



COOPETIÇÃO APLICADA A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UMA REVISÃO DA LITERATURAⁱ

Baptista, Nunoⁱⁱ

Escola Superior de Comunicação Social,
Instituto Politécnico de Lisboa,
Campus de Benfica do IPL, 1549-014,
Lisboa, Portugal
Universidade Lusíada de Lisboa,
R. da Junqueira, 188-198, 1349-001,
Lisboa, Portugal
NECE-UBI,
Convento de Sto. António, 6201-001,
Covilhã, Portugal

Resumo:

Assiste-se a um crescente interesse na academia por investigação sobre coopetição, um conceito que descreve uma situação particular na qual empresas que simultaneamente competem também cooperam. O interesse académico por este tema aparenta derivar da natureza paradoxal do conceito que integra duas lógicas contraditórias e do facto de a coopetição se ter tornado parte integrante da estratégia de várias empresas de referência a nível internacional. Apesar do interesse contemporâneo pelo tema, que justificou uma série de revisões de literatura, deteta-se ainda uma escassez de investigação de síntese focada no caso específico das pequenas e médias empresas. Este estudo consiste numa revisão narrativa da literatura, precedida por uma análise bibliométrica, que explora as razões potenciais que podem levar as pequenas e médias empresas a cooperar. A revisão efetuada confirma o potencial da coopetição como estratégia para lidar com alguns dos desafios enfrentados pelas pequenas e médias empresas, nomeadamente a sua imaturidade e as fragilidades que resultam da escassez de recursos. Contudo, a revisão indica que estas empresas enfrentam riscos significativos ao adotar este tipo de estratégia e que decorrem da possibilidade oportunismo pelos parceiros, fuga de conhecimento e segredos do negócio e apropriação da maior proporção do valor criado pelos parceiros.

Palavras-chave: coopetição; concorrência, colaboração, revisão, PME

ⁱ COOPETITION APPLIED TO SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: A LITERATURE REVIEW

ⁱⁱ Correspondence: email nunotiagobaptista@gmail.com

Abstract:

There is an increasing attention in the academy for investigation about coopetition, a concept that describes a situation in which companies simultaneously engage in cooperation and competition. The interest in the topic appears to be related with the paradoxical nature of the concept, that integrates two opposite logics, and the fact that coopetition has become part of the strategy of various leading multinational companies. Despite the contemporary appeal of the topic, that justified several review studies, there is still a shortage of research focused on the particular case of coopetition involving small and medium size companies. This study consists in a narrative literature review coupled with bibliometric analysis that explores the potential reasons that lead small and medium size companies to coopete. The results of the study confirm the suitability of coopetition as a strategy to deal with some of the challenges faces by small and medium size companies, including the lack of experience and shortage of resources. However, the literature indicates that these companies face significant risks when adopting coopetition that drive from the possibility of opportunistic behaviors from coopetition partners, knowledge and business secrets leakage and unbalanced value appropriation from partners.

Keywords: coopetition; competition, collaboration, review, SMB

1. Introduction

Os ciclos de vida tendencialmente mais reduzidos dos produtos e serviços, o aumento da incerteza nos mercados, a convergência de tecnologias e o incremento dos custos com pesquisa e desenvolvimento exigem que as empresas cedam a recursos essenciais para a inovação. Esses recursos podem ser obtidos através de diversas fontes, incluindo os concorrentes (Gnyawali & Park, 2011; Massari & Giannoccaro, 2021; Bagherzadeh et al., 2022). O fenômeno da coopetição tem vindo a ganhar cada vez mais tração na esfera empresarial, devido ao atual ambiente de negócios dinâmico e complexo que passou da antiga lógica industrial, focada em recursos internos, para uma nova lógica baseada na capacidade de integrar recursos externos (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Bouncken et al., 2020; Chiambaretto et al., 2020).

Confirmando o interesse da academia pelo fenômeno da coopetição, Bouncken et al. (2015) contribuiu com uma revisão sistemática da literatura que proporciona uma visão geral da investigação sobre o tema. No ano seguinte, Bengtsson et al. (2016) publicou uma revisão sistemática que oferece uma perspectiva abrangente sobre os referenciais teóricos que sustentam a investigação sobre coopetição e sugeriu uma escola de pensamento combinada que integra as várias correntes teóricas, e Dorn et al. (2016) produziu uma revisão sobre coopetição que destaca áreas relevantes de pesquisa, incluindo as características dos participantes, o impacto das forças ambientais e os resultados da coopetição. No entanto, e apesar dos estudos de síntese citados, não existem estudos que ofereçam uma visão geral sobre as razões que levam as empresas a coopetir

