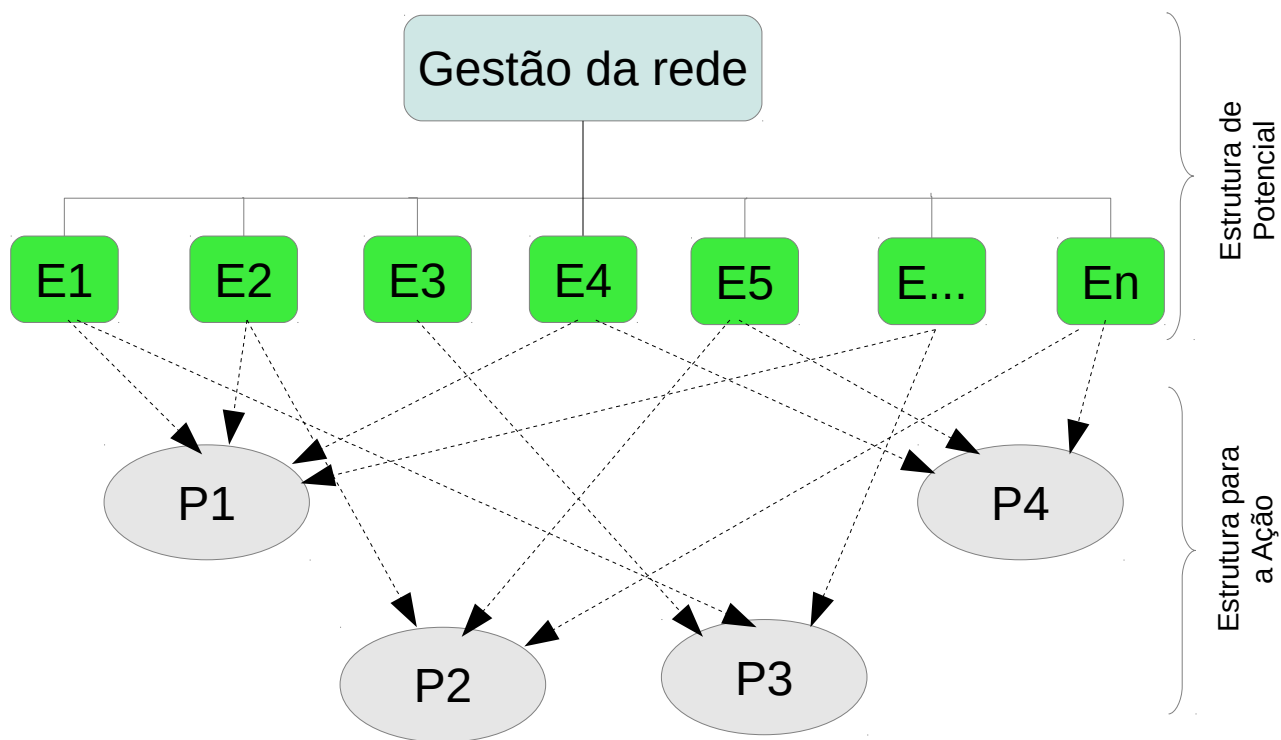


Fig. 4 – Modelo de configuração da rede de formalismo equilibrado

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 40/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

