

**Elementos motivadores de coopetição entre organizações: um estudo multicase no
setor de serviços**

**Motivating elements of coopetition among organizations: a multicase study in the
service sector**

**Elementos motivadores de la coopetición entre organizaciones: un estudio
multicase en el sector de servicios**

Recebido: 17/06/2021 | Revisado: 19/06/2021 | Aceito: 05/07/2021 | Publicado: 15/07/2021

Suelen Geíse Telocken

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5500-9561>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: stelocken@gmail.com

Cristiano Silveira Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3544-0586>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: cristianosilveiradossantos@gmail.com

Fábio Dal-Soto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0342-2706>

Universidade de Cruz Alta, Brasil

E-mail: fsoto@unicruz.edu.br

Jocias Maier Zanatta

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9366-6500>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: josk85@gmail.com

Felipe Cavalheiro Zaluski

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0942-9180>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: felipezaluski@hotmail.com

Ismael Alan Halberstadt

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5418-3995>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Resumo

O objetivo deste estudo delimita-se na busca pela compreensão dos elementos motivadores responsáveis pela formação de relações de coopetição entre empresas. Utilizando do método multicase, são apresentadas duas relações de coopetição do setor de prestação de serviços do Sul do Brasil: uma situada no nicho de manutenção de impressoras e outra no fornecimento de softwares e sistemas de automação comercial. Os resultados apresentam que no setor de manutenção de impressoras a relação cooperativa derivou na compra de uma empresa pela outra, de forma amigável e estratégica para ambas as organizações. No setor de softwares e automação a relação cooperativa entre as empresas demonstrou que os principais frutos das uniões estão relacionados ao compartilhamento da carteira de clientes, na melhoria dos serviços prestados e no fortalecimento destas empresas frente a possíveis competidores entrantes no mercado.

Palavras-chave: Competição; Coopetição; Motivações; Benefícios.

Abstract

The objective of this study is delimited in the search for the understanding of the motivating elements responsible for the formation of cooperation relations between companies. Using the multicases method, two relations of cooperation of the service sector in the south of Brazil are presented: one located in the printer maintenance niche and the other in the supply of commercial automation software and systems. The results show that in the printer maintenance sector, the cooperative relationship resulted in the purchase of one company by the other, in a friendly and strategic way for both organizations. In the software and automation sector, the cooperative relationship between the companies demonstrated that the main fruits of the unions are related to the sharing of the customer portfolio, in the improvement of the services provided and in the strengthening of these companies in the face of possible competitors entering the market.

Keywords: Competition; Cooperation; Motivation; Benefits.

Resumen

El objetivo de este estudio se delimita en la búsqueda de comprender los elementos motivadores responsables de la formación de relaciones de cooperación entre empresas. Utilizando el método de casos múltiples, se presentan dos relaciones de cooperación en el sector de servicios en el sur de Brasil: una ubicada en el nicho de mantenimiento de impresoras y la otra en el suministro de software y sistemas de automatización comercial. Los resultados muestran que en el sector de mantenimiento de impresoras la relación cooperativa derivaba de la compra de una empresa por la otra, de forma amigable y estratégica para ambas organizaciones. En el sector de software y automatización, la relación competitiva entre las empresas mostró que los principales frutos de las uniones están relacionados con el reparto de la base de clientes, la mejora de los servicios prestados y el fortalecimiento de estas empresas frente a posibles competidores que ingresan al mercado.

Palabras clave: Competencia; Cooperación; Motivaciones; Beneficios.

Introdução

A coopetição é uma abordagem utilizada para explicar desenvolvimento de novas estratégias e recursos das organizações para permanecer no mercado, que é a estratégia de cooperar e competir, simultaneamente, para obter vantagens competitivas (SILVEIRA; SANTOS; HANSEN, 2018; WINCKLER; MOLINARI, 2011). Gollo (2006) destaca que a coopetição é um conjunto de características que permite a uma empresa diferenciar-se, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos próprios clientes.

A coopetição potencializa os relacionamentos, permite a expansão de novos negócios e, quando as organizações estão em determinados momentos competindo entre si e, em outros, cooperando, cria-se o valor máximo aos participantes do jogo empresarial, visando parcerias de ganhos mútuos (GOLLO, 2006). Bengtsson e Kock (2000) ressaltam a importância da coopetição, considerando a importância da relação entre competidores.

Neste contexto, na busca pelo desenvolvimento, as empresas cooperam e competem, ou seja, ajudam-se e pressionam-se simultaneamente. Quando uma organização é capaz de participar de uma colaboração com rotinas estabelecidas para uma eficiente transferência de conhecimento entre seus membros, pode-se esperar que esta tenha vantagens em relação às outras organizações sem acesso àqueles recursos de conhecimento de cooperação.

Os recursos dessa cooperação resultam em performance de diferencial da organização, mesmo havendo concorrentes (DYER; HATCH, 2006). A coopetição é uma estratégia desafiadora que exige das empresas e de seus gestores que reformulem suas complexas estratégias de competição e as alinhem a uma cooperação de boa-fé, além de que possam competir para melhorar seus próprios resultados estratégicos (GNYAWALI; PARK, 2009).

