



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CRIAÇÃO DE CAVALOS PURO
SANGUE LUSITANOS – ANTECEDENTES E FATORES CRÍTICOS
PARA SUA ADOÇÃO**

JOÃO PAULO MARTINS NOGUEIRA

OUTUBRO - 2021

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**COOPETIÇÃO NA INDÚSTRIA DA CRIAÇÃO DE CAVALOS PURO
SANGUE LUSITANOS – ANTECEDENTES E FATORES CRÍTICOS
PARA SUA ADOÇÃO**

JOÃO PAULO MARTINS NOGUEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR RICARDO FIGUEIREDO BELCHIOR

OUTUBRO – 2021

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha família por, para além de me ter proporcionado as melhores condições para concluir esta tese de Mestrado, sempre ter acreditado em mim e me ter dado motivação para levar a cabo este projeto. Este foi um projeto que me fez crescer bastante, não só a nível académico, como também a nível pessoal.

Gostaria também de agradecer a todos os Professores que fizeram parte deste caminho, mas em especial ao meu orientador, Professor Doutor Ricardo Figueiredo Belchior. O Professor Ricardo foi, sem dúvida, a peça-chave em todo o processo. Foi graças ao seu apoio que consegui concluir esta tese. A sua disponibilidade, profissionalismo, rigor, a sua atenção aos detalhes e a sua criatividade foram imprescindíveis.

Quero ainda agradecer a todos os criadores de cavalos PSL que aceitaram responder ao questionário e, em especial, agradecer aos criadores que, para além de responder ao questionário, se disponibilizaram para realizar a entrevista. O contributo de todos estes criadores foi fundamental para viabilizar a tese.

Elaborar esta tese teve um sabor especial, uma vez que ligou as duas paixões da minha vida, a Gestão e os cavalos.

Resumo

O cavalo Puro Sangue Lusitano (PSL) tem ganho cada vez mais destaque na economia portuguesa, sendo já um dos principais produtos de exportação. No entanto, não tem havido entradas em novos mercados, assim como a oferta existente é bastante escassa, pelo que se apresenta neste estudo a coopetição como uma possível solução para melhorar o desempenho desta indústria.

Este estudo tem por objetivos identificar e analisar os antecedentes de coopetição dos criadores de PSL e perceber quais são os fatores críticos (FC) para sua adoção que levariam estes criadores a estabelecerem uma relação cooperativa, com vista a melhorar a sua prestação no mercado.

Para tal, foi elaborado um primeiro questionário com o objetivo de identificar quais as temáticas da coopetição mais relevantes que poderiam ser abordadas neste estudo, que foi respondido por 18 criadores de PSL e, posteriormente, realizou-se uma entrevista aos 6 criadores que se disponibilizaram para tal.

Após a análise dos questionários e das entrevistas, encontram-se dois tipos de colaborações mais usuais entre os criadores: as colaborações com fins comerciais e as colaborações para troca de ativos (como por exemplo, material genético).

O FC mais relevante foi a confiança. Houve ainda outros FC sugeridos pelos criadores de PSL para que aceitem colaborar entre si, nomeadamente: o acesso a recursos, a partilha de conhecimento, a reputação do parceiro e, até mesmo, a redução de custos.

Este estudo procurou contribuir para a literatura sobre a estratégia de coopetição, aumentando o conhecimento acerca dos antecedentes de coopetição e da relevância dos FC, no âmbito de um setor ainda pouco estudado, o do PSL.

PALAVRAS-CHAVE: Coopetição, Antecedentes, Fatores Críticos, Orientação Cooperativa, Indústria do cavalo Puro Sangue Lusitano.

Abstract

The Lusitano Horse (PSL) has gained increasing prominence in the Portuguese economy, being already one of the main export products. However, there have been no entries into new markets, just as the existing supply is quite scarce, so the cooperation is presented in this study as a possible solution to improve the performance of this industry.

The main goals of this study are identify and analyse the antecedents of cooperation that already exist between the PSL breeders and to understand which are the Critical Factors (CF) that would take breeders to establish a cooperative relationship in order to achieve better market performance.

With that purpose, a questionnaire was implemented, resulting in a total of 18 complete responses from PSL breeders and, after that, we made an interview with 6 of those breeders.

Results from the analysis of the questionnaires and interviews suggest two types of collaboration as the most commonly found among the breeders:: collaborations for commercial purposes and collaborations for the exchange of assets (e.g., genetic material).

The most relevant CF was trust, but other CF have also been suggested by PSL breeders such as access to resources, knowledge sharing, partner reputation, and even costs reduction.

This study sought to contribute to increase the empirical evidence that exists in the literature about the history of cooperation and the relevance of CSF, also at the level of cooperation.

KEYWORDS: Cooperation, Antecedents, Critical Factors, Cooperative Guidance, Lusitano Horse Industry.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract.....	III
Lista de Tabelas	IV
Lista de Abreviaturas.....	V
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Coopetição	3
2.2. Antecedentes	6
2.3. Fatores Críticos	7
2.4. Colaborações de Desenvolvimento de Mercado.....	10
2.5. Acordos conjuntos de Investigação & Desenvolvimento	11
3. Metodologia	12
3.1. Questionário.....	13
3.2. Entrevistas.....	13
4. Resultados	14
4.1. Questionário.....	14
4.2. Entrevistas.....	18
5. Discussão dos Resultados.....	24
6. Conclusão	27
Referências Bibliográficas.....	29
Anexos	37
Anexo 1 – Questionário.....	37
Anexo 2 – Guião da Entrevista (caso já tenha colaborado com concorrente).....	41
Anexo 3 – Guião da Entrevista (caso nunca tenha colaborado com concorrente)	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Valorização dos Benefícios da coopetição pelos criadores.....	16
Tabela 2 - Fatores Críticos para adoção de estratégia cooperativa	17

Lista de Abreviaturas

FAO – Food and Agriculture Organization

FCSFC – Fatores Críticos de Sucesso

I&D – Investigação e Desenvolvimento

PME – Pequenas e Médias Empresas

PSL – Puro Sangue Lusitano

WBFSH – World Breeding Federation for Sport Horses

1. Introdução

O Puro Sangue Lusitano (PSL) é um dos cavalos de sela mais antigos do mundo (Lira et al., 2010) e tem tido cada vez mais projeção a nível internacional, ocupando atualmente o 6º lugar (de entre 41 raças) no ranking da *World Breeding Federation for Sport Horses*, que reflete as melhores raças de cavalos para competição (WBFSH, 2020). O mercado da criação e venda do cavalo PSL tem já uma grande representatividade na economia portuguesa, sendo o principal produto de exportação e divulgação do mundo rural de Portugal, a par do vinho, azeite e cortiça (Vicente et al., 2012).

No entanto, a raça lusitana não tem demonstrado uma grande dinâmica no que toca à penetração em novos mercados, pois conta com criadores em apenas 32 países, assim como os recursos disponíveis são bastante limitados, uma vez que só existem cerca de 5000 éguas reprodutoras registadas (Vicente, 2015), pelo que a raça está considerada em perigo de extinção pela FAO (*Food & Agriculture Organization of the United Nations*), o que leva também a que a capacidade de oferta seja bastante reduzida.

A coopetição é uma das soluções preconizadas pela literatura para indústrias estagnadas em termos de inovação e com dificuldades em penetrar em novos mercados e onde predominam as pequenas e médias empresas (PME), como é o caso da indústria equestre portuguesa, nomeadamente, dos criadores de cavalos PSL. A coopetição é um acordo entre empresas em que se partilha recursos e riscos para criar valor para as empresas, especialmente em contexto de inovação e penetração de mercados (Bouncken, et al., 2019).

A coopetição oferece vantagens para a criação de valor no domínio do mercado, tais como o aumento das vendas, rentabilidade e quota de mercado (Ritala, 2019), o reconhecimento da marca internacional e, permite ainda, estratégias de penetração no mercado com sucesso (Roig-Tierno et al., 2017). Geralmente, os coopetidores podem usufruir de sinergias a partir de quota de mercado, vendas, fidelização ou perceção de marca contra outros concorrentes no mercado (Gnyawali & Park, 2011; Sanou et al., 2016). A troca de informações ajuda a definir ou a alterar a oferta para o consumidor (Afuah, 2000). Os coopetidores podem reunir recursos e alargar a sua quota de vendas nos mesmos mercados ou em relacionados para configurar e implementar pacotes específicos de produtos e serviços com maior força para os seus mercados-alvo (Sanou

et al., 2016; para uma visão geral ver Le Roy & Czakon, 2015). Assim, os coopetidores podem estar em melhor posição para promover os seus produtos dominantes junto dos seus consumidores (Bouncken, et al., 2019).

Uma empresa que segue uma estratégia coopetitiva está numa posição em que pode beneficiar das vantagens tanto da concorrência como da cooperação (Le Roy & Czakon, 2015). A concorrência pressiona as empresas a introduzirem novas combinações de produtos, a inovarem e a melhorarem os produtos/serviços. A cooperação permite ainda às empresas ter acesso a recursos, competências e conhecimentos dos seus concorrentes, a um custo relativamente baixo (Osarenkhoe, 2010).

Se as organizações colaborarem como indústria, ao entrarem num novo mercado, serão reconhecidos como uma marca e não apenas como pequenas empresas isoladas, o que fará melhorar a sua performance no mercado, inclusivamente em mercados internacionais (Roig-Tierno et al., 2017; Van der Kruis, 2019).

Deste modo, o objetivo deste estudo é identificar e analisar os antecedentes de coopetição que já existem entre os criadores de PSL e perceber quais são os fatores críticos que levariam estes criadores a estabelecerem uma relação coopetitiva, com vista a melhorar a sua prestação no mercado, através da análise de 18 coudelarias de PSL, todas elas PME.

Esta dissertação é composta por 6 capítulos, sendo que o primeiro é a introdução ao estudo. O segundo capítulo centra-se na revisão da literatura existente acerca do tema em causa. O terceiro capítulo explica a metodologia utilizada na recolha e análise dos dados. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos e no quinto capítulo é feita uma análise desses resultados. Por fim, no sexto capítulo apresenta-se as conclusões, as principais contribuições deste estudo, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo, através de uma revisão da literatura, irei abordar as definições e os conceitos gerais que contextualizam este estudo, nomeadamente coopetição, os seus antecedentes e os fatores críticos para a adoção da estratégia coopetitiva.

2.1. Coopetição

Desde sempre que as empresas criam relações entre si, de forma a terem a melhor prestação possível no mercado (Van der Kruis, 2019). Numa rede, é normal que cada empresa tenha aliados que cooperem consigo, assim como têm empresas com as quais concorrem (Eriksson, 2008; Kim et al., 2013). Porém, dada a globalidade da competição que as empresas enfrentam, surgiu nos anos 80 um conceito proposto por Raymond Noorda que junta os termos “cooperação” e “competição”, a *coopetição*. Só mais tarde este tema começou a ser alvo de estudo pelos investigadores Nalebuff & Brandenburger (1996).

O conceito de coopetição, baseia-se na premissa de que é possível competir e cooperar concomitantemente, permitindo a cooperação mútua, com o objetivo de potenciar as forças competitivas, descrevendo uma relação interorganizacional entre estes dois conceitos (Hermes et al., 2013; Beggsston & Kock, 2014; Bouncken et al. 2015; Resende et al., 2017).