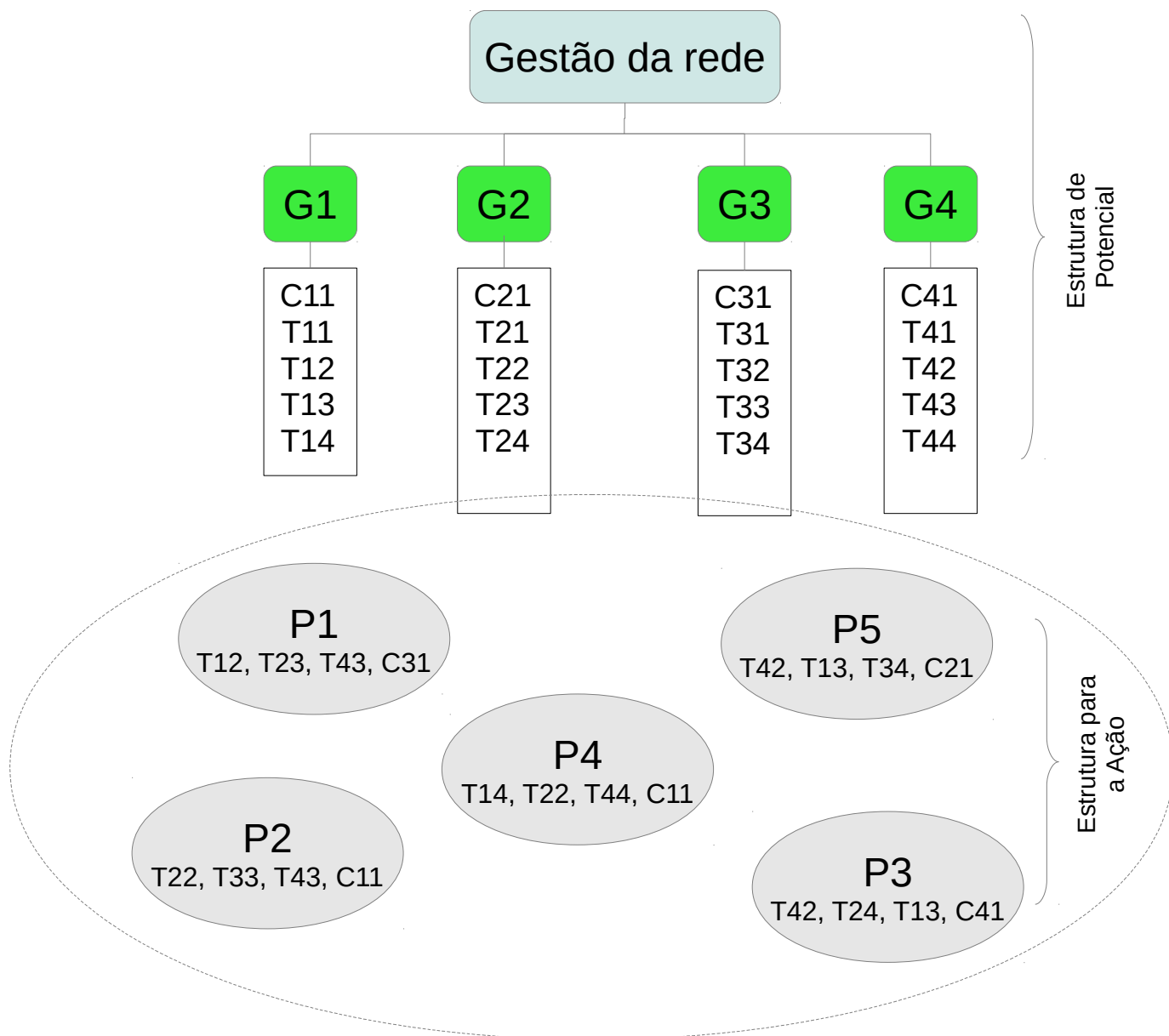


### Modelo 3. Nível de formalismo equilibrado e liderança mista

Este modelo considera um maior formalismo que o modelo 2 na estrutura e atuação de base da rede, relevando-se:

- Criação de grupos de atuação compostos por empresas de gestão e tecnológicas, sendo cada grupo composto, recomendavelmente, por uma empresa de gestão e duas a quatro empresas tecnológicas;
- Os grupos têm alvos potenciais de atuação, em cuja seleção participam, visando desenvolver as atividades sistemáticas previstas na fase 2 da metodologia;
- A liderança do grupo, visando a coordenação da sua atuação potencial com particular relevo para as tarefas de levantamento de oportunidades, é definida na fase da criação do grupo. A nomeação da liderança do grupo deverá prever a voluntariedade de uma dada empresa para liderar, sendo importante considerar a rotação da liderança; a definição de tempos para revisão ou mudança da liderança deverão ser igualmente estabelecidos;
- Sempre que surja uma oportunidade para o desenvolvimento de um potencial projeto (com base nas necessidades e/ou oportunidades identificadas nos alvos trabalhados), este será liderado pela empresa que identificou e visualizou essa oportunidade e/ou por outra com competências consideradas pelo grupo como melhor alinhadas para o potencial projeto.