Para compreender a coopetição, é necessário visualizar onde ela se localiza entre os paradigmas cooperativo e competitivo. O paradigma competitivo reside na disputa dos agentes pelos mesmos recursos. Isso motiva um comportamento que visa ganhos individuais e acarreta contra movimentos em resposta, os quais se intensificam para lidar com desafios impostos pela concorrência ou quando é identificada uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado (PADULA; DAGNINO, 2007).

Por outro lado, o paradigma cooperativo visa melhorar a eficiência das organizações por meio da interação entre agentes com objetivos comuns, sendo uma das alternativas para manter a competitividade das empresas em um cenário de acirrada concorrência. Conceitualmente, a cooperação pode ser definida como uma relação em que indivíduos, grupos e organizações interagem por meio da divisão de capacidades e recursos complementares ou os alavancam com o objetivo de benefício mútuo (OSARENKHOE, 2010).

Assim, percebe-se a relevância dos estudos na área de coopetição, pelo avanço da literatura da temática, ainda escassa e pela relevância teórica, pois a coopetição ressalta a importância do elo existente entre dois paradigmas tão diferentes. Ainda, os estudos nesta temática podem auxiliar a evidenciar os motivos que levam as organizações a coopetirem, contribuindo para elucidar os ganhos competitivos deste processo para as organizações. Nessa perspectiva, chegou-se à seguinte questão de

pesquisa: O que influência as organizações ao ato de utilizar-se da coopetição como uma nova estratégia de mercado?

Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é evidenciar os principais motivos que levam as organizações a coopetirem e identificar os principais benefícios resultantes da coopetição utilizando casos múltiplos de empresas do Sul do Brasil. A pesquisa justifica-se pela necessidade de pesquisas, inclusive de referências, sobre a teoria da coopetição e da sua relação com a vantagem competitiva relacional.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira. Primeiramente apresenta-se a revisão da literatura. Em seguimento apresenta-se a metodologia adotada para realização do estudo. Após, destaca-se a apresentação e análise dos resultados. Por fim, apresenta-se as conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros.

Competição

Inerente ao meio empresarial, a competição está relacionada com a capacidade das empresas de obterem melhores resultados, sejam estes de caráter financeiro, por meio do crescimento do faturamento ou diminuição de custos ou com aumento da carteira de clientes. Coase (1937) já apresenta que a natureza da firma é justamente a capacidade de internalizar atividades, de forma mais eficaz (do ponto de vista econômico) em relação ao encontrado por outras soluções disponíveis no mercado.

Porém, em se tratando de serviços, nem sempre o fator econômico será determinante para a seleção da empresa mais apta, sendo que em determinadas situações será justamente a empresa cuja qualidade no atendimento é seu maior diferencial. Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) os serviços são caracterizados pela precibilidade, uma vez que são consumidos simultaneamente à sua execução, bem como possuem caráter transformador.

Já Porter (1989), apresenta cinco forças, sendo elas: ameaça dos novos entrantes no mercado, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos consumidores, ameaça gerada por produtos semelhantes, e a rivalidade entre os concorrentes do mercado em que a empresa está inserida. Tal abordagem é conhecida por levar em consideração principalmente fatores externos à organização. Porter (2004) trata três

tipos de estratégias de negócios para agrega vantagem competitiva, que são: liderança de custos, diferenciação e foco.

Coopetição

Coopetição é um neologismo gerado pela união das palavras “cooperação” e “competição”, por Nalebuff e Brandenburger (1996). Eles embasaram-se na “Teoria dos Jogos” para criar uma rede de valores, onde é representada a dinâmica do modelo de coopetição. Para os autores, as empresas podem beneficiar-se da convivência com competidores, através da adoção de modelos estratégicos competitivos e cooperativos que, organizados de forma relacional interativa e simultânea, proporcionam uma aproximação de interesses dentro do conceito da complementaridade, diversificando os papéis dos jogadores, sob o ponto de vista da “Teoria dos Jogos”.

A teoria dos jogos, para Elstad (2002), ressalta que a interdependência é um fator que caracteriza as ações dos jogadores, alterando as decisões de cada participante do jogo conforme as decisões do outro jogador, assim como os resultados para ambas as partes, momentos em que se destaca a pressuposição de comportamentos de cada uma delas. O pagamento ou recompensa do jogo pode ser percebido de formas diversas por cada jogador, de acordo com a representação do mesmo dentro do seu sistema de valores.

Porém, os participantes cooperam em áreas distintas das que competem (LUO, 2005). A coopetição baseia-se na interdependência entre empresas com a convergência parcial de interesses e objetivos por meio de relacionamentos díspares. Seu alicerce está em alinhar interesses diferentes em prol de um objetivo comum, e também em criar oportunidades para gerar vantagens competitivas, remover obstáculos externos e neutralizar ameaças (CHIN; CHAN; LAM, 2008).