Inicialmente, Nalebuff & Brandenburger (1996) usaram o termo “coopetidores” para abraçar um quarto grupo de *players* estratégicos - para além de fornecedores, clientes e complementares -, um tipo particular de concorrentes da empresa. Sugeriram ter em conta cinco tipos diferentes de intervenientes: a empresa, os seus clientes, os seus concorrentes, os seus fornecedores e os seus complementares. A coopetição começou assim a ser vista como uma estratégia que engloba a interação e a interdependência entre as empresas concorrentes, onde existe simultaneamente cooperação e concorrência. Importa referir que, antes deste conceito surgir como uma importante estratégia de negócio, competição e cooperação eram normalmente tratados separadamente para descrever as relações entre as empresas (M’Chirgui, 2005).

Embora a coopetição exista em diferentes níveis, desde coopetição entre os próprios indivíduos, até a coopetição em redes, o mais comum é entre empresas (Gnyawali &

Madhavan, 2001; Luo, 2005; Chen, 2008; Bengtsson et al., 2010; Bengtsson & Kock, 2014). O termo coopetição surge na literatura para descrever interações entre uma grande variedade de agentes económicos, tais como compradores e vendedores (Eriksson, 2008; Kim et al., 2013), complementares (Nalebuff & Brandenburger, 1996), empresas e governos (Meckling et al., 2015) e até colegas de trabalho (Geraudel & Salvetat, 2014). Dada esta definição tão ampla, torna-se importante salientar que este estudo se centra na coopetição entre concorrentes diretos. Também referida como coopetição horizontal (Gnyawali et al., 2008), trata-se de atividades de cooperação entre empresas que competem para satisfazer as mesmas necessidades do cliente, nos mesmos mercados.

As empresas usam a estratégia coopetitiva para fortalecer a sua posição no mercado, juntando as vantagens competitivas de uma organização (entre as quais temos os recursos específicos, as competências e até mesmo a posição no mercado) com os recursos complementares de outras organizações que surgem da aplicação desta estratégia coopetitiva (Jankowska, 2010; Van der Kruijs, 2019). Esta estratégia aplica-se especialmente às PME, que aprendem e melhoram as suas competências ao colaborar com outras empresas da mesma dimensão, pois enfrentam, tendencialmente os mesmos desafios (Bengtsson & Johansson, 2014).

Além disso, a coopetição conduz a uma melhoria do desempenho do negócio, à vantagem competitiva e à inovação, estimula a criação e partilha de conhecimentos e ajuda a lidar com a crescente incerteza e complexidade num ambiente económico rápido e globalizado (Mariani, 2016). Isto conduz a uma redução do risco económico e, além disso, as organizações podem aceder mais facilmente a novos mercados (por exemplo, os mercados estrangeiros). A coopetição conduz, assim, a que as organizações aproveitem mutuamente o seu potencial competitivo.

O *fit* estratégico dos coopetidores, tal como as similaridades na visão, missão, estratégia, objetivos comuns e os seus planos para o futuro, influencia bastante o sucesso desta relação (Chin et al., 2008; Wu et al., 2009; Park et al., 2014). Quanto mais objetivos as empresas tiverem em comum, mais desenvolvidas, fluídas e eficazes serão as relações de coopetição horizontais (van der Zee & Vanneste, 2015). O sucesso da relação coopetitiva requer ainda que os gestores desenvolvam uma capacidade cognitiva específica, onde sejam capazes de reconhecer a importância da coopetição, identificar oportunidades de criação de valor com concorrentes e de ajudar outros gestores a desenvolverem um *mindset* com ênfase na coopetição (Gnyawali & Park,

2009; Elbers & Schulpen, 2011; Czakon et al., 2019). A decisão estratégica de cooperar com empresas concorrentes é, assim, normalmente, influenciada pelas características comportamentais dos principais decisores das empresas (Classen et al., 2012).

Apesar destas vantagens, a coopetição é uma estratégia complexa e de alguma forma contraditória, uma vez que os concorrentes têm de cooperar com benefícios mútuos e competir ao mesmo tempo, mas sem se eliminarem mutuamente (Resende et al., 2017). Uma das suas desvantagens é a constante batalha competitiva pela quota de mercado, pela liderança de custos e pela indução das mudanças tecnológicas no mercado (Jankowska, 2010). Adicionalmente, Schmoltzi & Wallenburg (2012) alertam que quando a cooperação é baixa e a concorrência é elevada, podem surgir riscos de coopetição como o oportunismo e conflitos, prejudicando ou até mesmo destruindo assim a relação cooperativa. A adoção do conceito de coopetição refere-se a alguns pontos críticos. Uma vez que a sua própria base é a intensidade da concorrência e da cooperação, é importante examinar cada um deles e os seus efeitos antes de investigar os efeitos simultâneos (Resende et al., 2017). Uma competição muito intensa e uma cooperação muito fraca (ou vice-versa) podem tornar a relação instável e criar benefícios limitados (Raza-Ullah et al., 2014).

O equilíbrio entre a concorrência e a cooperação diz respeito a vários tipos de tensões que podem ser geridas de várias formas. Há questões subjacentes à natureza desta relação, como a confiança e o compromisso que afetam diretamente a estabilidade da relação (Tidström, 2014; Resende et al., 2017). O capital social deve ser tido em conta para melhorar os resultados na gestão das tensões da equipa, através da cooperação (Resende et al., 2017). A confiança dentro da equipa deve ser o fator mais crítico para o capital social, uma vez que a cooperação e a concorrência são geridas simultaneamente, tornando-se essenciais para o sucesso da coopetição (Baruch & Lin, 2012).

Apesar do ambiente competitivo, caso existam interesses comuns, é possível encontrar um método de cooperação para trabalhar em conjunto. A coopetição deve ser o produto de um desejo comum de cooperação, com o objetivo de alcançar uma maior competitividade (Geraudel & Salvétat, 2012). Assim, os gestores devem reconhecer o valor de trocar estas diferentes experiências dentro da organização, de forma a evitar interações cooperativas e competitivas como dois processos de aprendizagem inter-organizacionais separados (Dahl, 2014). Os interesses contraditórios desenvolvem impactos na relação entre os parceiros e podem diminuir a sua dependência mútua. Este

estado estimula as empresas a afastarem-se umas das outras, ou seja, podem concentrar-se apenas na concorrência. No entanto, o envolvimento concorrencial aliado à cooperação entre as empresas implica um limite justo, que, por sua vez, determina as fronteiras internas entre a concorrência e a cooperação (Resende et al., 2017).

A viabilidade de uma estratégia de coopetição depende da sua capacidade de criar melhores resultados do que os que seriam gerados através de operação individual (Kim, et al., 2013). Na dinâmica da coopetição, a concorrência e a cooperação estão a integrar partes da estratégia global da empresa (Resende et al., 2017). Cooperar com os concorrentes pode permitir atingir níveis de desempenho para além do que teria sido possível (Peng et al., 2012). O desempenho de uma rede de negócios pode ser medido através de coopetição. Para tal, é necessário compreender os antecedentes da coopetição no contexto do sector que está a ser estudado (Czakov et al., 2019), assim como identificar e estruturar os fatores que são considerados fatores críticos (FC) que influenciam o desempenho coopetitivo e a competitividade das redes empresariais de forma sistemática (Walley, 2007; Bengtsson et al., 2016; Resende et al., 2017; Ceptureanu et al., 2018).

2.2. Antecedentes

Os antecedentes referem-se a uma precedência cronológica e lógica de uma premissa antes de um resultado (Dorn et al., 2016). Estes antecedentes são específicos da indústria (Czakov et al., 2014) e do contexto (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). Podem incluir o grau de mudança, a competição intraindustrial, a fase do ciclo de vida da indústria ou até mesmo a existência e o poder dos órgãos reguladores (Dorn et al., 2016).

A participação em redes existentes aumenta significativamente a probabilidade de cooperar (Wang, 2008; Czakov, 2018). A posição das empresas dentro das redes tem demonstrado influenciar a intensidade das ações cooperativas (Gnyawali et al., 2006; Czakov et al., 2019).

A experiência passada é também bastante importante para futuras colaborações com os rivais (Gnyawali & Park, 2011). A experiência influencia as parcerias futuras, incluindo a escolha desses parceiros e, até mesmo, nas condições em que essas parcerias vão acontecer (Dorn et al., 2016). A consciência de que se obteve benefícios na

colaboração anterior tem também um papel importante na decisão sobre colaborar com rivais (Zach & Racherla, 2011).

A confiança nos parceiros é um dos antecedentes da coopetição mais abordados na literatura (Dorn et al., 2016). O desenvolvimento de confiança mútua influencia a adoção bem sucedida de uma estratégia de coopetição no longo prazo (Chin et al., 2008; Czakon et al., 2019) e é vista como um precursor do compromisso para com a relação (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017).

A reputação do parceiro que se refere a comportamentos e conquistas dos potenciais parceiros (Czakon et al., 2019) é um importante fator no momento da escolha do aliado para cooperar, uma vez que reduz o risco percebido e a incerteza que é normal numa colaboração com um rival (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016).

A orientação cooperativa, baseada no *mindset* cooperativo, é útil no sentido em que indica quais as empresas que têm maior propensão para criar parcerias (Kylänen & Rusko, 2011; Bouncken & Fredrich, 2016). O *mindset* cooperativo é observado quando empresas individuais participam em ações coletivas com o intuito de alcançar objetivos comuns, enquanto que, pelo contrário, no *mindset* competitivo há uma maximização dos interesses individuais, pondo de parte as ações conjuntas (Czakon et al., 2019).

A coerência em termos de objetivos comuns, assim como a compatibilidade dos membros da rede, pode também ser importante, exigindo procedimentos e mecanismos que precisam ser estabelecidos e geridos de acordo com as necessidades e requisitos (Elbers & Schulpen, 2011), como estabelecer os critérios para selecionar os parceiros com o objetivo de identificar seu potencial de agregação de valor (Wu et al., 2009; Park et al., 2014; Ceptureanu et al., 2018) ou complementaridade em termos de processos, competências e recursos (Moeller, 2010; Bravo et al., 2012; Dorn et al., 2016). De forma geral, estes estudos defendem que não há comportamentos padrão para que os relacionamentos inter-organizacionais sejam bem-sucedidos (Hakansson & Ford, 2002).

2.3. Fatores Críticos

Os FC são considerados como aspetos que, se geridos eficazmente, influenciam de forma significativa a posição e o desempenho competitivo de uma organização, no sector em que opera. A influência que estes fatores têm no desempenho da empresa pode variar tendo em conta o segmento em que esta empresa atua (Colauto et al., 2004). Apesar da importância dos FC, existem muito poucos estudos que os analisem

especificamente na vertente da coopetição, sendo que a maioria dos estudos existentes nesta área investigam aspetos relacionados com a gestão e formulação das relações cooperativas ou até mesmo na gestão de conflitos em redes (Gnyawali & Madhavan, 2001; Gnyawali et al., 2006; Peng & Bourne, 2009; Tidström, 2014; Ceptureanu et al., 2018). Os FC ajudam os decisores a concentrarem a sua atenção nos processos críticos, compreendidos como aqueles que são capazes de definir e orientar a direção e que a gestão deve seguir de forma a otimizar os processos de tomada de decisão (Chen & Karami, 2010; Estrada, 2010; Dasanayaka, 2012). No âmbito das redes empresariais, analisar as condições que permitem atingir os objetivos definidos engloba o que também pode ser referido como FC. Estes são definidos como o conjunto de potencialidades existentes no processo de alcançar um objetivo, baseado em premissas que, quando favoráveis, asseguram um resultado positivo, e, quando não favoráveis, levam a um resultado negativo, o que pode gerar o descontentamento (Besser & Miller, 2011; Kee, 2012; Lin, 2016). Tal como o próprio nome indica, os FC determinam o sucesso ou o fracasso de uma rede empresarial, (Hoffmann & Schlosser, 2001). Os FC são características, condições ou variáveis que, quando devidamente geridas, têm um impacto significativo no sucesso de uma rede de negócios, tendo em conta o seu ambiente de concorrência (Singh & Shrivastava, 2013). Não existem comportamentos padronizados ou uma única solução para que as alianças sejam bem-sucedidas, e para que alguns fatores tenham uma maior ou menor influência no sucesso das redes empresariais (Håkansson & Ford, 2002).