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 41/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------



*Fig. 5 – Modelo de configuração da rede de liderança mista*

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 42/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

Perante os modelos apresentados, recomenda-se:

- **Adoção do modelo 2 ou do modelo 3**, consoante a dinâmica que se pretenda imprimir na abordagem ao mercado; o modelo 3 permitirá uma abordagem sistematizada e abrangente, enquanto o modelo 2 será o mais ajustado para uma abordagem propiciadora da iniciativa individualizada das empresas.

## 6.6 Princípios e valores do PAE/STAR

Do conhecimento e experiência disponíveis sabemos que é fundamental estabelecer Princípios e Valores sóbrios de atuação, que norteiem a atuação da rede em geral e das entidades nela participantes em particular quando representando o PAE. Assim, deverão ser considerados os seguintes Princípios e Valores:

### Independência

Fazer parte de uma rede não quer dizer deixar de lado sua independência. Ao contrário, uma rede requer participantes independentes, auto-motivados, não limitados por hierarquias. Cada participante possui talentos únicos, diferentes e valiosos para trazer ao grupo e para exercer sua criatividade é preciso independência;

É o equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá força motriz a uma rede.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 43/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

**Comprometimento** - A comunicação e a interatividade desenvolvem-se e suportam-se nos acordos e nos standards estabelecidos. Os Princípios e Valores por todos assumidos, os códigos de conduta ou de boas práticas e os acordos ou contratos firmados, são peças relevantes e críticas para assegurar o comprometimento de todos os envolvidos. É assim fundamental existir comprometimento abrangente formal e informal.

### **Participação colaborativa**

A participação dos elementos de uma rede é que a faz funcionar; uma rede só existe quando em movimento. O alicerce da rede é a vontade e participação dos seus membros.

Assim, é fundamental que exista uma participação colaborativa e, para tanto, o papel das lideranças no sentido de criar/proporcionar as condições para a colaboração de todos e para a natural pró-atividade é crucial.

### **Multiliderança e horizontalidade**

Uma rede não possui hierarquia nem chefe. A liderança provém de muitas fontes, sendo as decisões compartilhadas.

Assim, os modelos propostos preconizam a existência de figuras como *gestão da rede e líderes/chefes de grupo*, estas entidades terão a cuidada atenção em permitir a emergência da liderança por parte de qualquer entidade, tendo como mote a

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 44/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

apresentação de propostas e o surgir de iniciativas de forma alinhada com a estratégia, objetivos e metodologia definidos.

### **Conectividade**

Uma rede é uma “costura dinâmica” de muitos pontos. Só quando estão ligados e interagindo é que a rede se mantém.

Para assegurar o reforço das ligações entre as entidades da rede, deverão existir sessões de trabalho periódicas, meios de comunicação e colaboração formais e informais abertos e por todos conhecidos, bem como outras plataformas de trabalho colaborativas que facilitem a conectividade.

### **Descentralização e Capilarização**

Uma rede não tem centro; cada ponto da rede é um centro em potencial. Uma rede pode-se desdobrar em múltiplos níveis ou segmentos autónomos.

Os modelos de gestão propostos permitem a descentralização em grupos prévia e/ou posteriormente ao desenvolvimento de projetos; no entanto, estes modelos não são limitadores (tendo presente o Princípio de multi-liderança) ao surgimento de novos “centros” ou sub-redes, no claro alinhamento com os elementos conceptuais e estruturantes do PAE.

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 45/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

**- Coerência – entre o investimento efetuado e resultados esperados**

As empresas participantes na rede assumem um natural compromisso com o desenvolvimento das necessárias atividades para a operacionalização da rede, conhecimento mútuo, conhecimento das necessidades e oportunidades dos diferentes setores selecionados, preparação dos desafios e desenvolvimento ou adaptação de soluções. A aposta neste investimento, sem retorno económico direto e de curto prazo, espera, naturalmente, a possibilidade de participar nas oportunidades de negócio que venham a surgir pela atuação da rede. As entidades possuem expectativas de retorno do investimento (resultados do projeto, quota de mercado e notoriedade), o que, a não acontecer, seria o indicador mais “frio” do insucesso da rede.