(Barney et al., 2016). A lacuna na investigação é ainda mais evidente para o caso das pequenas e médias empresas (PMEs), uma vez que a maioria da literatura sobre o tema foca-se nas grandes empresas e negligencia o estudo da coopetição envolvendo PMEs (Gnyawali & Park, 2011; Chiambaretto et al., 2020). A dimensão das empresas implica condições específicas para a captura de valor na coopetição, afetando as justificações estratégicas e os benefícios potenciais (Bouncken et al., 2020; Chiambaretto et al., 2020). Por outro lado, a relevância das estratégias de coopetição para as PMEs é evidente tendo em conta os desafios que estas empresas enfrentam, em virtude da escassez de recursos que enfrentam e menor nível de domínio e experiência no mercado (Lechner & Dowling, 2003; Chiambaretto et al., 2020). Reconhecida esta lacuna na literatura, este artigo oferece uma revisão da literatura que procura responder à seguinte pergunta de investigação: Quais as razões que potencialmente justificam a adoção de estratégias de coopetição pelas PMEs? A natureza genérica e abrangente da pergunta de investigação que orienta o presente estudo justifica uma abordagem mais exploratória, que é melhor atendida por uma revisão narrativa da literatura. O objetivo do estudo consiste em determinar, com base numa análise da literatura, precedida por uma revisão bibliométrica, os fatores que afetam a decisão das PMEs em cooperar. A principal contribuição do estudo consiste em sintetizar o estado atual de pesquisa a este respeito, trazendo ordem e clareza ao campo e, simultaneamente, detetar temas pouco explorados onde se justifique investigação futura.

O artigo encontra-se organizado da seguinte forma: A próxima seção apresenta uma exposição do conceito de coopetição. A seção seguinte descreve a metodologia utilizada para a realização do estudo. A quarta seção apresenta os resultados do estudo e a quinta discute esses resultados e apresenta as conclusões do estudo, identificando as principais limitações e indicando possibilidades de investigação em aberto.

2. O Conceito de Coopetição

É atribuído ao antigo presidente da empresa de software Novell, Raymond Noorda, a introdução do termo coopetição, quando, no final dos anos 80, apelou a maior cooperação entre empresas concorrentes com o objetivo de crescer estrategicamente a indústria (Bouncken et al., 2015). O conceito foi inicialmente adotado na academia por Brandenburger e Nalebuff (1996), tendo sido explorado tendo por base o referencial teórico da teoria dos jogos. A noção mais básica e consensual de coopetição é a de que o termo envolve lógicas cooperativas e competitivas em simultâneo (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Bouncken et al., 2015). Tendo por base esta conceção abrangente, o conceito tem sido apropriado para descrever vários tipos de relações organizacionais e humanas, desde alianças verticais e horizontais até relações interpessoais, sendo por vezes descrito de uma forma algo vaga (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016).

Alguns autores apresentam uma visão mais estreita, considerando que coopetição envolve exclusivamente situações de cooperação e concorrência entre empresas que são concorrentes diretas num determinado mercado (Luo, 2005; Padula & Dagnino, 2007; Della Corte & Aria, 2016). Bouncken et al. (2015, p. 59) apresentam uma conceção ampla

ao definirem coopetição como *“uma estratégia e processo dinâmico no qual atores económicos criam valor conjuntamente através de interação cooperativa e simultaneamente competem para capturar parte do valor criado”*. A definição proposta por Bouncken et al. (2015) apresenta a vantagem de abranger relacionamentos estabelecidos por organizações que não são necessariamente competidoras diretas no mesmo mercado. Por outro lado, esta definição também vai além de relações diádicas, incluindo no conceito de coopetição redes de empresas que colaboram e competem entre si. Neste estudo adotou-se esta abordagem mais abrangente, ao focar a nossa análise em todas as situações em que duas ou mais organizações simultaneamente cooperam com a intenção de criar valor e competem para apropriar a sua parte do valor criado, e pelo menos uma destas organizações é uma PME.

3. Materiais e Métodos

Para atingir os objetivos propostos para esta investigação recorreu-se a uma revisão narrativa da literatura, conjugada com técnicas de análise bibliométrica. Os passos seguidos foram os que a seguir se descrevem. Em primeiro lugar procedeu-se a uma pesquisa de artigos relevantes na base de dados Scopus. Artigos revistos por pares publicados até à data de Janeiro de 2022, nas áreas de gestão, economia, ciências sociais e tecnologia (classificação de domínios da Scopus) em língua inglesa foram selecionados.

A pesquisa por artigos utilizou os termos em língua inglesa *“coopetition”* ou *“co-opetition”* nos títulos, resumos e palavras-chave, resultando na identificação de 961 registos. Em segundo lugar, os resumos dos artigos foram exportados para o software Vosviewer. Os procedimentos de análise bibliométrica ao nível do Vosviewer seguiram as recomendações de van Eck and Waltman (2014) no que respeita ao número mínimo de ocorrências de cada termo (10) e score de relevância (60%). De igual forma, para se evitar enviesamento na análise, optou-se por contagem parcial e não por contagem absoluta (Perianes-Rodriguez et al., 2016), significando que apenas a presença de cada termo num artigo foi tida em conta em vez do número total de ocorrências. A análise bibliométrica serviu para situar a investigação de coopetição envolvendo PMEs no total da investigação produzida no tópico de coopetição. Em terceiro lugar, procedeu-se à análise dos resumos dos artigos (e o texto completo quando necessário), tendo-se selecionado 60 artigos que focam especificamente o tema de coopetição envolvendo PMEs, e que foram objeto de análise de conteúdo.