Dorn et al. (2016), num estudo acerca das fases da coopetição, fornecem uma lista de importantes itens nas relações cooperativas, que se aplicam às fases de iniciação, gestão, formação e avaliação e aborda os seguintes itens: forma de acordo, constituído por acordos formais e informais; conceção estrutural, incluindo a atribuição de tarefas específicas dos parceiros, separação estrutural e integração de aspetos concorrenciais e cooperativos; instalação de mecanismos e rotinas relacionais, constituídos por workshops e eventos e políticas de incentivo; equilibrar a cooperação e a concorrência, incluindo certas tipologias das relações de coopetição, equilibrar a cooperação e a concorrência no âmbito das carteiras de alianças e partes externas que estabeleçam um equilíbrio; a dinâmica ao longo do tempo consiste em alterações no poder de mercado e no comportamento concorrencial das empresas, assim como no ajustamento contínuo dos mecanismos e estruturas; gerir a tensão e os conflitos, incluindo fontes de conflito, atitudes de gestão em relação à coopetição e estabelecer uma atitude de parceria forte;

características da empresa, constituídas pela influência da coopetição na estrutura das empresas, pela influência nas capacidades das empresas, pela inovação tecnológica, pelo modelo de negócio e pelos resultados positivos no que respeita às finanças e à criação de valor; e características da indústria, que inclui mais valor para os consumidores e influência nas características da indústria.

Petter et al. (2014) e, posteriormente, Resende et al. (2017) identificaram 18 fatores críticos que determinam o desempenho coopetitivo em redes empresariais horizontais, agrupados em 2 categorias: inter-relação e fatores internos. Os fatores inter-relação integram: confiança e compromisso; complementaridade e reciprocidade (sinergia); intercâmbio de experiências e aprendizagem; história e identidade (cultura); partilha e equidade; gestão de conflitos e incompatibilidades; cooperação competitiva; normalização; adaptabilidade e alinhamento; interdependência e heteronomia; e governação e externalidades.

Outro estudo, realizado por Chin et al. (2008), desenvolveu um modelo hierárquico que consiste nos seguintes fatores de sucesso: compromisso de gestão, que compreende liderança, compromisso de longo prazo e aprendizagem organizacional; desenvolvimento de relacionamentos, que compreende a partilha de confiança, conhecimento e risco; e comunicação, que inclui apoio de TI e gestão de conflitos.

Um último estudo utilizou 3 categorias de variáveis (Ceptureanu et al., 2018): contexto de parceria, que inclui contexto cooperativo, valores partilhados, confiança mútua, sensibilização sobre as vantagens por parceria, força de parceria, contexto competitivo, nível complementar, nível de competitividade intrasectorial, nível de competitividade interna e nível de competitividade externa; comportamento de parceria, constituído por grau de cooperação, gestão integrada no sector, planeamento participativo e gestão central dos projetos; e resultados de parceria, que inclui, no mesmo sector, o número de programas privados inter-organizacionais, número de programas inter-organizacionais público-privados, número de programas regionais inter-organizacionais, número de programas inter-organizacionais para a inovação, número de programas inter-organizacionais para a cocriação de valor e número de ações de co-marketing.

Tal como já foi referido anteriormente, as relações coopetitivas podem dar-se em diferentes contextos e dependem de vários fatores críticos, pelo que pode haver diversos tipos de relações de coopetição (Van der Kruijs, 2019). Seguidamente apresentam-se duas das mais importantes tipologias de coopetição, nomeadamente as colaborações de

desenvolvimento de mercado e os acordos conjuntos de investigação e desenvolvimento.

2.4. Colaborações de Desenvolvimento de Mercado

A mudança e a globalização do ambiente económico levaram a que grande parte das pequenas e médias empresas (PME) se vissem forçadas a entrar em novos mercados, muitas vezes, internacionais. (Johnsen & Johnsen, 1999). Muitas vezes, a internacionalização das PME não surge fruto de um planeamento exaustivo, mas sim de uma encomenda internacional que leva a que as empresas aproveitem esta oportunidade de expansão do seu mercado (Simmonds & Smith, 1968; Simpson & Kujawa, 1974; Johnsen & Johnsen, 1999). A influência externa de outras empresas, organismos governamentais e o desenvolvimento de relações com intermediários influenciam tais contactos iniciais nos mercados externos (Harris & Wheeler, 2005). Saber se as empresas devem ou não reagir à oportunidade dada por uma ordem não solicitada depende da atitude positiva ou negativa da empresa em relação ao país estrangeiro, e em que medida existe um interesse de gestão positivo e proactivo no desenvolvimento de mercados externos (Simpson & Kujawa, 1974; Johnsen & Johnsen, 1999). Depois é preciso desenvolver e garantir a reciprocidade e manter o mercado externo. É difícil para as PME ganharem e manterem um mercado externo por si só devido às limitações que têm atendendo à sua menor dimensão. No entanto, a colaboração (por exemplo, numa rede) pode servir de solução para os seus problemas de internacionalização (Coviello & Munro, 1995; Bernal et al., 2002; Senik et al., 2011).

Estas colaborações devem ser baseadas em relações pessoais fortes, preferencialmente, já existentes, que são mais susceptíveis de se encontrar no país de origem e não num mercado externo (Johnsen & Johnsen, 1999; Harris & Wheeler, 2005). Para uma tal colaboração para o trabalho, as empresas devem adotar uma perspetiva mais alargada em que o foco seja transferido da vantagem competitiva da própria empresa para a vantagem competitiva da entidade coletiva (McKiernan, 1992; Johnsen & Johnsen, 1999; Bernal et al., 2002). Os participantes envolvidos numa entidade de colaboração com experiência prévia com a exportação, é um extra que aumenta o potencial da referida colaboração. Uma das formas mais comuns de exportação das PME é através de agentes ou distribuidores localizados no mercado externo, uma vez que podem ajudar com barreiras linguísticas e culturais no tratamento

de clientes estrangeiros (Johnsen & Johnsen, 1999). Foram identificados vários fatores críticos para o sucesso da internacionalização através da colaboração. A confiança é crucial para o sucesso de qualquer colaboração. Sem confiança, surgem barreiras de comunicação e a troca de informações é dificultada (Johnsen & Johnsen, 1999; Bernal et al., 2002). A rivalidade tem uma influência negativa no sucesso das colaborações, quer esteja a competir por encomendas ou pessoal (isto é, recrutar e manter colaboradores qualificados). Admitir a necessidade de envolvimento, o que é bastante difícil para algumas empresas. A relutância em admitir – ou não reconhecer – esta necessidade de colaboração com concorrentes (locais) impede o processo de estruturação da colaboração e das oportunidades inerentes (Johnsen & Johnsen, 1999). É necessária uma abordagem sistemática no que respeita à colaboração, que inclua a integração da coordenação, facilitação e monitorização (Bernal et al., 2002; Senik et al., 2011).

2.5. Acordos conjuntos de Investigação & Desenvolvimento

Nas indústrias de grande intensidade tecnológica, a cooperação entre empresas tornou-se bastante importante, no que toca às estratégias competitivas, especialmente para as PME, devido ao aumento dos custos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e à aceleração das mudanças tecnológicas (Vonortas, 1994). Para fazer face a estes obstáculos na fase de I&D, as empresas e organizações concorrentes podem colaborar. A cooperação com os concorrentes pode melhorar os conhecimentos e competências de uma empresa e melhorar a sua capacidade de absorção (Wu, 2014). De um modo mais geral, estas colaborações permitem que as empresas realizem investigação em conjunto, investigação esta que seria difícil para cada um deles realizar sozinho (Vonortas, 1994). As relações coopetitivas podem derivar de acordos conjuntos de I&D, de partilha de ativos de marketing ou marcas, para partilhar o processo de fabrico (Van der Kruis, 2019). No entanto, o comportamento oportunista é bastante frequente, o que pode levar a fugas de informação, alterações de objetivos e transferências ilegais de tecnologia de base para ganhos individuais (Wu, 2014). Um exemplo comum de acordos conjuntos de I&D são as *Joint Ventures* (Vonortas, 1994), que podem assumir várias formas organizacionais numa ampla gama (por exemplo: *Joint Ventures* de capital próprio e *Joint Ventures* não patrimoniais). Uma vez que as *Joint Ventures* de capital próprio

formam uma nova entidade, estes tipos de parceria de investigação estão fora do espectro da coopetição e, por isso, não serão tidos em conta nesta investigação.

Os fatores críticos que influenciam a taxa de sucesso dos acordos conjuntos de I&D podem ser divididos em duas categorias: os fatores contextuais e os fatores organizacionais (Mora-Valentin et al., 2004). Os fatores contextuais formam as bases através das quais a relação entre parceiros colaborativos pode ser estabelecida e são identificadas como: ligações anteriores, reputação, definição clara de objetivos, institucionalização e proximidade geográfica. Os fatores organizacionais são necessários para manter a relação e são identificados como: compromisso, comunicação, confiança, conflito e dependência.

Todos os projetos de colaboração devem ser detalhadamente planeados do início ao fim (Campione, 2003).

Existem ainda as Colaborações Universidade – Indústria e as Parcerias Público – Privadas, mas que não serão exploradas neste estudo por não serem tão prevalentes no setor em análise.

3. Metodologia

Este estudo tem por objetivo identificar e analisar os antecedentes de coopetição que já existem entre os criadores de PSL e perceber quais são os fatores críticos que levariam estes criadores a estabelecerem uma relação coopetitiva. Para tal, foi elaborado um estudo de caso. Dado que não se conseguiria encontrar um único caso que reunisse todas as condições previstas pela teoria, uma vez que este tema tem um vasto quadro teórico subjacente e, tendo em conta as questões de investigação, pareceu-nos que seria interessante estudar mais do que um caso, pelo que se recorreu a um estudo de casos múltiplos. Como se considerou que as diferenças nas dimensões em estudo seriam mais interessantes do que as semelhanças, a escolha dos casos foi feita com base numa replicação teórica, de forma que esses casos apresentassem algumas diferenças nas dimensões em estudo (Yin, 2011).

Apesar de ter havido dois momentos de recolha de dados, não se pretendeu analisar uma evolução num determinado intervalo temporal, pelo que se considerou o estudo transversal.

Este é um estudo qualitativo, uma vez que pretende entender um fenómeno social, com um propósito exploratório, visto que tinha por objetivo clarificar quais os antecedentes de coopetição na indústria do PSL, e um propósito explicativo, dado que se pretendia encontrar fatores críticos de sucesso que levariam os criadores de PSL a colaborarem uns com os outros.