**Formalização**

Embora a dimensão informal seja fundamental para se conseguir o esperado sucesso da rede, a redução a escrito dos diferentes aspetos reguladores da interatuação das entidades, das funções e responsabilidades e outros aspetos relevantes é determinante. Assim, deverá ser produzido um acordo assumido e subscrito por todos os participantes visando assegurar um nível de compromisso e de salvaguarda das responsabilidades, partilhado por todos.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 46/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

## Gestão do Risco

O risco de insucesso da rede existe e é, considerando muitas outras experiências, naturalmente significativo. Existem naturais ameaças que importa considerar e ter presente por forma a assegurar que o risco de desagregação ou de insucesso da rede, se mantenha a um nível reduzido ou aceitável. Consideram-se como principais ameaças e medidas associadas as seguintes:

- Gestão das tensões resultantes da Competição e Cooperação, simultâneas;
- Articulação da heterogeneidade e da especificidade de recursos que, embora reforce a Coopetição, é em si mesmo um fator de ameaça;
- Gestão da pressão para competir em novas áreas, bem como interesse em participar em oportunidades de negócio;
- Reforçar a confiança dos parceiros, como chave para “baixar a guarda” e aceitar vulnerabilidades, suportada na convicção de que os riscos estão controlados e os ganhos potenciais compensarão a tomada de riscos.

Para assegurar que o nível de Risco se mantém a um nível razoável, é fundamental que a gestão da rede identifique as diferentes ameaças e proponha as medidas proporcionais, visando manter essas ameaças controladas e, assim, o nível de risco aceitável.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 47/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

## 7 Vinculação das entidades da rede

Considerando a importância da existência de um acordo formal que vincule as diferentes entidades num compromisso estável e que estabeleça as metodologias e regras de empenhamento das empresas da rede, os aspetos seguintes deverão ser acautelados:

- **Objeto**

Deverá ser definido, nomeadamente:

- Âmbito de atuação do PAE em termos da tipologia de projetos passíveis de serem desenvolvidos no seio da rede;

- **Duração do acordo**

Sendo a rede uma plataforma para o desenvolvimento de projetos, no seio da INOVA-RIA e envolvendo para tanto empresas desta associação, entidades estas que desenvolvem as suas atividades sem limite temporal, não fará sentido estabelecer-se uma duração para o acordo.

- **Estrutura orgânica**

Se no caso do modelo 3 é fundamental a existência de uma estrutura orgânica própria para gestão do PAE/STAR em linha com os aspetos específicos propostos, no caso do modelo 2 tal é, apesar de tudo, recomendável.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 48/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------



Devem ser definidas as potenciais responsabilidades dos parceiros na estrutura orgânica e na execução do(s) projeto(s), clarificando-se as suas intervenções funcionais e modalidades de parceria entre as partes.

- **Nomeação/atribuição da gestão da rede**

Os parceiros, de comum acordo, devem designar a entidade gestora da rede, a qual poderá ser um órgão coletivo. A gestão da rede poderá ser definida com termo certo ou a termo incerto, sendo fundamental estabelecer a metodologia de substituição. Deverá ainda ser estabelecido se a participação na gestão da rede é mandatária e extensível a todos os membros da rede (nomeadamente através da rotatividade). Assumindo-se um caminho de profissionalização da rede ou caso as empresas não estejam disponíveis para assumir a gestão da rede no tempo e duração definidos, poderá considerar-se a remuneração da gestão; tal, no entanto, significará a revisão das variáveis de envolvimento das empresas, nomeadamente pela inclusão do fator custo/investimento associado à sua participação na rede.

Considerando ainda que a rede se insere no âmbito da INOVA-RIA, será fundamental assegurar um mecanismo de envolvimento e comprometimento, bem como de monitorização que permita àquela entidade acompanhar a dinâmica da rede e verificar continuamente o alinhamento com o seu posicionamento.