4. Resultados e Discussão

Para situar a investigação de coopetição envolvendo PMEs na literatura geral sobre o tema os artigos extraídos foram analisados através de análise bibliométrica, permitindo identificar os principais clusters de investigação. Os clusters foram definidos tendo por base o padrão de repetição de palavras-chave nos títulos e resumos dos artigos e a respetiva força de associação tendo-se utilizado para o efeito o software Vosviewer (van Eck & Waltman, 2020). Este procedimento permitiu identificar um total de 4 clusters,

designados da seguinte forma: Cluster 1 – Gestão da cadeia logística; Cluster 2 – Inovação; Cluster 3 – Partilha de conhecimento; Cluster 4 – Sistema (Figura 1).

Cluster 1 - Gestão da cadeia logística

Os termos mais representativos do cluster “Gestão da cadeia logística” são “mercado” (141 ocorrências), “decisão” (107 ocorrências), “custo” (77 ocorrências) e “cadeia de abastecimento” (70 ocorrências). Este cluster compõe-se sobretudo de investigação focada em relações logísticas horizontais (exp. Wilhelm, 2011; Zhang & Frazier, 2011; Pun, 2015) ou verticais (exp. Bakshi and Kleindorfer, 2009; Mesa & Galdeano-Gómez, 2015; Panchal et al., 2015). Enquanto que em relações do tipo horizontal, concorrentes diretos partilham recursos e capacidades para atender às necessidades do mercado, em relacionamentos verticais, fornecedores e clientes cooperam para criar valor e competem para se apropriar da sua parte do valor criado. Relevante neste cluster é a aplicação da teoria dos jogos no contexto da gestão da cadeia de abastecimento para explicar estratégias de apropriação de valor ou mitigação de riscos por coopetidores. Por exemplo, Min et al. (2008) aplicaram teoria dos jogos evolutiva para analisar relações de cooperação e competição entre empresas industriais concorrentes e Bakshi and Kleindorfer (2009) aplicaram teoria dos jogos para investigar a forma como empresas participantes numa cadeia logística recorrem a negociação para diminuir os riscos de disrupção nas cadeias de abastecimento.

Cluster 2 - Inovação

No cluster 2, “Inovação”, os termos mais frequentemente citados são “vantagem” (108 ocorrências), “parceiro” (105 ocorrências), “tensão” (69 ocorrências) e inovação (67 ocorrências). O principal foco da investigação neste cluster é a coopetição como estratégia para estimular a inovação. Tópicos frequentes de pesquisa neste cluster incluem a forma como a coopetição pode favorecer formas incrementais e/ou radicais de inovação (exp. Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Ritala & Sainio, 2014) e modelos de governação de coopetição que possam estimular a inovação (exp. Cassiman et al., 2009; Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Ribeiro-Soriano et al., 2016).

Cluster 3 - Partilha de conhecimento

O Cluster 3 é representado pelos seguintes nós, com maior nível de frequência: “ator” (74 ocorrências), “fornecedor” (63 ocorrências), “risco” (60 ocorrências), “confiança” (55 ocorrências) e “partilha” (52 ocorrências). Investigação sobre a partilha de informação em contextos organizacionais caracteriza este cluster. Os tópicos mais investigados incluem a gestão do conhecimento (exp. Czakon, 2009; Enberg, 2012; Chevallier et al., 2016), a confiança enquanto elemento facilitador da partilha do conhecimento entre competidores (exp. Gómez et al., 2016; Czernek et al., 2017; de Araujo & Franco, 2017) e os riscos da perda de conhecimento e oportunismo em coopetição (exp. Mantovani & Ruiz-Aliseda, 2016; Grafton & Mundy, 2017; Fernandez et al., 2018).

Relações de coopetição também providenciam às empresas conhecimento sobre novos mercados, acesso às redes de relações dos competidores e aos recursos existentes nessas redes (Gnyawali et al., 2006).

Os fatores que afetam a decisão das empresas em cooetir estão relacionados com os potenciais benefícios da coopetição e as forças contextuais que empurram ou puxam as empresas para se envolverem cooperativamente com os concorrentes. O surgimento da concorrência global, a economia baseada no conhecimento e os avanços tecnológicos acelerados tornaram a inovação um aspecto central para a sobrevivência das empresas (Dolińska, 2015). A literatura enfatiza as vantagens da coopetição para as PMEs que competem em indústrias intensivas em conhecimento, incluindo permitir que as pequenas empresas adquiram novos recursos e atenuem os riscos decorrentes de mudanças tecnológicas constantes (Gnyawali & Park, 2009; Gnyawali & Park, 2011; Bouncken & Kraus, 2013; Bouncken et al., 2020; Chiambaretto et al., 2020).