Esta investigação teve uma abordagem abdução, pois foi feita, inicialmente, uma revisão da literatura existente. Como foram detetadas algumas lacunas no que toca à indústria do PSL, foi realizado um estudo intermédio para colmatar essas lacunas de informação, podendo assim perceber quais as áreas com maior interesse de estudo e deduzir algumas preposições que foram testadas à luz dos resultados obtidos.

Tal como foi referido anteriormente, houve dois momentos de recolha de dados. Inicialmente, recorreu-se a um questionário e, num segundo momento, foram realizadas entrevistas.

3.1. Questionário

O questionário, que foi autoadministrado, era composto por questões abertas e questões fechadas, e permitiu-nos recolher alguns dados demográficos, assim como dados sobre atitudes e opiniões e, ainda, sobre alguns comportamentos.

As questões apresentadas no questionário foram adaptadas de um questionário já existente na literatura, apresentado por Czakon et al. (2019).

Este questionário foi enviado para os 40 criadores de PSL que conseguimos obter o seu contacto, sendo que apenas 18 responderam ao mesmo, pelo que a taxa de resposta foi de 45%.

3.2. Entrevistas

Dos 18 criadores que responderam ao questionário, apenas 6 se mostraram disponíveis para serem entrevistados.

Para a entrevista, foi realizado previamente um guião com uma lista de perguntas baseadas na literatura revista e nas respostas dadas nos questionários.

Dos 6 entrevistados, 2 nunca tinham colaborado com outros criadores, enquanto 4 já tinham algum tipo de experiência em colaborar com um concorrente.

Posto isto, e apesar de ter algumas perguntas em comum, o guião da entrevista foi adaptado para os dois tipos de entrevistados: os que já tinham colaborado e os que nunca tinham colaborado.

Estas entrevistas foram realizadas a cada criador, individualmente e todas feitas através da plataforma *Zoom Meetings (Internet Mediated)*, tendo sido gravadas e, posteriormente, transcritas, para uma melhor análise dos dados recolhidos. Ao longo das entrevistas, foram também tomadas algumas notas que ajudaram na transcrição das entrevistas e que serviam como *backup*.

4. Resultados

Neste capítulo, serão apresentados os resultados empíricos obtidos nesta investigação. A primeira secção é destinada aos dados obtidos através do questionário e a segunda secção analisa os dados recolhidos através das entrevistas realizadas aos 6 criadores de cavalos PSL.

4.1. Questionário

Ao questionário responderam 18 criadores de PSL, todos homens, com idades compreendidas entre os 18 e os 78 anos. Quanto aos anos a que a gestão da coudelaria está a cargo dos inquiridos, varia entre os 2 e os 40 anos, sendo que 13 são proprietários (ou um dos proprietários) da empresa, 4 são fundadores/cofundadores e a apenas 1 não se aplica nenhum destes títulos. Relativamente ao nível educacional completo mais elevado, 8 têm licenciatura/bacharelato, 5 completaram o ensino secundário, 3 têm mestrado e 2 fizeram uma pós-graduação/curso de especialização. A maioria das empresas que responderam ao questionário, 13, são familiares, o que corresponde a 72,2% do total das respostas, pelo que apenas 5 (27,8%) são empresas não familiares.

Aos que gerem uma empresa familiar, quando questionados se achavam que colaborar com outro criador punha em causa a identidade familiar da sua empresa, 12 dos inquiridos afirmaram que não e apenas 1 considerou que sim.

Apesar de serem todas consideradas PME, temos coudelarias com dimensões bastante distintas, sendo que a mais pequena tem um total de 5 cavalos PSL, enquanto que a maior tem um total de 104 cavalos PSL. Destas coudelarias, temos 6 com 3

funcionários, 5 com 1 funcionário, 4 com 2 funcionários, 1 com 5 funcionários, 1 com 7 funcionários e 1 com 9 funcionários.

Ao nível da exportação de produtos para o mercado estrangeiro, temos 14 dos respondentes (77,8%) que já exportam e apenas 4 inquiridos (22,2%) comercializa os seus produtos somente no mercado nacional.

Quanto ao espírito empreendedor, de modo geral, os criadores mostraram ser pessoas com disposição para investir muito tempo/dinheiro em algo que traga retorno, que têm tendência a agir com ousadia em situações de risco, que gostam de experimentar atividades novas e que têm gosto em fazer coisas de forma única e à sua maneira.

Quando questionados sobre quais os benefícios que reconheciam ao colaborar com outros criadores, estes responderam: aprendizagem, experiência, partilha de conhecimentos e de métodos de trabalho, novas ideias, interajuda, maior probabilidade de vingar, partilha de recursos, valorização do produto, melhoramento contínuo, avanço técnico, economias de escala, competição e maior respeito entre concorrentes.

Já no que toca aos riscos percebidos pelos inquiridos de colaborar com outros concorrentes, estes salientaram os seguintes: possibilidade de haver desonestidade e investimento sem retorno, estragar uma amizade, concorrência desleal / parcerias desleais, usurpação de posição comercial, aproveitamento de informação, individualismos, perda de poder de decisão, falta de valores e objetivos de trabalho/ metas de valorização dos animais, dificuldade de definição da cadeia de comando, perda de tempo, dinheiro e amigo, perder o foco, perder a essência do seu projeto e ideias.

Quanto às condições/características dos concorrentes que fariam estes criadores aceitar uma colaboração, foram enunciadas as seguintes: reconhecimento da coudelaria, valorização dos produtos, concorrente com ideias novas/ concorrente inovador, visões semelhantes quanto ao futuro da raça / semelhança de atitudes, seriedade e trabalhar em prol do mesmo objetivo, vantagem negocial, amizade, haver benefício para ambos e lucro (ganhos mútuos), projeto novo e credível, ser dedicado, partilha de recursos, prospeção de futuro, suporte financeiro e troca de linhagens. De referir que a seriedade e a inovação foram as condições mais referidas.

De forma a perceber melhor quais os benefícios diretos mais valorizados pelos criadores numa colaboração, apresentaram-se vários benefícios reconhecidos na literatura, que foram classificados pelos inquiridos de 1 a 5 (escala de Likert) conforme a sua importância. Os custos de oportunidade reduzidos foram considerados pelos

criadores, o benefício direto mais valorizado (média de 3,22). De seguida, os criadores respondentes consideraram o acesso a recursos, o segundo benefício mais valorizado (média de 3,11). O terceiro benefício mais valorizado pelos criadores foi ganhar vantagens em relação aos rivais (média de 2,83). Por fim, o benefício menos valorizado pelos respondentes foi ter controlo sobre os concorrentes (média de 2,44). Os resultados podem ser confirmados na tabela 1:

Tabela 1 - Valorização dos Benefícios da coopetição pelos criadores

Benefício							Média	Desvio Padrão
Acesso a recursos não detidos	Classificação	1	2	3	4	5	3,11	1,10
	Nº de Respostas	2	2	8	4	2		
Custos de oportunidade reduzidos	Classificação	1	2	3	4	5	3,22	1,08
	Nº de Respostas	1	4	5	6	2		
Controlo sobre os concorrentes	Classificação	1	2	3	4	5	2,44	1,01
	Nº de Respostas	4	5	6	3	0		
Ganhar vantagens em relação aos rivais	Classificação	1	2	3	4	5	2,83	1,42
	Nº de Respostas	5	2	5	3	3		

Já as características dos concorrentes que fariam com que estes criadores não aceitassem colaborar com eles seriam a não colaboração de ambas as partes com o empenho desejado, falta de seriedade, competência e conhecimento real, estagnar, desprezar os cavalos, não querer evoluir, modas e desvios de princípios básicos da criação, falta de humildade, a desonestidade e o egocentrismo, o histórico profissional, falsidade e ganância, o facto de não ser um negócio não familiar; valores diferentes e o egoísmo.

Dos 18 inquiridos, 10 (55,6%) ainda nunca colaboraram com um concorrente, enquanto 8 (44,4%) afirmaram já ter colaborado com outros criadores. Destas 8 colaborações, 6 foram num contexto de venda/comercialização dos cavalos, uma foi na partilha de ganhões/de material genético e 1 criador já teve colaborações para ambos

os casos. Dos 10 criadores que nunca colaboraram, todos afirmaram já ter ponderado esta hipótese, mas que nunca surgiu oportunidade para tal.

A crise pandémica que atravessamos só levou a que 3 destes criadores reconsiderassem em alguma medida a possibilidade de colaborar com os seus concorrentes.

A possibilidade de internacionalizar o seu negócio ou até mesmo amplificar/expandir a internacionalização do seu negócio fez com que 13 dos inquiridos já tivessem ponderado colaborar com outro criador, enquanto 5 dos inquiridos afirmam que este não é um aspeto que lhes faça aceitar colaborar com um concorrente.

Quando questionados sobre se o papel da Associação Portuguesa de Criadores de Cavalos Puro Sangue Lusitano (APSL) era suficiente na promoção da colaboração entre os criadores, a resposta foi unânime, sendo que todos os respondentes defenderam que esta associação não promove a colaboração entre os criadores.

Para perceber quão importante os inquiridos consideram o *fit* estratégico, a reputação do parceiro, a confiança no parceiro e a orientação cooperativa, foi mais uma vez utilizada a escala de Likert. A confiança no parceiro foi o fator com maior destaque, tendo obtido uma média de 4,25. Os inquiridos consideraram o *fit* estratégico como o segundo fator mais importante (média de 3,69). Seguiu-se a reputação do parceiro (média de 3,56). O fator com menos destaque dado pelos inquiridos foi a orientação cooperativa (média de 3,00). Estes resultados podem ser confirmados na tabela 2.

Tabela 2 - Fatores Críticos para adoção de estratégia cooperativa

Fator							Média	Desvio Padrão
<i>Fit Estratégico</i>	Classificação	1	2	3	4	5	3,69	1,42
	Nº de Respostas	2	2	2	5	7		
Reputação do parceiro	Classificação	1	2	3	4	5	3,56	1,25
	Nº de Respostas	2	1	3	7	5		
Confiança no parceiro	Classificação	1	2	3	4	5	4,25	0,94
	Nº de Respostas	1	0	0	8	9		
Ganhar vantagens em	Classificação	1	2	3	4	5	3,00	1,24
	Nº de	2	4	5	4	3		

relação aos rivais	Respostas							
--------------------	-----------	--	--	--	--	--	--	--

4.2. Entrevistas

Tal como já foi referido anteriormente, foram entrevistados 6 criadores de cavalos PSL. Uma vez que 2 deles nunca tinham colaborado com nenhum outro criador e 4 já tinham tido essa experiência, o guião da entrevista foi adaptado para estas duas hipóteses. Apesar disto, houve perguntas que foram comuns em ambos os casos.

As coudelarias entrevistadas têm um efetivo de cavalos PSL que varia entre os 8 e os 104 cavalos. Destas 6 coudelarias, 5 são empresas familiares, todas na primeira geração. A coudelaria entrevistada mais antiga foi fundada em 1984 e a mais recente foi fundada em 2018.

4.2.1. Perspetivas sobre a Indústria do PSL

De forma geral, todos os respondentes afirmaram que o mercado internacional tem um poder de compra muito maior que o mercado nacional, que *“o mercado internacional é mais forte que o nacional, o que se deve ao facto de haver um maior poder económico”*. Tendo um dos respondentes avançado ainda que considera que a raça tem uma *“grande margem de progressão”* no mercado internacional.