- **Obrigações das entidades gestoras e participantes**

Neste ponto devem definir-se as responsabilidades e autoridades dos diferentes elementos da rede, em especial os seguintes papeis:

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 49/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

- Subscrição inicial e vinculação permanente ao acordo e/ou código deontológico estabelecidos;
- Gestão geral da rede desde a admissão até à eventual exclusão da rede, passando pela análise de potenciais projetos, informação interna a ser trocada pelos parceiros e/ou a reportar à gestão;
- Autonomia, comunicação e interlocução externas;
- Assegurar um envolvimento pró-ativo, fornecendo as suas competências nos moldes definidos;
- Planear adequadamente os projetos e tarefas em que esteja envolvida, reportando regularmente como previsto e sempre que se prospetivarem desvios suscetíveis de comprometer os objetivos e planeamento estabelecidos;
- Moderação de eventuais conflitos que venham a surgir;

- **Planeamento do projeto**

No que toca ao início, duração e fim de cada etapa dos trabalhos, todas essas datas devem ser devidamente planeadas para evitar possíveis “atrasos”. Devem ser acordadas datas e prazos viáveis para que o decorrer dos trabalhos seja feito em sintonia entre os parceiros em geral e os elementos de um grupo em particular. No caso dos prazos acordados não serem respeitados por algum parceiro, devem ser acordados mecanismos para decidir sobre as medidas a adotar. No caso do incumprimento ser de nível global e poder afetar a rede, deverão ser ouvidos os

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 50/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

parceiros para se chegar a consensos e subsequentes medidas a adotar.

- **Condições de envolvimento externo**

Embora os grupos sejam constituídos por empresas da rede, sempre que considerado necessário ou oportuno recorrer a entidades externas para a realização de uma ação concreta prevista no projeto, os parceiros e a gestão da rede devem ser informados previamente por forma a assegurar a aprovação atempada.

- **Atraso e incumprimento das obrigações**

Os parceiros estão obrigados a informar de qualquer facto ou acontecimento que possa afetar o bom desenvolvimento do projeto. No caso de incumprimento total ou parcial das obrigações por parte de algum dos parceiros, a gestão da rede deverá requerer ao beneficiário incumpridor as alterações necessárias à sua reparação com a maior brevidade possível e sempre num prazo limite. Em caso de não reparação da falta cometida ou na presença de reiteração do incumprimento, os parceiros promoverão a realização da tarefa por outro parceiro ou entidade externa, sendo esta ação consentida por todos os parceiros através do órgão competente. Poderá, ainda, ser necessário considerar o fim do desafio ou projeto em curso e eventual exclusão do parceiro incumpridor.

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 51/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

- **Resolução de conflitos internos da parceria**

A resolução de possíveis litígios entre parceiros será, numa primeira abordagem, derimido pela gestão da rede; caso tal se mostre insuficiente, cada um dos parceiros estará obrigado a aceitar a decisão de uma Comissão de Arbitragem criada para o efeito pelos órgãos de gestão do projeto. Em caso de não resolução, deverá seguir-se a legislação em vigor, sendo a resolução do conflito decidida pelo órgão jurídico competente.

- **Direitos de propriedade intelectual**

Todos os produtos (materiais e intelectuais) realizados no quadro do(s) projeto(s) devem pertencer, integralmente, aos parceiros do(s) projeto(s) que participem diretamente no seu desenvolvimento. Para tanto e previamente à sua conceção, desenvolvimento ou produção, deverão ser estabelecidos acordos específicos clarificando os direitos de cada parceiro. Independentemente dos direitos de propriedade intelectual, os órgãos de gestão do programa devem reservar o direito de divulgar os diferentes resultados obtidos pelos parceiros no âmbito do(s) projeto(s), com o conhecimento prévio destes.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 52/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

- **Confidencialidade**

Os parceiros devem comprometer-se a adotar as medidas necessárias para que as pessoas responsáveis do(s) projeto(s) respeitem a confidencialidade da informação e para que esta não seja divulgada sem prévio consentimento das entidades originadoras da informação. As cláusulas de confidencialidade devem permanecer em vigor durante um período de tempo acordado, extravasando temporalmente a duração do projeto.