De seguida identificam-se alguns dos riscos da coopetição. Os mais salientes relacionam-se com a possibilidade de comportamentos oportunistas por parte dos parceiros, perda de conhecimento e problemas de controlo (Ritala e Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Ritala et al., 2016; Nieto e Santamaria, 2007; Cassiman, Di Guardo, e Valentini, 2009; Pellegrin-Boucher et al., 2013; Hung e Chang, 2012). Comportamentos oportunistas ocorrem quando um dos parceiros procura maximizar os benefícios próprios reduzindo o seu investimento de recursos no projeto ou absorvendo a maioria do valor criado pela parceria (Pellegrin-Boucher et al., 2013). A perda de conhecimento deriva da possibilidade de fugas de informação ou a apropriação indevida de informação crítica durante a parceria (Ritala et al., 2016), por esta razão as empresas que entram em acordos de coopetição devem ponderar cuidadosamente que conhecimento e informações partilhar e qual deve ser protegido (Bouncken et al., 2015; Fernandez e Chiambaretto, 2014). Por outro lado, e de acordo com Pellegrin-Boucher et al. (2013), quanto mais longa for a relação no tempo maiores serão os riscos e as dificuldades de controlo, por isso os acordos tendem a ser de duração perfeitamente definida e curtos no tempo.

De acordo com Hung e Chang (2012), tensões podem emergir devido à dificuldade dos cooetidores em gerir o frágil equilíbrio entre competição e cooperação. Os parceiros na coopetição frequentemente enfrentam o dilema de terem que cooperar para criar valor e terem que gerir os ímpetos de atuar egoisticamente por forma a apropriar-se da maior parcela do valor criado (Gnyawali e Park, 2011). A literatura indica que as tensões em relações de coopetição podem gerar hostilidade, conflitos e incerteza entre as empresas participantes (Park, Srivastava, e Gnyawali, 2014; Fernandez, Le Roy, e Gnyawali, 2014). Algumas soluções para minimizar estes problemas incluem liderança, desenho organizacional apropriado, participação acionista e a definição de regimes específicos para a apropriação do resultado da coopetição (Lacoste, 2012; Velu, 2016; Stadtler e Wassenhove, 2016; Henttonen, Hurmelinna-Laukkanen, e Ritala, 2015; Bouncken e Fredrich, 2015).

Ao nível teórico e conceptual, as razões que levam as empresas a cooetir incluem predominantemente argumentos suportados pela teoria dos jogos e a teoria da visão

baseada nos recursos, enquanto que a teoria da transação de custos económicos tem vindo a ser utilizada para argumentar sobre os riscos da coopetição e as razões porque algumas parcerias falham.

De acordo com a perspetiva baseada no referencial teórico da teoria dos jogos, através da coopetição os competidores podem envolver-se em jogos de soma-positiva que criam valor para todos (Brandenburger e Nalebuff, 1996). A coopetição é considerada uma opção viável quando os competidores aumentam a dimensão dos mercados ou criam novos mercados, beneficiando todos os participantes (Ritala e Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Uma das razões indicada para a extensão dos mercados através da coopetição são as externalidades. De acordo com Afuah (2000), um produto ou tecnologia exhibe externalidades quando à medida que os consumidores aumentam o seu consumo ou o consumo de outros produtos compatíveis, mais valioso se torna o produto para os consumidores. O valor acrescentado resulta da situação em que quantos mais consumidores usam o produto, maior a quantidade de produtos complementares ou acessórios que serão desenvolvidos e oferecidos no mercado e, neste sentido, mais valioso se torna o produto original. Para além disso, produtos e tecnologias que exigem investimento em aprendizagem por parte dos consumidores podem igualmente beneficiar de externalidades em rede uma vez que quantos mais produtos complementares existem maiores as oportunidades para o consumidor aprender.

Investigação suporta a noção de que acordos de coopetição podem gerar jogos de soma-positiva e que a cooperação entre competidores contribui de forma mais significativa para a criação de produtos inovadores do que a cooperação entre empresas não competidoras (exp. Quintana-Garcia e Benavides-Velasco, 2004; Tether, 2002). O desenvolvimento de inovação do tipo incremental ou radical, através da qual os participantes conseguem melhorar produtos atuais ou desenvolver produtos inteiramente novos têm vindo a ser apontada pelos autores influenciados pela teoria dos jogos como possíveis benefícios da coopetição (Tether, 2002; Brandenburger e Nalebuff, 1996; Belderbos, Carree, e Lokshin, 2004; Zhang e Wu, 2013).