Mais uma vez, todos os respondentes estão de acordo ao afirmarem que sempre houve bastante procura pelo cavalo lusitano, mas que ultimamente esta procura tem *“crescido de forma exponencial”* e que este crescimento da procura em muito se deve aos bons resultados que os cavalos PSL têm tidos nos grandes palcos das competições internacionais da Dressage. Há quem defenda que *“a Dressage internacional está a valorizar cada vez mais o cavalo lusitano como uma hipótese válida e os últimos resultados desportivos dos cavaleiros portugueses (e não só) valorizaram muito a vertente desportiva do cavalo lusitano. Portanto, estamos num caminho ascendente.”*

Houve novamente unanimidade nas respostas de todos os criadores nesta questão. Todos os criadores afirmaram que em termos de quantidade, a oferta *“está mais ou menos adequada”*, já em termos de qualidade consideram que não é suficiente, uma vez que *“há cada vez mais pessoas à procura de cavalos lusitanos de grande qualidade.”* Quanto à justificação para o facto de haver poucos cavalos de grande qualidade, as

respostas diferem um pouco mais, pois um defende que foi *“devido à crise pandémica, juntamente com a crise económica fez com que os criadores optassem por reduzir bastante o efetivo das éguas de ventre. A diminuição da quantidade de produtos existentes tem sido uma realidade, pelo que acho que há uma grande diminuição da oferta”*. Por outro lado, há quem defenda que existem poucos cavalos de qualidade porque existem muitos criadores amadores e poucos profissionais, como podemos ver pela seguinte afirmação: *“Uma grande parte da produção não é profissional, mas sim amadora e, portanto, a qualidade ressent-se.”* Ainda assim, todos concordam que *“o efetivo do lusitano é muito pequeno.”*

Um dos respondentes considera que para o PSL ter uma melhor prestação ao nível da comercialização *“falta a publicidade da raça, de cada criador.”* Para outro, falta quantidade de produtos para ter uma oferta mais vasta para o mercado. *“Por exemplo, uma pessoa que chegue cá e queira comprar três cavalos para levar para outro país, não os consegue encontrar, porque não há. Não há, efetivamente, quantidade porque há poucos criadores e que, ainda por cima, produzem poucos produtos por ano.”* Na perspetiva de outro criador *“falta ter os produtos que eles querem, falta conseguir falar com eles (clientes) e fazê-los fechar negócios.”* Para os restantes respondentes, não há nada em concreto que falte à raça, porque os criadores têm criado cavalos com *“qualidade dos andamentos, maior estatura e a melhor condição física”* que são as características mais apreciadas pelos clientes.

4.2.2. Benefícios e riscos da coopetição na Indústria do PSL

Esta questão deu aso a vários pontos de vista. Numa perspetiva mais otimista, houve um respondente que afirmou que *“se todos se dessem bem”* não encontrava nenhuns riscos. Defendeu até que se os criadores se unissem, *“seria o ideal”*. Outros defenderam que se houvesse colaboração entre os criadores, haveria um aumento na quantidade de produtos para venda, aumentando assim o *“leque de oferta”*. Houve também três respondentes que salientaram a importância da partilha do conhecimento, que contribuiria bastante para o desenvolvimento da raça. *“A troca de ideias é muitíssimo importante para a evolução da raça”*. Há ainda dois criadores que defendem que as colaborações entre criadores seriam vantajosas para valorizar o produto. *“Colaborar com outros criadores tem interesse para valorizar o produto, no sentido em que se conseguirmos trabalhar no mesmo sentido, mais facilmente o produto sobe de*

valor, enquanto se tivermos a batalhar pelas mesmas vendas, o produto tende a desvalorizar". Dois respondentes referem ainda a redução de custos como um dos grandes benefícios destas colaborações. Defendem até que estas reduções de custos podem ser verificadas em vários níveis, como por exemplo *"no trabalho e ensino dos cavalos"* porque haveria condições para *"contratar um cavaleiro que trabalhasse um grupo de cavalos de diferentes criadores"*, ou até na *"partilha de ganhanções"* e *"aquisição de material genético"*.

Quanto aos riscos percebidos, um dos mais referidos foi a *"possibilidade de estragar uma amizade"*. A *"rivalidade"* e os *"individualismos"*, ou seja, *"as pessoas acharem que estão melhor sozinhas"*, foram apontados como possíveis causas para não colaborarem com outros concorrentes, o que também pode ser interpretado como riscos que não estariam dispostos a correr. Houve quem defendesse que a *"falta de honestidade"* dos concorrentes pode levar a *"parcerias desleais"*. Um outro risco referido nas entrevistas foi o facto de haver criadores oportunistas que podem conseguir *"vender o seu produto aproveitando-se do teu trabalho"*.

Apesar de praticamente todos terem encontrado mais benefícios que riscos, houve um respondente que não encontrou benefícios nesta estratégia. Afirma ainda que *"do ponto de vista comercial, não vejo que haja qualquer tipo de colaboração possível entre concorrentes. Se as pessoas estão à procura de atingir os melhores mercados e os melhores clientes, como é que vão colaborar com um concorrente que procura o mesmo? Não faz sentido."* Apenas reconhece alguma utilidade nesta estratégia *"se falarmos em colaboração na melhoria dos métodos de criação."* Mas defende que *"é para isso que serve uma associação de criadores. Os criadores associaram-se com um objetivo. O objetivo era a valorização e o melhoramento da raça e, obviamente também, no seio e no âmbito da associação pode haver uma entreaajuda entre criadores."* Apesar disto, não consegue enunciar nenhuns benefícios. Quanto aos riscos, este criador defende que a colaboração leva a que os criadores percam *"o foco"* dos objetivos da sua seleção genética.

Quando questionados sobre se consideravam que colaborar com um concorrente colocaria em causa a sua identidade, a resposta foi unânime. Todos os respondentes afirmaram que colaborar com um concorrente não põe a causa a identidade da sua coudelaria. Um dos criadores afirmou que *"primeiro, temos que definir bem o que somos e só depois podemos colaborar"*. Desta forma, houve ainda quem defendesse que *"cada um deve ser fiel aos seus princípios"*, que também vai de encontro à opinião de

outro respondente que afirmou que *“por mais que me possam dizer e por mais que possam fazer, ainda assim vou ter as minhas próprias ideias, portanto eu acho que não vai pôr em causa a minha identidade.”*

4.2.3. Coopetição na Indústria do PSL

Foi perguntado aos criadores entrevistados se concordavam com a seguinte afirmação, aplicada à indústria do cavalo PSL: Há autores que defendem que as empresas ao trabalharem como indústria, ou seja, se forem unidos e trabalharem em prol do mesmo objetivo, quando entram num mercado, são reconhecidos como uma marca de qualidade e não encarados apenas como pequenas empresas isoladas.

A resposta a esta questão gerou alguma discordância. Três dos criadores entrevistados concordam totalmente com esta afirmação. Um deles afirma que se o cavalo PSL for trabalhado como uma marca, *“iria beneficiar toda a raça”*. Outro entrevistado afirmou que adotar esta estratégia poderia ainda ajudar a *“promover as vendas”* ou até mesmo facilitar as *“entradas em novos mercados”*.

Há um respondente que, apesar de concordar com a afirmação, defende que atualmente é quase impossível implementar esta estratégia, porque *“a mentalidade não é esta. A mentalidade atual é muito restrita e muito individual.”*

Ainda num outro ponto de vista, um dos criadores considera que *“os cavalos lusitanos têm de ter é uma grande qualidade, têm de ser bons. Se é de um criador pequeno ou de um grande, não interessa. Se ele for muito bom, esse cavalo tem o seu lugar no mercado”* e, por isso, não há necessidade dos criadores serem reconhecidos como uma marca de qualidade.

Por fim, temos uma opinião oposta à da maioria dos respondentes, que considera que esta não é, de todo uma solução viável para a indústria do PSL. Este criador defende mesmo que *“a marca única é a raça, o PSL. Depois há as submarcas que é o ferro de cada criador (o ferro é uma marca que é feita no cavalo para identificar o seu criador). Portanto, não vejo nenhuma vantagem nessa estratégia. Não é viável.”*

Um dos entrevistados defende que as gerações de criadores mais novas estão mais disponíveis para colaborar, uma vez que *“a mentalidade é totalmente diferente. Os mais novos já têm mais abertura para esses tipos de estratégia.”*

Temos outro criador que refere que já existem alguns criadores no mercado disponíveis para colaborações, mas que *“os mais novos têm outra visão. Já se fala mais em associação e em cooperação.”*

Dois dos entrevistados defendem que a disponibilidade para colaborar não está, de todo, relacionado com a idade, mas sim com o patamar de conhecimento, pois *“temos criadores que não conhecem nada e outros que já conhecem tudo e quem conhece tudo não se quer juntar a quem não conhece nada”*.

Os outros dois criadores defendem que quem está há mais tempo no mercado tem mais disponibilidade para colaborar com outros criadores, porque *“já têm os seus objetivos mais bem definidos e, por isso, conseguem mais facilmente encontrar alguém com quem se identifiquem para poderem cooperar”*.

Todos defendem que as *“as coudelarias maiores são muito mais independentes, já têm o seu mercado bem definido”* e que as coudelarias mais pequenas devem colaborar mais, sendo que a maior parte dos entrevistados afirmou que isto se devia à necessidade, ou por *“falta de meios”*, ou pela necessidade de *“apresentar maior quantidade de produtos aos clientes”*.

Quatro dos criadores entrevistados concordam que esta estratégia seria fundamental para os criadores de PSL no que toca à internacionalização ou entrada em novos mercados, uma vez que *“todos beneficiariam da rede de contactos de cada um”*.

Para além da internacionalização, temos ainda três respondentes que defendem que a estratégia coopetitiva ajudaria os criadores a criarem melhores produtos. Com esta estratégia criar-se-iam *“muito mais cavalos de grande qualidade, porque havia mais troca de conhecimento e conhecimento gera qualidade”*.

Há ainda um criador que refere que a colaboração seria importante no *“aumento das vendas”*.

4.2.4. Colaborações já existentes na Indústria do PSL

Dos quatro entrevistados que já tinham colaborado, foi-nos apresentado dois tipos de colaboração. Um dos criadores colaborou ao nível das vendas para novos mercados, enquanto os outros dois colaboraram ao nível da troca de material genético. Todos os criadores referiram que estas colaborações já aconteceram diversas vezes.

Na maior parte dos casos, os criadores relatam que os resultados foram *“sempre positivos”*. Os dois criadores que colaboraram através da troca de material genético

disseram que *“nem sempre os produtos saem como nós imaginamos”*, mas que, ainda assim, consideraram ter resultados positivos com estas colaborações. Já o criador que colaborou ao nível das vendas contou que *“apesar deste tipo de colaborações só acontecer quando quem nos indica os compradores já não tem nada para vender. No entanto, os maiores negócios que fizemos foram através de pessoas nossas amigas, que fizeram o negócio de maneira que só tirámos vantagens”*. Um outro criador afirma que as colaborações não têm tido resultados muito positivos. *“Apesar de também não ser negativo, não tem ajudado muito”*.