- **Renúncia ou desvinculação de parceiros**

A renúncia ou desvinculação de um parceiro é uma possibilidade natural, para a qual terão de estar preparados uma serie de mecanismos formais. Tal desvinculação, de base, deverá estar sustentada num Acordo de Desvinculação, cuja especificidade deverá ser analisada na especialidade em função da tipologia de atuação das empresas.

- **Força maior**

Nenhum parceiro deverá ser responsabilizado pelo incumprimento de obrigações que emanam do(s) acordo(s) firmados, quando o incumprimento seja devido a causas de força maior. Nestes casos, o(s) parceiro(s) envolvidos nessas situações deverão comunicar por escrito e de forma imediata o facto aos restantes parceiros.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 53/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

- **Responsabilidade civil**

Os parceiros em geral, devem exonerar as outras partes de qualquer responsabilidade civil por danos sofridos por eles próprios ou pelo seu pessoal resultantes da execução do(s) acordo(s) na medida em que estes danos não resultem de uma falta grave ou intencional.

- **Modificações**

Qualquer acordo apenas poderá ser modificado através de uma adenda anexada ao acordo inicial e assinada pelo órgão competente de controlo, depois de receber a aprovação dos parceiros do projeto.

Considerando os aspetos apresentados, recomenda-se:

- **Estabelecimento de um acordo/vínculo**, que formalize os principais aspetos enunciados neste ponto e estabeleça de forma abrangente as regras de pertença, responsabilidade, autoridade, envolvimento e empenhamento, comprometendo-as com o seu cumprimento. Este acordo deverá integrar (ou ser complementado com) um código deontológico visando estabelecer um mínimo de regras de conduta preventivas a potenciais conflitos;
- **Estabelecimento de um acordo de desvinculação** que acautele os aspetos relevantes associados à saída das empresas.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 54/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

## 8 Conclusões e Recomendações

Do presente trabalho é possível extrair um conjunto de conclusões e recomendações, que passamos a desenvolver:

### 8.1 Conclusões

- As elevadas globalização, incerteza e instabilidade do ambiente empresarial atual, em que as organizações se movem, torna crítica a importância do alinhamento da Organização com o seu Mercado, começando esse alinhamento no Mercado, ou seja no Cliente; sem este alinhamento dificilmente qualquer organização terá sucesso.
- O ambiente específico de atuação da INOVA-RIA, congregando mais de seis dezenas de empresas dos setores com particular relevo para as TICE e consultoria de gestão, permite estabelecer o enquadramento favorável para o lançamento de uma rede de empresas orientada e alinhada com as necessidades de setores concretos da economia, com o fim último da exportação e internacionalização;
- As empresas organizadas em rede têm mostrado a criação de maior valor para o mercado, pela redução de custos ao longo da cadeia de valor e da integração dos participantes via partilha de recursos e/ou informações. Na atuação em rede, a coopetição apresenta um conjunto muito interessante de vantagens, pois as organizações atuando simultaneamente em cooperação e na competição ajudam-se e pressionam-se simultaneamente.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 55/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

- A criação de uma rede de coopetição constituída por empresas do setor das TIC e do setor da consultoria de gestão, pode permitir o atingir de resultados interessantes, com particular orientação das empresas para as dimensões da exportação e internacionalização;
- A proposta do PAE surge assim, naturalmente, baseada e sustentada no conhecimento disponível e na realidade do ambiente específico da INOVARIA; uma rede, à partida, não muito ambiciosa em termos de quantidade de parceiros mas, essencialmente, ousada em termos da abordagem aos “alvos” a selecionar, alavancada na complementaridade e concorrenciaisidade das competências existentes, terá o potencial para atingir os objetivos prospetivados;

## 8.2 Recomendações

Ao longo do presente documento foi possível ir estabelecendo as recomendações que se consideram adequadas e proporcionais aos diferentes aspetos observados e que aqui se recapitulam.