Na perspetiva da teoria da visão baseada nos recursos, a investigação centra-se em explorar diferenciais de performance entre empresas em processos de coopetição tendo por base as capacidades únicas das mesmas. Vantagens competitivas derivam da posse de capacidades únicas, valiosas, não replicáveis ou facilmente substituídas, que permitem às empresas oferecer aos seus clientes melhores proposições de valor (Quintana-Garcia e Benavides-Velasco, 2004). Académicos neste referencial teórico explicam a forma como a inovação pode surgir da combinação de recursos únicos e complementares detidos pelos competidores e pela forma com as empresas conseguem aplicar esses recursos (Eisenhardt e Martin, 2000; Leiponen e Helfat, 2010). Quintana-Garcia e Benavides-Velasco (2004) demonstraram empiricamente como a colaboração entre empresas competidoras pode constituir um mecanismo eficaz para a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de aptidões, bem como uma estratégia eficiente para criar novas capacidades tendo por base a combinação das capacidades existentes com as novas capacidades proporcionadas pelos parceiros.

Autores influenciados pela teoria da transação de custos económicos consideram que a coopetição envolve riscos consideráveis para os parceiros devido aos fortes incentivos para comportamentos oportunistas (Quintana-Garcia e Benavides-Velasco, 2004; Ritala e Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Nieto e Santamaria, 2007). A coopetição é ainda criticada pelo seu potencial para criar distorções nos preços de mercado, melhorando os lucros das empresas, mas reduzindo os incentivos para a inovação contínua (Ritala, 2012). Uma vez atingidas as externalidades em rede, não existem incentivos para as empresas continuarem a inovar radicalmente. Autores neste referencial teórico sugerem a adoção de acordos de governação muito estritos, por exemplo através da distribuição cuidadosa das participações acionistas, e a redução do espectro dos acordos de coopetição a certos projetos e produtos para limitar as oportunidades para comportamentos oportunistas pelos parceiros (Gnyawali e Park, 2011).

Focando-se nas PME's, Gnyawali and Park (2009) contribuiu com um modelo holístico que explica como estas empresas podem se envolver na coopetição para a inovação tecnológica. Em consonância com a literatura anterior, o modelo identifica três grandes forças antecedentes que afetam a coopetição por PME's: ciclos curtos de vida de produtos, convergência de tecnologias e custos crescentes de pesquisa e desenvolvimento. Os autores consideram que a probabilidade de coopetição pelas PME's é influenciada pelas forças antecedentes mencionadas e fatores ao nível da firma, incluindo a estratégia das empresas, vulnerabilidade percebida e potenciais alinhamentos estratégicos e tecnológicos com parceiros.

Alguns estudos colocam em evidência os benefícios da coopetição entre PME's e grandes empresas. O estudo de Quintana-Garcia e Benavides-Velasco's (2004) sobre PME's no setor da biotecnologia encontrou evidência de que embora a colaboração de PME's com outras PME's apresente um efeito positivo em termos de inovação tecnológica, a coopetição entre PME's e grandes corporações constitui a estratégia mais bem sucedida em termos de inovação. Por outro lado, a investigação de Bengtsson e Johansson (2014) sobre relações cooperativas entre PME's e grandes empresas da indústria de tecnologia da informação e telecomunicações descobriu que, para as PME's cooperarem com empresas de grande dimensão, estas necessitam de capacidades e características específicas, incluindo legitimidade (entendida como notabilidade de mercado), agilidade para criar novas relações e capacidade de assumir diferentes papéis dentro da parceria. Finalmente, os estudos de Velu (2016) indicam que as pequenas empresas podem, em primeiro lugar, se envolver em acordos de coopetição com outras PME's com a intenção de produzir inovações radicais como forma de estratégia defensiva contra as empresas dominantes e para garantir o seu espaço de mercado, enquanto que as empresas dominantes podem responder também aderindo à coopetição como uma estratégia ofensiva.

5. Recomendações

Ao nível teórico, as razões que levam as empresas a cooperar incluem predominantemente argumentos baseados na teoria dos jogos, e na visão baseada em

recursos, enquanto que a teoria da transação de custos económicos tem sido o referencial aplicado para explicar os riscos da coopetição e porque algumas parcerias falham. Apesar da existência de uma sólida formação teórica, argumenta-se que o estudo da coopetição envolvendo PME beneficiaria de diferentes abordagens teóricas, incluindo teorias bem estabelecidas em estudos sociais, como a teoria do capital social. Os referenciais teóricos comumente aplicados no estudo da coopetição concentram-se em atores organizacionais (e não individuais) e nas redes estabelecidas entre as várias organizações, e não nas relações sociais pessoais. Considerando os recursos limitados das SMEs, incluindo recursos de reputação e recursos credenciais, as alianças estratégicas estabelecidas pelas pequenas empresas podem depender mais das redes pessoais de capital social dos empreendedores, gestores e das suas equipas. Por outro lado, enquanto que as ameaças de sobrevivência e os riscos de oportunismo na coopetição podem constituir uma preocupação para as PME, o aprimoramento das redes pessoais de capital social pode amenizar essas preocupações através do aumento da confiança, nível de identificação, partilhas de valores e sistemas unificados de significado, variáveis essas que podem ser associadas ao conceito de capital social.