Três dos respondentes afirmaram estar dispostos a colaborar com mais criadores. Um deles diz que colaboraria com outros criadores *“em condições iguais às dos outros. O que for bom para os outros, também é bom para mim”*. O outro entrevistado, está disposto a colaborar com outros criadores, desde que estes tenham animais que sejam do seu agrado (*“Não tenho problema em colaborar seja com quem for, interessa-me é que os animais sejam do meu agrado”*). Já o terceiro entrevistado afirma que para colaborar com outros criadores *“tem de ser em circunstâncias definidas, programas baseados em protocolos, com uma certa orientação, ou no sentido de trabalhar em conjunto, ou no sentido de tentar trabalhar a clientela ou até mesmo a promoção”*.

Por outro lado, o quarto respondente afirma que, neste momento, não está disposto em colaborar com outros criadores, uma vez que não tem *“falta de garantias”*.

Quanto às características/fatores dos concorrentes que levariam os criadores aceitarem colaborar uns com os outros, os entrevistados apresentaram alguns pontos de vista diferentes. Um dos criadores referiu que *“quando há pessoas que partilham dos nossos interesses”* e que, para além de serem pessoas em quem temos *“muita confiança”*, querem fazer os negócios de forma *“séria e honesta”*, encontra reunidas as condições para uma colaboração de sucesso. A confiança foi considerada o aspeto fulcral para outro criador, pois este defende que para aceitar uma colaboração, *“teria de ser uma pessoa em quem [ele] confiasse a 100%”*. Outro respondente valoriza mais a *“relação que tem com o outro ator”*. Já para o quarto criador, não há pessoas com quem não consiga colaborar. Este afirma que *“até pode ser uma pessoa que eu não goste nada. A partir do momento em que tenha animais que me interessem e desde que consigamos chegar a um acordo, colaboro com qualquer pessoa”*.

4.2.5. Criadores sem experiência em colaborações

Quando questionados pelo porquê de nunca terem colaborado, os nossos entrevistados deram-nos duas justificações diferentes. Um deles afirmou que ainda não colaborou “*por pouca oportunidade*” e porque também tem as suas “*ideias muito próprias e ir de encontro com criadores que tenham as minhas ideias também nunca é assim muito fácil*”.

Já o outro respondente garantiu que ainda não tinha colaborado com outros concorrentes por estar “*há muito pouco tempo no mercado*”.

Na opinião de um dos entrevistados, “*são bem poucos os que estão na disposição de o fazer, porque cada um tem o seu ponto de vista da criação, da seleção*”. Apesar de todos quererem fazer o melhor possível, “*cada um tem o seu gosto*” e, por isso, torna-se muito difícil de encontrar criadores que queiram colaborar. Para o outro entrevistando, existem criadores que estão disponíveis para cooperarem, tendo este apresentado, inclusivamente, alguns exemplos de colaborações entre criadores de PSL que tinha conhecimento.

Para um dos respondentes, a “*rede de contactos que o outro criador tem é um fator muito importante*” para que aceite uma colaboração. Para além da rede de contactos, o criador realça ainda a “*reputação*”, a proatividade e a confiança como fatores-chave para que aceite colaborar com outro criador. Para o outro entrevistado, os colaboradores ideais são “*peessoas inovadoras, criativas, com ideias, que queiram fazer cada vez mais e melhor e superar-se*” e que, acima de tudo, sejam pessoas empenhadas.

No que toca aos fatores/características que fariam com que não aceitassem colaborar com concorrentes, estes dois criadores estão de acordo. Ambos referem que nunca aceitariam colaborar com alguém “*que se acomodasse e ficasse à espera de que as coisas acontecessem*”.

5. Discussão dos Resultados

Neste capítulo pretende-se realizar uma análise dos resultados obtidos, integrando os mesmos no quadro teórico descrito na Revisão da Literatura.

Classen et al. (2012) defendem que a decisão estratégica de cooperar é, normalmente, influenciada pelas características comportamentais dos principais decisores. Como tal, tentou-se explorar a orientação empreendedora dos criadores de cavalos PSL que responderam ao questionário, porém, os resultados não se demonstraram conclusivos.

Mais de metade dos criadores que responderam ao questionário concordam que o *fit* estratégico é bastante importante para que a colaboração seja bem-sucedida, o que vem reforçar os trabalhos apresentados por Chin et al. (2008), Wu et al. (2009) e por Park et al. (2014).

Os respondentes encontraram diversos benefícios nesta estratégia, tais como a aprendizagem/partilha de conhecimento, partilha de recursos, valorização do produto, economias de escala, entre outros. Podemos encontrar na literatura vários trabalhos de diferentes autores que abordam todos estes benefícios da coopetição, como por exemplo, Jankowska (2010), Peng et al. (2012), Bengtsson & Johansson (2014), e Van der Kruis (2019).

Schmoltzi & Wallenburg (2012) alertam que podem surgir riscos de coopetição como o oportunismo e conflitos, riscos estes que foram reconhecidos pelos inquiridos. Nas entrevistas, tivemos a oportunidade de perceber que, muitas vezes, os criadores não colaboram mais entre si, precisamente porque temem que essas colaborações acabem por estragar longas amizades.

Os dois grandes objetivos deste estudo eram analisar os antecedentes de coopetição existentes nesta indústria e identificar os FC que levariam os criadores de PSL a colaborar mais uns com os outros.

Ao longo do questionário, assim como nas entrevistas, tentou-se explorar ao máximo as experiências de colaborações passadas entre os criadores de PSL, uma vez que Gnyawali & Park (2011) defendem que a experiência passada é bastante importante para futuras colaborações com os rivais. Conseguimos perceber, através das respostas dadas nas entrevistas, a importância destas experiências, pois, dos quatro criadores entrevistados que já tinham colaborado, apenas o que não reconheceu benefícios nas suas colaborações se mostra indisponível para novas colaborações.

Dorn et al. (2016) afirmam que a confiança é um dos antecedentes mais abordados na literatura, confiança esta que também é considerada como um FC em praticamente todos os estudos. De facto, a confiança foi o fator que mereceu mais destaque por parte dos criadores, quer nas respostas ao questionário, quer nas respostas dadas nas entrevistas.

Um outro fator bastante relevante foi a reputação do parceiro, fator este que a maioria dos criadores considerou muito importante para os fazer colaborar com outros criadores. O que vem fortalecer a teoria de Bengtsson & Raza-Ullah (2016), que defendem que este é um importante fator no momento da escolha do aliado para

coopetir, uma vez que reduz o risco percebido e a incerteza que é normal numa colaboração com um rival.

Foram reconhecidos pelos criadores, ainda que com menos ênfase, outros FC, como o acesso a recursos, a partilha de conhecimento, ou até mesmo, os custos de oportunidade reduzidos. Todos estes fatores são identificados na literatura, como por exemplo, no trabalho apresentado por Petter et al. (2014) e Resende et al. (2017).

As colaborações entre criadores que tivemos oportunidade de explorar foram executadas em diferentes contextos e com diferentes pressupostos, porém, os intervenientes consideram ter obtido resultados positivos em quase todas essas colaborações, pelo que podemos concordar com Håkansson & Ford (2002) que afirmam que Não existem comportamentos padronizados ou uma única solução para que as alianças sejam bem-sucedidas, e para que alguns fatores tenham uma maior ou menor influência no sucesso das redes empresariais.

Estas colaborações, tal como foi referido anteriormente, aconteceram com objetivos distintos: com fins comerciais, na maior parte das vezes, para mercados estrangeiros e outras colaborações foram ao nível de partilha de material genético.

Posto isto e, dado que existem diversos tipos de colaborações no contexto cooperativo, podemos enquadrar as colaborações que tiveram fins comerciais nas Colaborações de Desenvolvimento de Mercado e as cooperações ao nível da partilha genética, enquadrámos nos Acordos Conjuntos de Investigação e Desenvolvimento.

No contexto das colaborações com fins comerciais, conseguimos perceber que, muitas vezes, a internacionalização, neste caso, através da exportação de produtos, surge de encomendas internacionais e não de um grande planeamento, tal como defendem Simmonds & Smith (1968), Simpson & Kujawa (1974) e Johnsen & Johnsen (1999). Nestes casos, os agentes ou distribuidores (que neste contexto são os intermediários) têm um papel fundamental e, mais uma vez, a confiança surge como um fator determinante, o que reforça a ideia de Johnsen & Johnsen (1999) e de Bernal et al. (2002).

Já as colaborações que envolvem as trocas de material genético, ajudam os criadores a melhorar os seus produtos, conseguindo até reduzir alguns custos. Nestes casos, para além da partilha de ganhões/sémen, ou, como afirma Van der Kruis (2019), a partilha de ativos, os criadores partilharam também experiências e conhecimentos, o que serviu para melhorar todo o funcionamento da sua coudelaria, tal como defende Wu (2014).

6. Conclusão

Para finalizar, recordam-se os principais resultados obtidos e abordam-se as principais implicações teóricas e práticas desta dissertação no âmbito da coopetição, assim como as principais limitações do estudo Efetuado. Por fim, serão apresentadas algumas sugestões de possíveis linhas de investigações futuras.

Os principais objetivos deste estudo eram analisar os antecedentes de coopetição mais relevantes para a indústria do cavalo PSL, assim como determinar os FC que levariam os criadores de PSL a colaborarem mais entre si.

Após um inquérito que foi respondido por 18 criadores de PSL e seis entrevistas a 6 desses criadores, pudemos concluir que as colaborações que costumam existir nesta indústria ocorrem, normalmente, por duas razões distintas: colaborações com fins comerciais e colaborações para troca de ativos (como por exemplo, material genético).

O FC mais referido por todos os criadores, foi, sem dúvida, a confiança. Este fator parece estar na base de qualquer relação que já tenha existido, assim como se mostra ser o fator mais decisivo para que os criadores aceitem colaborar uns com os outros. Para além da confiança, houve outros FC que mereceram bastante destaque por parte dos criadores de PSL que colaboraram neste estudo, tais como o acesso a recursos, a partilha de conhecimento, a reputação do parceiro e, até mesmo, a redução de custos.

Ao analisar os resultados obtidos neste estudo à luz do quadro teórico existente na literatura, não foram encontradas diferenças significativas que nos fizessem avançar com novas proposições teóricas para investigações futuras. Pelo contrário, afirmamos que, através deste estudo, contribuímos acima de tudo para o suporte empírico já existente sobre os antecedentes e FC da coopetição, mas alargando-o agora a um novo setor, a criação de PSL. Para além disto, este estudo contribuiu para que os criadores de PSL possam encontrar mais facilmente parceiros para futuras colaborações, uma vez que têm agora, reunidos num estudo, os benefícios desta estratégia aplicada ao setor em causa, assim como as condições necessárias para que muitos dos criadores aceitem participar numa colaboração.

Este estudo sofre, no entanto, de algumas limitações. Por um lado, o questionário foi respondido por apenas 18 criadores e a amostra é não aleatória e de conveniência, o que fez com que os resultados não se possam generalizar a toda a população. Por outro lado, este estudo foi feito apenas em Portugal, deixando de parte os criadores de outros países, pelo que não conseguimos ter um termo de comparação.

Neste sentido, sugerimos algumas linhas de investigação a serem realizadas no futuro. Os investigadores poderão realizar um estudo semelhante em outros países e perceber se os FC diferem dos encontrados em Portugal. Poderão ainda, tentar perceber qual a abertura a este tipo de estratégia em outros países e comparar o espírito cooperativo de Portugal e dos países em análise. Seria também interessante realizar uma investigação que clarificasse em que situações é que a confiança no parceiro é mais ou menos crítica, visto que os resultados apontam alguma diversidade de posições a este respeito.