- **Clarificação da Visão e definição de Objetivos** - Para o sucesso do PAE será fundamental estabelecer a Visão e os Objetivos Estratégicos que mobilizem as empresas potencialmente participantes;
- **Plataforma de gestão** - Desenvolvimento e/ou adoção de Plataforma para a gestão das diferentes oportunidades e/ou desafios, desde a fase inicial do seu surgimento até ao seu encerramento;

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 56/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------



- **Configuração da rede** - adoção do modelo 2 ou do modelo 3, propostos para a configuração da rede;
- **Formalização da participação na rede** - estabelecimento de um acordo/vínculo para participação na rede, devendo ainda considerar-se a adoção de regras do foro deontológico;
- **Desvinculação** - assunção de um acordo de desvinculação que acautele os aspetos relevantes associados à saída das empresas.
- **Metodologia de avaliação de desempenho** - definição de metodologia para monitorização do desempenho e estabelecimento de medidas proporcionais para os desvios surgidos.

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 57/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

## 9 Bibliografia

ARMSTRONG, J. S., Co-opetition. Journal of Marketing, 1997.

Barlett, C. A., Ghoshal, S., "Managing Across Borders", Harvard Business School Press, 1989;

BarNir, A., and K. A. Smith, "Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks," Journal of Small Business Management 40(3), 219–232, 2002;

Bengtsson, M., Kock, S. (1999), "Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks", Journal of Business and Industrial Marketing, 1999.

Brunt, D., and Butterworth, C. "Waste elimination in lean production - a supply chain perspective". Proceedings of the ISATA Conference, Germany, pp. 275-282, 1998;

Capra, F., "The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems", Anchor, 1997;

Carrasqueira, M. J., Machado, V. C., "Strategic Logistics: re-designing companies in accordance with Lean Principles", International Journal of Management Science and Engineering Management, London, 2008;

Coy, P. "Sleeping with the Enemy," Business Week, August 21/28, 96–97, 2006;

Daft, R. L., "Organization Theory and Design", South-Western College Pub, 10ª edição, 2009;

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 58/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

Gomes-Casseres, B. "Group versus Group: How Alliance Networks Compete," Harvard Business Review 72(4), 62–74, 1994;

Hamel, G., "The Future of Management", Harvard Business Review, 2007;

Hammer, M. e Stanton, S., "How process enterprise really work", Harvard Business Review, Nov 1999;

Levy, M., C. Loebbecke, and P. Powell, "SMEs, Co-opetition and Knowledge Sharing: The Role of Information Systems," European Journal of Information Systems 12(1), 3–17, 2003;

Morris, M. H., A. Kocak, and A. Özer, "Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance," Journal of Small Business Strategy 18(1), 35–55, 2007;

Nalebuff, A., Bradenburg, B. "Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business", Harvard Business School Press, 1997;

Nolan, R., Pollack, A., Ware, J., "Creating the 21ths Century Organization", Stage Stage, 1988;

OLIVIERI, Laura. A importância histórico-social das Redes. Revista do Terceiro Setor , 2003;

Porter, M. E., "On Competition", Harvard Business Review Book, 1998;

Porter, M. E., "What is Strategy?", Harvard Business Review, Março 2009;

Shelton, C., "Quantum leaps", Butterworth-Heinemann, Boston, 1999;

Elaborado por: Eduardo Medeiro	Aprovado por: Manuel Carrasqueira	Data: 15-01-2013	N.º de pág. 59/60
-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------	----------------------

## REDE DE COOPETIÇÃO

Shingo, S., “Study of Toyota Production System from Industrial Engineering View Point”, Japan Management Association, Tokyo, 1981;

Snow, C. C., Miles R. E., “Fit, Failure and the hall of fame”, free press, 2003;

Tesmer, J., “Your Perfect Business Match: A Groundbreaking Approach to Surviving and Thriving in Today's Business Battleground”, Career Press, 2002;

Thompson, J.D., “Organizations in Action”, McGraw-Hill, Nova Iorque. 1967;

Williamson, O., “The economic institutions of capitalism”, The Free Press, 1985.

<p>Elaborado por: Eduardo Medeiro</p>	<p>Aprovado por: Manuel Carrasqueira</p>	<p>Data: 15-01-2013</p>	<p>N.º de pág. 60/60</p>
-------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------	------------------------------