Em relação às dificuldades enfrentadas pelas PME para capturar valor em alianças cooperativas, o tema beneficiaria se fosse explorado do ponto de vista do mercado. A recente evolução da teoria do marketing mainstream para uma lógica dominante de serviços (LDS) (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2011) representa oportunidades de investigação relevantes. Enquadrada pela LDS, existe uma rica literatura com foco no tema criação de valor e apropriação de valor, que vai além da relação cliente-empresa para incluir coprodução e co-criação entre empresas. Na lógica LDS coprodução refere-se à participação de vários atores em uma variedade de diferentes processos técnicos-produtivos e de suporte, como o co-planeamento, co-design, co-financiamento, co-gestão e co-inovação (Bovaird & Loeffler, 2012), enquanto que a co-criação de valor refere-se aos benefícios alcançados pela integração de ofertas de serviço com outros recursos organizacionais (Vargo & Lusch, 2011). Estudos futuros poderiam adotar os conceitos de co-produção e co-criação para explorar como o valor é co-criado e apropriado em coopetição pelas SMEs e como as tensões entre criação de valor e apropriação de valor podem afetar o desempenho ao nível da inovação.

A coopetição como tema de investigação ainda se encontra em fase de desenvolvimento, e a literatura é limitada no sentido em que, embora alguns tópicos tenham sido bem explorados, outros como a coopetição envolvendo PME permanecem abertos para pesquisas mais profundas. Para além dos novos referenciais teóricos propostos para investigar o tema da coopetição envolvendo PME, temas de pesquisa que se considera de interesse significativo incluem: i) Pesquisas que avaliam o impacto do ambiente tecnológico, competitivo, econômico e jurídico na coopetição. Alguma literatura comenta o possível impacto das forças ambientais na coopetição (Gnyawali & Park, 2009; Gnyawali & Park, 2011; Ritala, 2012; Bengtsson & Raza-Ullah, 2016; Velu, 2016) mas esta não revela sobre a natureza e interdependências de fatores contextuais e o seu impacto nas PME; ii) Estudos longitudinais de coopetição são raros, é necessário pesquisa para entender como os arranjos organizacionais de coopetição afetam o

desempenho das PME's ao longo do tempo; iii) Finalmente, sugere-se estudos sobre falhas e insucesso em coopetição, uma vez que a maioria das pesquisas se foca em casos de sucesso. Considera-se que o estudo dos insucessos é tão relevante quanto a pesquisa sobre casos bem-sucedidos.

6. Conclusão

Apresentou-se uma revisão narrativa da literatura que examinou a coopetição por parte das PME's. As estratégias de coopetição envolvem riscos consideráveis para as PME's, incluindo o de comportamento oportunista dos parceiros, o vazamento de conhecimento proprietário e a perda de controlo. No entanto, a coopetição apresenta diversos benefícios potenciais, incluindo efeitos de sinergia, mitigação de riscos, redução da incerteza, partilha de custos, aumento das vendas, acesso a conhecimentos e recursos externos e acesso a novos mercados.

As estratégias de coopetição parecem adequadas para contextos de incerteza de mercado onde o futuro das indústrias não é facilmente percebido porque permitem a partilha e mitigação de riscos. Uma vez que as PME's são particularmente vulneráveis à incerteza nos mercados, estas empresas poderão estar dispostas a adotar estratégias de risco, como os acordos de coopetição para sobreviver em ambientes muito competitivos. As PME's em setores tecnológicos podem colaborar com os concorrentes para obter acesso e explorar novas oportunidades tecnológicas. Ciclos de vida de produtos curtos, causados por rápidas mudanças nas preferências de mercado e avanços tecnológicos disruptivos, também impõem a necessidade de inovação constante e aberta, favorecendo os arranjos de coopetição.

Esta investigação apresenta várias limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, o estudo partilha das limitações frequentes nas revisões, e que resultam do uso variável de palavras-chave e bases de dados. Foram selecionadas as palavras-chave que ofereciam melhores resultados de qualidade, e o estudo concentrou-se em artigos listados na Scopus. Considera-se que a qualidade dos artigos foi garantida utilizando-se esta base de dados que fornece um registro abrangente das revistas acadêmicas mais influentes. Ainda assim, a consideração de outras combinações de palavras-chave e bases de dados poderia ter ampliado o escopo da revisão. Em segundo lugar, o estudo baseia-se em uma revisão da literatura narrativa aliada a uma análise bibliométrica. Dada a literatura limitada sobre o tema da coopetição envolvendo SME's, uma revisão sistemática do material publicado não era nossa intenção e, portanto, reconhece-se que algum material poderá ter sido negligenciado.

7. Reconhecimento

Este trabalho foi apoiado pelo Centro de Pesquisa em Ciências Empresariais da Universidade da Beira Interior (NECE), que é financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) [número de bolsa UIDB/04630/2020].

Declaração de conflito de interesse

O autor declara que não há conflito de interesse.