Referências Bibliográficas

- Afuah, A. (2000). How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 397–404.
- Baruch, Y., & Lin, C.-P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155–1168.
- Bengtsson, M. & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International small business journal*, 32(4), 401-427
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180-188
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.
- Bengtsson, M.; Eriksson, J.; Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics—An outline for further inquiry, *Industrial Marketing Management*, 20, 194–214.
- Bengtsson, M.; Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43, 180–188.
- Bengtsson, M.; Kock, S.; Lundgren-Henriksson, E.L.; Näsholm, M.H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4–11.
- Bernal, S.M.H., Burr, C. & Johnsen, R.E. (2002). Competitor networks: International competitiveness through collaboration: The case of small freight forwarders in the High-Tech Forwarder. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 8(5), 239-253.
- Besser, T. L., & Miller, N. (2011). The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3–4), 113–133.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2019). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*.
- Bouncken, R.B.; Gast, J.; Kraus, S.; Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9, 577–601.

- Brandenburger, A.M.; Nalebuff, B.J. (1996). *Co-Opetition*; HarperCollins: New York, NY, USA.
- Bravo, G., Squazzoni, F., & Boero, R. (2012). Trust and partner selection in social networks: An experimentally grounded model. *Social Networks*, 34(4), 481–492.
- Bravo, G.; Squazzoni, F.; Boero, R. (2012). Trust and partner selection in social networks: An experimentally grounded model. *Social Networks*, 34, 481–492.
- Campione, T.J. (2003). Making research collaborations succeed. *Research technology management*, 46(4), 12-15.
- Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Radulescu, V., & Ionescu, S. A. (2018). What Makes Coopetition Successful? An Inter-Organizational Side Analysis on Coopetition Critical Success Factors in Oil and Gas Distribution Networks. *Energies*, 11(12), 3447.
- Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Radulescu, V., & Ionescu, S. A. (2018). What Makes Coopetition Successful? An Inter-Organizational Side Analysis on Coopetition Critical Success Factors in Oil and Gas Distribution Networks. *Energies*, 11(12), 3447.
- Ceptureanu, E.G.; Ceptureanu, S.I.; Olaru, M.; Bogdan, V.L. (2018). An exploratory study on cooperative behavior in oil and gas distribution. *Energies*, 11, 1234.
- Chen, D., & Karami, A. (2010). Critical success factors for inter-firm technological cooperation: An empirical study of high-tech {SMEs} in {China}. *International Journal of Technology Management*, 51(2), 282–299.
- Chen, M.-J. (2008) Reconceptualizing the competition–cooperation relationships: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17, 288–304.
- Chim-Miki, A., & Batista-Canino, R. M. (2017). The coopetition perspective applied to tourism destinations: A literature review. *Anatolia*, 28, 381–393.
- Chin, K.S.; Chan, B.L.; Lam, P.K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data System*, 108, 437–454.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191–215.
- Colauto, R. D., Gonçalves, C. M., Beuren, I. M., & Dos Santos, N. (2004). The critical success factors as support of a system of competitive intelligence: The case of one Brazilian company. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 119–146.

- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European journal of marketing*, 29(7), 49-61
- Czakov, W., & Kawa, A. (2018). Network myopia: An empirical study of network perception. *Industrial Marketing Management*, 73, 116–124.
- Czakov, W., & Rogalski, M. (2014). Coopetition typology revisited - a behavioural approach. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 28.
- Czakov, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 272–279.
- Dasanayaka, S. W. S. B. (2012). Critical success factors affecting the development of clusters for small and medium scale information technology firms in Sri Lanka. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(1), 118.
- De Resende, L.M.M.; Volski, I.; Betim, L.M.; de Carvalho, G.D.G.; de Barros, R.; Senger, F.P. (2018). Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing & Management*, 68, 177–187.
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 1–17.
- Elbers, W., & Schulpen, L. (2011). Decision making in partnerships for development: Explaining the influence of local partners. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 795–812.
- Eriksson, P.E. (2008). Achieving suitable coopetition in buyer—Supplier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal Bus.-to-Bus. Marketing*, 15, 425–454.
- Estrada, E. (2010). Quantifying network heterogeneity. *Physical Review E*, 82(6).
- Food and Agriculture Organisation (2021). Disponível em: <https://www.fao.org/portugal/pt/> [acesso em: 2021/03/08].
- Geraudel, M., & Salvétat, D. (2012). What are the antecedents of coopetition?: An explanation in terms of centrality and personality traits. *European Business Review*, 26(1), 23–42.
- Geraudel, M., & Salvétat, D. (2014). What are the antecedents of coopetition? *European Business Review*, 26(1), 23–42.

- Gnyawali, D. R., Offstein, E. H., & Lau, R. S. (2008). The Impact of the CEO Pay Gap on Firm Competitive Behavior. *Group & Organization Management*, 33(4), 453–484.
- Gnyawali, D.R. & Park, B.-J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research policy*, 40(5), 650-663
- Gnyawali, D.R.; He, J.; Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32, 507–530.
- Gnyawali, D.R.; Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academic Management Review*, 26, 431–445.
- Gnyawali, D.R.; Park, B.-J.R. (2009). Coopetition in technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47, 308–330.
- Gnyawali, D.R.; Park, B.J.R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40, 650–663.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
- Hakansson, H.; Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133–139.
- Harris, S. & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalisation: Functions, origins and strategies. *International business review*, 14(2), 187-207
- Hermes, R. R., Resende, L. M., & Andrade Júnior, P. P. (2013). Análise cooperativa - um modelo para redes horizontais de empresas. *Revista Brasileira de Gestão E Desenvolvimento Regional*, 9(2), 65–95.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises—An empirical survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357–381.
- Jankowska, B. (2010). Coopetition and internationalization of a company – The case of firms in the wielkopolska voivodeship. *Journal of International Studies*, 3(1), 94-102
- Johnsen, R.E. & Johnsen, T.E. (1999). International market development through networks: The case of the Ayrshire knitwear sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(6), 297-312.

- Kee, H. S. N. (2012). The issues and development of critical success factors for the SME success in a developing country. *International Business Management*.
- Kim, S., Kim, N., Pae, J. H., & Yip, L. (2013). Cooperate “and” compete: Coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(4), 263–275.
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53, 3–6.
- Lin, S. W. (2016). The critical success factors for a travel application service provider evaluation and selection by travel intermediaries. *Tourism Management*, 56(2016), 126–141.
- Lira J., Linderholm A., Olaria C., Brandstrom Durling M., Gilbert, T.P., Ellegren Il., Willersler K. Liden k., Arguaga J.L. and Gotherstrom A. 2010, Ancient DNA reveals traces of Iberian Neolithic and Bronze Age lineages in modern Iberian horses. *Mol. Biol.* 19, 64-78.
- Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40, 71–90.
- M’Chirgui, Z. (2005). The economics of the smart card industry: Towards cooperative strategies. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(6), 455–477.
- Mariani, M.M. (2016). Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, 53, 103-123
- McKiernan, P. (1992). Strategies of growth, maturity, recovery and internalisation. *Routledge*, London.
- Meckling, J., Kong, B., & Madan, T. (2015). Oil and state capitalism: government-firm competition in China and India. *Review of International Political Economy*, 22(6), 1159–1187.
- Moeller, K. (2010). Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 27–51.
- Mora-Valentin, E.M., Montoro-Sanchez, A. & Guerras-Martin, L.A. (2004). Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organisations. *Research policy*, 33(1), 17-40.
- Osarenkhoe, A. (2010). A coopetition strategy—A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. *Business Strategy Series*, 11, 343–362.

- Park, B.J., Srivastava, M.K. & Gnyawali, D.R. (2014). Walking the tight rope of competition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm performance. *Industrial marketing management*, 43(2), 210-221
- Peng, T.-J. A., Pike, S., Yang, J. C.-H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532–560.
- Peng, T.-J.; Bourne, M. (2009). The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, 20, 377–400.
- Petter, R. R. H., Resende, L. M., de Andrade Júnior, P. P., & Horst, D. J. (2014). Systematic review: An analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. *Annals of Regional Science*, 53(1), 157–178.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.
- Resende, L. M. M. de, Volski, I., Betim, L. M., Carvalho, G. D. G. de, Barros, R. de, & Senger, F. P. (2018). Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68, 177–187.
- Roig-Tierno, N., Gonzalez-Cruz, T. F., & Llopis-Martinez, J. (2017). An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 15–23.
- Roy, Pierre; Yami, Said (2009). Managing strategic innovation through coopetition. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*.
- Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2015). How Does Centrality in Coopetition Networks Matter? An Empirical Investigation in the Mobile Telephone Industry. *British Journal of Management*, 27(1), 143–160.
- Schmoltzi, C., & Wallenburg, C. M. (2012). Operational governance in horizontal Cooperations of logistics service providers: Performance effects and the moderating role of cooperation complexity. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 53–74.
- Senik, Z.C., Scott-Ladd, B., Entekin, L. & Adham, K.A. (2011). Networking and internationalisation of SMEs in emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259-281

- Simmonds, K. & Smith, H. (1968). The first export order: A marketing innovation. *European Journal of Marketing*, 2(2), 93-100
- Simpson, C.L. & Kujawa, D. (1974). The export decision process: An empirical enquiry. *Journal of International Business Studies*, 5, 107-117
- Singh, A. K., & Shrivastava, R. L. (2013). Critical success factors of rice mills located in a cluster. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 616–633.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271.
- Van den Broek, Judith; Boselie, Paul; Paauwe, Jaap (2017). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare. *European Management Journal*.
- Van der Kruis, M. (2019). Dutch equestrian prosperity in china - how to collaborate to improve business. Wageningen University.
- Van der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56.
- Velu, C. (2015). Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*.
- Vicente, A. (2015). Characterization and selection of the lusitano horse breed. Faculdade de Medicina Veterinária, Universidade de Lisboa.
- Vicente, A. A., Carolino, N., & Gama, L. T. (2012). Genetic diversity in the Lusitano horse breed assessed by pedigree analysis. *Livestock Science*, 148(1-2), 16–25.
- Vonortas, N.S. (1994). Interfirm cooperation with imperfectly appropriable research. *International Journal of Industrial Organisation*, 12(3), 413-435.
- Walley, K. (2007). Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organizations*, 37, 11–31.
- Wang, C.-C., Lo, S.-K., & Fang, W. (2008). Extending the technology acceptance model to mobile telecommunication innovation: The existence of network externalities. *Journal of Consumer Behaviour*, 7(2), 101–110.
- World Breeding Federation for Sport Horses (2020). Disponível em: <http://www.wbfs.org/GB/WBFSH.aspx> [acesso em: 2021/02/15].

- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial marketing management*, 43(2), 199-209.
- Wu, W. Y., Shih, H. A., & Chan, H. C. (2009). The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances. *Expert Systems with Applications*, 36(3 Part 1), 4646–4653.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Zach, F., & Racherla, P. (2011). Assessing the Value of Collaborations in Tourism Networks: A Case Study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 97–110.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Exmo.(a) Senhor(a),

Este questionário tem como destinatários exclusivos os gestores de coudelarias portuguesas, criadoras de cavalos Puro Sangue Lusitano (PSL).

O questionário é parte integrante de uma investigação no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do ISEG (Universidade de Lisboa), desenvolvida sob a orientação científica do Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Belchior e tem uma duração de cerca de 15 minutos.