Sobre o Autor

Nuno Baptista (Baptista, N.) obteve o seu PhD em Marketing e Estratégia pela UBI. Possui um Mestrado em Gestão Internacional pela Universidade de Liverpool e é graduado em Gestão e Administração de Empresas pelo ISCTE. É Professor Adjunto de Economia e Gestão na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, Professor Auxiliar de Marketing e Estratégia na Universidade Lusíada de Lisboa e investigador integrado da NECE-UBI, tendo várias publicações em jornais académicos de referência. Os seus principais interesses de investigação centram-se na área da Estratégia Empresarial e Marketing Social.

Referências

- Afuah, A. (2000). How Much Do Your Co-Opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 397–404. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C397::AID-SMJ88%3E3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C397::AID-SMJ88%3E3.0.CO;2-1)
- Bagherzadeh, M., Ghaderi, M., & Fernandez, A. S. (2022). Coopetition for innovation - the more, the better? An empirical study based on preference disaggregation analysis. *European Journal of Operational Research*, 297(2), 695–708. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.06.010>
- Bakshi, N., & Kleindorfer, P. (2009). Co-opetition and Investment for Supply-Chain Resilience. *Production and Operations Management*, 18(6), 583–603. <https://doi.org/10.3401/poms.1080.01031>
- Barney, J. B., Dagnino, G. B., Corte, V. Della, & Tsang, E. W. K. (2016). Management and Organization Review Special Issue 'Coopetition and Innovation in Transforming Economies'. *Management & Organization Review*, 12(2), 417–420. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.15>
- Belderbos, R., Carree, M., & Lokshin, B. (2004). Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33(10), 1477–1492.
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427. <https://doi.org/10.1177/0266242612461288>
- Bengtsson, M, & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Bengtsson, Maria, & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>

- Bengtsson, Maria, Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.008>
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), 101869. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002>
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>
- Bouncken, Ricarda B., & Fredrich, V. (2015). Good fences make good neighbors? Directions and safeguards in alliances on business model innovation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5196–5202. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.112>
- Bouncken, Ricarda B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060–2070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.032>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Currency/Doubleday.
- Carayannis, E. G., & Samanta Roy, R. I. (2000). Davids vs Goliaths in the small satellite industry: The role of technological innovation dynamics in firm competitiveness. *Technovation*, 20(6), 287–297. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00137-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00137-6)
- Cassiman, B., Di Guardo, M. C., & Valentini, G. (2009). Organising R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Co-opetition. *Long Range Planning*, 42(2), 216–233. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.01.001>
- Chen, L.-T. (2014). Dynamic co-opetitive approach of a closed loop system with remanufacturing for deteriorating items in e-markets. *Journal of Manufacturing Systems*, 33(1), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2013.11.002>
- Chevallier, C., Laarraf, Z., Lacam, J. S., Miloudi, A., & Salvetat, D. (2016). Competitive intelligence, knowledge management and coopetition. The case of European high-technology firms. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2015-0161>
- Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A. S., & Näsholm, M. H. (2020). Small and large firms' trade-off between benefits and risks when choosing a coopetitor for innovation. *Long Range Planning*, 53(1), 101876. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.002>
- Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition Disadvantages: the Case of the High Tech Companies. *Engineering Economics*, 28(5), 494–504. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.5.16421>
- Czaron, W. (2009). Interorganizational Knowledge Management - Towards Coopetition Strategies? *Argumenta Oeconomica*, 23(2), 113–126.

- Czernek, K., Czakon, W., & Marszałek, P. (2017). Trust and formal contracts: complements or substitutes? A study of tourism collaboration in Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 318–326. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.07.001>
- de Araujo, D. von B., & Franco, M. (2017). Trust-building mechanisms in a coopetition relationship: a case study design. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 378–394. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1012>
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>
- Dolińska, M. (2015). Knowledge based development of innovative companies within the framework of innovation networks. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 17(3), 323–340. <https://doi.org/10.1080/14479338.2015.1054603>
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484–500. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009>
- Enberg, C. (2012). Enabling knowledge integration in coopetitive R&D projects - The management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, 30(7), 771–780. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.003>
- Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2014). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.010>
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Chiambaretto, P. (2018). Implementing the right project structure to achieve coopetitive innovation projects. *Long Range Planning*, 51(2), 384–405. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.009>
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4), 507–530. <https://doi.org/10.1177/0149206305284550>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. R. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Gómez, I. P., Olaso, J. R. O., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2016). Trust builders as open Innovation intermediaries. *Innovation*, 18(2), 145–163. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1187574>

- Grafton, J., & Mundy, J. (2017). Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-opetitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24–42. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.008>
- Granata, J., Geraudel, M., Gundolf, K., Gast, J., & Marquès, P. (2016). Organisational innovation and coepetition between SMEs: a tertius strategies approach. *International Journal of Technology Management*, 71(1–2), 81–99. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077975>
- Henttonen, K., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2015). Managing the appropriability of R&D collaboration. *R&D Management*, 46(1), 145–158. <https://doi.org/10.1111/radm.12121>
- Lacoste, S. (2012). “Vertical coepetition”: The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649–658. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.013>
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/08985620210159220>
- Leiponen, A., & Helfat, C. E. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 224–236. <https://doi.org/10.1002/smj.807>
- Luo, Y. (2005). Toward coepetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71–90. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.10.006>
- Mantovani, A., & Ruiz-Aliseda, F. (2016). Equilibrium Innovation Ecosystems: The Dark Side of Collaborating with Complementors. *Management Science*, 62(2), 534–549. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2140>
- Massari, G. F., & Giannoccaro, I. (2021). Investigating the effect of horizontal coepetition on supply chain resilience in complex and turbulent environments. *International Journal of Production Economics*, 237(April), 108150. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108150>
- Mention, A. L. (2011). Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty? *Technovation*, 31(1), 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.08.002>
- Mesa, J. C. P., & Galdeano-Gómez, E. (2015). Collaborative firms managing perishable products in a complex supply network: an empirical analysis of performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(2), 128–138. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2014-0185>
- Min, Z., Feiqi, D., & Sai, W. (2008). Coordination game model of co-opetition relationship on cluster supply chains. *Journal of Systems Engineering and Electronics*, 19(3), 499–506.
- Padula, G., & Dagnino, G. (2007). Untangling the rise of coepetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *Int Stud Manag Org*, 37(2), 32–52.

- Panchal, G. B., Jain, V., & Kumar, S. (2015). Multidimensional utility analysis in a two-tier supply chain. *Journal of Manufacturing Systems*, 37(Part 1), 437–447. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2014.07.001>
- Park, B. J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coepetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>
- Pathak, S. D., Wu, Z., & Johnston, D. (2014). Toward a structural view of co-opetition in supply networks. *Journal of Operations Management*, 32(5), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.04.001>
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coepetitive strategies in the ICT sector: Typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71–89. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.751011>
- Perianes-Rodriguez, A., Waltman, L., & Van Eck, N. J. (2016). Constructing bibliometric networks: A comparison between full and fractional counting. *Journal of Informetrics*, 10(4), 1178–1195.
- Pun, H. (2015). The more the better? Optimal degree of supply-chain cooperation between competitors. *Journal of the Operational Research Society*, 66(12), 2092–2101. <https://doi.org/10.1057/jors.2015.40>
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927–938. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00060-9)
- Radziwon, A., Bogers, M., & Bilberg, A. (2017). Creating and capturing value in a regional innovation ecosystem: a study of how manufacturing SMEs develop collaborative solutions. *International Journal of Technology Management*, 75(1–4), 73–96. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.10006145>
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coepetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1), 101863. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.003>
- Ribeiro-Soriano, D. E., Roig-Tierno, N., & Mas-Tur, A. (2016). Governance models of coepetition and innovation: the case of Spanish firms. *International Journal of Technology Management*, 71(1–2), 38–57. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077977>
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coepetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What’s in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coepetition. *Technovation*, 29(12), 819–828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coepetition-the role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154–169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>

- Ritala, P., Kraus, S., & Bounchen, R. B. (2016). Introduction to coopetition and innovation: contemporary topics and future research opportunities. *International Journal of Technology Management*, 71(172), 1–9.
- Ritala, P., & Sainio, L.-M. (2014). Technology Analysis & Strategic Management Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2), 155–169. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476>
- Stadtler, L., & Wassenhove, L. N. Van. (2016). Coopetition as a Paradox: Integrative Approaches in a Multi-Company, Cross-Sector Partnership. *Organization Studies*, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/0170840615622066>
- Tether, B. S. (2002). Who co-operates for innovation, and why: an empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947–967.
- Tidstrom, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>
- Tomlinson, P. R., & Fai, F. M. (2013). The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.08.012>
- Tu, C., Hwang, S.-N., & Wong, J.-Y. (2014). How does cooperation affect innovation in micro-enterprises? *Management Decision*, 52(8), 1390–1409. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0388>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing Bibliometric Networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (pp. 285–320). Springer International Publishing. <http://www.vosviewer.com/publications>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2020). *VOSviewer Manual version 1 .6.16*. Universiteit Leiden.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.007>
- Wilhelm, M. M. (2011). Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 663–676. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.03.003>
- Wu, Y., Hu, J., Zhang, Y., & Zeng, Y. (2016). Interventional consensus for high-order multi-agent systems with unknown disturbances on coopetition networks. *Neurocomputing*, 194, 126–134. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2016.01.070>

- Zhang, J., & Frazier, G. V. (2011). Strategic alliance via co-opetition: Supply chain partnership with a competitor. *Decision Support Systems*, 5(4), 853–863. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.02.004>
- Zhang, S., & Wu, J. (2014). Compete at the expense of responsibility? Firm's alliance responsibility in innovation process for SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 845–860. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0253-8>
- Zhong, J., & Nieminen, M. (2015). Resource-based co-innovation through platform ecosystem: experiences of mobile payment innovation in China. *Journal of Strategy and Management*, 8(3), 283–298. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2015-0026>

Creative Commons licensing terms

Authors will retain copyright to their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Management and Marketing Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflict of interests, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated on the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).