Os temas do questionário estão relacionados com colaboração e competição de empresas do sector equestre. Não existem respostas corretas ou incorretas, apenas se pretende recolher opiniões pessoais. Algumas perguntas terão resposta com base numa escala de Likert, de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”. Todos os dados fornecidos serão tratados de forma agregada e apresentados anonimamente, para que seja impossível o reconhecimento da sua empresa.

Agradeço, desde já, a sua contribuição para o avanço do conhecimento nesta área através das suas respostas.

1. Caracterização do Indivíduo e Descrição do Negócio (Gast et al., 2019; Gallo & Pont, 1996)

- 1.1. Qual o nome da sua coudelaria?
- 1.2. Como se designa o cargo que ocupa na empresa?
- 1.3. Para além de gestor de topo da organização, sou também:
 - a) Proprietário (ou um dos proprietários) da empresa
 - b) Fundador/Co-Fundador
 - c) Não Aplicável (não sou proprietário nem fui fundador da empresa)
- 1.4. Há quanto tempo é responsável pela gestão de topo desta empresa (anos)?
- 1.5. Indique por favor a sua idade (anos):
- 1.6. Indique por favor o seu género:
 - a) Masculino
 - b) Feminino
- 1.7. Qual o seu nível educacional completo mais elevado:

- a) Ensino Básico Obrigatório
- b) Ensino Secundário
- c) Licenciatura/Bacharelato
- d) Pós-Graduação ou curso de Especialização
- e) Mestrado
- f) Doutoramento

1.8. Experiência profissional na área (anos):

1.9. Em que ano foi fundada a coudelaria?

1.10. A criação de cavalos é um negócio de família? Se é um negócio de família, qual a geração atual?

1.10.a.1. Se a resposta anterior foi sim, considera que a cooperação com um concorrente põe em causa a identidade familiar do seu negócio?

1.11. Quantos cavalos PSL tem?

1.12. Quantas éguas reprodutoras PSL tem?

1.13. Costuma exportar cavalos ou vende apenas no mercado nacional? Se Costuma exportar cavalos, como e quando começou a vender os seus produtos para o estrangeiro?

1.14. Quantas pessoas trabalham na sua coudelaria?

2. Orientação Empreendedora Individual (OEI) - Indique, por favor, o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações: 1=Discordo totalmente, 2=Discordo parcialmente, 3=Nem concordo nem discordo, 4=Concordo parcialmente, 5=Concordo totalmente.

2.1. Gosto de agir com ousadia, aventurando-me no desconhecido.

2.2. Estou disposto(a) a investir muito tempo e/ou dinheiro em algo que possa produzir um elevado retorno.

2.3. Tenho tendência a agir com ousadia em situações que envolvem riscos.

2.4. Frequentemente gosto de experimentar atividades novas e pouco usuais que, apesar de não serem típicas, não são necessariamente arriscadas.

2.5. Em geral, prefiro uma forte ênfase em projetos baseados em abordagens únicas e exclusivas, do que visitar abordagens testadas e validadas e já utilizadas anteriormente.

2.6. Ao aprender coisas novas, prefiro tentar fazê-lo de forma única e à minha maneira do que fazê-lo como todos os outros.

- 2.7. Prefiro a experimentação e abordagens originais para a resolução de problemas, em vez de aplicar os métodos geralmente usados por outros para resolver os seus problemas.
- 2.8. Costumo agir por antecipação aos futuros problemas, necessidades ou mudanças.
- 2.9. Em projetos, tenho tendência a planear antecipadamente.
- 2.10. Em projetos, prefiro "dar um passo em frente" e fazer as coisas avançar, do que ficar sentado(a) e esperar que outro o faça.

3. Benefícios Diretos (Damayanti et al., 2017; Bouncken et al., 2015; Gnyawali & Park, 2009)

- 3.1. Quais os benefícios que reconhece ao colaborar com concorrentes?
- 3.2. No futuro, quais as condições que fariam aceitar colaborar com um concorrente?
- 3.3. Que características dos concorrentes fariam com que nunca aceitasse colaborar com eles?
- 3.4. Para começar uma colaboração com um concorrente é relevante (de 1 a 5)
 - a) conseguir aceder a recursos não detidos.
 - b) a existência de custos de oportunidade reduzidos.
 - c) ter controlo sobre os concorrentes.
 - d) ganhar vantagens em relação aos rivais.

4. Participação em redes/ Experiências passadas em colaboração com concorrentes (Della Corte & Aria, 2016; Gnyawali et al., 2016; Mariani, 2016; van der Zee & Vanneste, 2015; Kylänen & Mariani, 2014)

- 4.1. Já alguma vez colaborou com um concorrente/competidor para efeitos comerciais?
 - a) Sim
 - b) Não
 - 4.1.1 Se a sua resposta anterior foi sim, descreva sumariamente o contexto em que ocorreu essa situação, se o resultado foi positivo ou negativo e em que medida, e em que momento/atividade é que essa colaboração existiu.
 - 4.1.2 Se a resposta anterior foi "não", nunca considerou colaborar com um concorrente como uma possibilidade? Porquê?

4.1.2.1 A crise pandémica que atravessamos levou a que reconsiderasse em alguma medida a possibilidade de colaborar com os seus concorrentes?

4.1.2.1.1 Se a resposta anterior foi sim, descreva sumariamente o que está em causa.

4.1.2.2 A possibilidade de internacionalizar o seu negócio ou até mesmo amplificar/expandir a internacionalização do seu negócio nunca o levou a considerar colaborar com algum concorrente?

4.2 Quais os riscos que associa à colaboração com concorrentes?

4.3 Considera que a atividade da APSL é suficiente para não ser necessário colaborar com um ou mais concorrentes? Porquê?

4.4 Ser membro de rede de parcerias local/organização faz-me querer colaborar com um concorrente que também seja membro dessa rede. (de 1 a 5 / não aplicável)

4.5 A minha experiência anterior de colaboração com concorrentes faz-me querer colaborar com outros concorrentes. (de 1 a 5 / não aplicável)

5 Fit estratégico (van der Zee & Vanneste, 2015; Chin et al., 2008)

5.1 Para começar uma colaboração com um concorrente é suficiente que haja um alinhamento estratégico entre os parceiros (incluindo visão convergente, objetivos comuns e estratégia de desenvolvimento). (de 1 a 5)

6 Reputação do Parceiro (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Czakon & Czernek, 2016; Mariani, 2016)

6.1 O facto de o meu concorrente ser bem reconhecido a nível nacional faz-me querer colaborar com ele. (de 1 a 5)

7 Confiança nos Parceiros (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004)

7.1 A confiança que tenho num concorrente encoraja-me a colaborar com ele. (de 1 a 5)

8 Orientação Cooperativa (Bouncken and Frederich, 2016; Kylänen & Ruski, 2011)

8.1 A disponibilidade para colaborar que existe dentro deste sector encoraja-me a colaborar com o meu concorrente. (de 1 a 5)

- 9 Estaria disposto em participar numa entrevista de follow-up (para esclarecimento de respostas dadas)?
- a) Sim
 - b) Não

Anexo 2 – Guião da Entrevista (caso já tenha colaborado com concorrente)

90

1. Pode partilhar comigo a sua visão sobre a indústria do PSL em termos nacionais e em termos de projeção internacional.
2. A raça lusitana tem tido uma grande projeção a nível internacional. Acha que a procura pelo PSL tem acompanhado essa projeção ou fica aquém das expectativas?
3. Acha que a oferta que existe de PSL atualmente no mercado é suficiente para satisfazer a procura?
4. O que é que acha que falta à raça/aos criadores para o PSL ter uma melhor prestação ao nível da comercialização, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional?
5. No seu ponto de vista, os benefícios de colaborar com um concorrente são maiores ou menores que os riscos? Enumere os principais riscos e benefícios.
6. Descreva o contexto.
7. O resultado foi positivo?
8. Foi uma experiência única ou já aconteceu várias vezes?
9. O que correu bem e o que correu mal?
10. Estaria disposto a colaborar com mais criadores? Em que circunstâncias colaboraria com outros criadores?
11. Quais são as características/fatores associados ao concorrente que o levariam a aceitar colaborar com outro criador e quais são as que faziam com que nunca aceitasse colaborar com um criador? Porquê?
12. Considera que colaborar com um concorrente põe em causa a sua identidade?
13. Há autores que defendem que as empresas ao trabalharem como indústria, ou seja, se forem unidos e trabalharem em prol do mesmo objetivo, quando entram num mercado, são reconhecidos como uma marca de qualidade e não encarados apenas como pequenas empresas isoladas. Acha que esta ideia seria uma solução viável para a indústria do PSL?

14. Acha que as novas gerações de criadores vão estar mais disponíveis para colaborar uns com os outros, ou, pelo contrário, quem está no mercado há mais tempo tem mais confiança para adotar esta estratégia?
15. Acha que as coudelarias mais pequenas estão mais propensas a colaborarem umas com as outras ou esta estratégia enquadra-se melhor nas coudelarias de maior dimensão?
16. Em que área específica acha que esta estratégia ajudaria mais os criadores (internacionalização, entrada em novos mercados, melhoria da raça, etc.)?

Anexo 3 – Guião da Entrevista (caso nunca tenha colaborado com concorrente)

1. Pode partilhar comigo a sua visão sobre a indústria do PSL em termos nacionais e em termos de projeção internacional.
2. A raça lusitana tem tido uma grande projeção a nível internacional. Acha que a procura pelo PSL tem acompanhado essa projeção ou fica aquém das expectativas?
3. Acha que a oferta que existe de PSL atualmente no mercado é suficiente para satisfazer a procura?
4. O que é que acha que falta à raça/aos criadores para o PSL ter uma melhor prestação ao nível da comercialização, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional?
5. No seu ponto de vista, os benefícios de colaborar com um concorrente são maiores ou menores que os riscos? Enumere os principais riscos e benefícios.
6. Porque é que nunca colaborou com um concorrente?
7. Acha que sozinho terá uma melhor prestação?
8. (Caso já tenham dito que não surgiu oportunidade) Porque é que acha que ainda não surgiu essa oportunidade?
9. Porque é que não procurou ativamente essa oportunidade e o que é que acha que poderia fazer para aumentar a probabilidade dessa oportunidade existir?
10. Acha que há criadores na disposição de colaborarem de facto uns com os outros ou pensa que a cultura predominante nesta indústria não é muito coerente com este tipo de estratégia?
11. Considera que colaborar com um concorrente põe em causa a sua identidade?

12. Quais são as características/fatores dos concorrentes que o levariam a aceitar colaborar com eles e quais são as que faziam com que nunca aceitasse colaborar com esses criadores? Porquê?
13. Há autores que defendem que as empresas ao trabalharem como indústria, ou seja, se forem unidos e trabalharem em prol do mesmo objetivo, quando entram num mercado, são reconhecidos como uma marca de qualidade e não encarados apenas como pequenas empresas isoladas. Acha que esta ideia seria uma solução viável para a indústria do PSL?
14. Acha que as novas gerações de criadores vão estar mais disponíveis para colaborar uns com os outros, ou, pelo contrário, quem está no mercado há mais tempo tem mais confiança para adotar esta estratégia?
15. Acha que as coudelarias mais pequenas estão mais propensas a colaborarem umas com as outras ou esta estratégia enquadra-se melhor nas coudelarias de maior dimensão?

Em que área específica acha que esta estratégia ajudaria mais os criadores (internacionalização, entrada em novos mercados, melhoria da raça, etc.