Para Paula e Dagnino (2002), a coopetição leva a um jogo de resultado positivo, porém variável, com objetivos parcialmente congruentes. A variabilidade do resultado é decorrente das incertezas geradas pelas pressões competitivas resultantes da interdependência entre as empresas, envolvendo fatores como confiança e risco de comportamentos oportunistas, em função da impossibilidade de conhecerem *ex ante*

os benefícios que podem obter a partir da cooperação, em relação aos outros participantes do jogo.

O compartilhamento de benefícios, recursos, capacidades, a busca da cooperação mútua e a relevante concorrência existente caracteriza o comportamento coopetitivo. Nesse caso, os objetivos comuns são mais importantes que o lucro máximo individualizado. Os parceiros contribuem para o valor total criado no relacionamento e estão satisfeitos com uma percentagem menor do lucro, preferindo manter a relação (BENGTSSON; KOCK, 2000). Isso não significa que os benefícios sejam iguais para cada parceiro, não obstante a síntese criativa de conhecimento em uma aliança gere um montante total que cria valor. Trata-se da vantagem colaborativa, que é gerada quando as empresas desenvolvem um comportamento que enfatiza altruísmo, confiança e reciprocidade (KANTER, 1994).

Bengtsson e Kock (2000) ressaltam que a coopetição é o tipo de relação mais importante, pois as organizações, cooperando e competindo, potencializam seu desenvolvimento, pelo fato de se ajudarem e concorrerem simultaneamente. Ambos afirmam também que não há padrões claros ou ciclo de vida que estabeleça a predição em relação ao desenvolvimento das relações, o qual é guiado pelos outros relacionamentos dos atores no ambiente. Kanter (1994) complementa mencionando que os relacionamentos coopetitivos, assim como os colaborativos, são baseados em confiança, reciprocidade e altruísmo.

Para Zineldin (2004, p. 780) coopetição é a “situação de negócio em que independentes partes cooperam entre si e coordenam as suas atividades, dessa forma colaborando para alcançar objetivos mútuos, mas ao mesmo tempo, competindo entre si, bem como com outras empresas”. Trata-se fundamentalmente de um jogo de soma não-zero, ou seja, de ganha-ganha, com benefícios mútuos para os parceiros”. Seguindo os tópicos destes autores, tem-se o quadro abaixo (Quadro 1):

Quadro 1: relação organização e pensamento coopetitivo

Dinâmica	Cooperação
Visão da organização	Independência e interdependência
Estratégia	Harmonia dos interesses parcialmente convergentes
Fonte de valor	Nas diversas conexões entre as organizações
Visão da concorrência	Coopetidores
Relação entre as organizações	Soma positiva – variável

Intensidade das relações	Flexível
Comportamento das organizações	Ações de reciprocidade podendo ou não alcançar a confiança

Fonte: elaborado pelos autores.

Metodologia

Esta pesquisa centra-se em um estudo de múltiplos casos, baseado no viés qualitativo descritivo. Essa técnica foi escolhida pois a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 1994), o que corresponde a um espaço mais profundo das relações e estudo de caso porque, para Yin (2010), consiste no exame intensivo de um objeto de estudo, a fim de prover um profundo e completo entendimento do objeto.

Buscou-se documentação direta e indireta para esta pesquisa. Como fonte de documentação direta, a pesquisa se utilizou de entrevistas semiestruturadas com os três *cases* selecionados para este estudo. Bardin (2015) indica a possibilidade de uma categorização com categorias *a priori*, sugeridas pelo referencial teórico e com categorias *a posteriori*, elaboradas após a análise do material. Além disso, para a mesma autora, as categorias *a priori* devem ser construídas, levando em consideração a orientação teórica e os objetivos da pesquisa. Para facilitar a compreensão, apresentam-se, no Quadro 2, a categoria analítica utilizada e as perguntas elaboradas para a coleta dos dados.

Quadro 2: categorias de análise utilizadas no roteiro de entrevistas

Categorias	Subcategorias	Referências
Coopetição	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como ocorre a competição entre as duas empresas? 2. Como ocorre a cooperação entre as duas empresas? 3. Como as duas organizações competem e cooperam ao mesmo tempo? 4. Há conflitos nas relações de coopetição entre vocês? Caso positivo, quais são? 5. Quais as principais barreiras no desenvolvimento da coopetição? 6. A respeito das principais vantagens da coopetição, quais são percebidas por vocês? 7. Qual o nível de protagonismo das organizações na coopetição? 8. O que levou vocês a coopetirem? 	Nalebuff e Brandenburger (1996); Garcia, Velasco, (2002); Luo, (2005); Chin; Chan; Lam, (2008); Bengtsson e Kock, (2000); Kanter, (1994); Lado, BoydeHanlon, (1997).

Fonte: elaborado pelos autores.

Como forma de pesquisa indireta, utilizou-se de documentos internos, materiais de divulgação e nos sítios institucionais. Logo, associando as entrevistas com a documentação indireta e as observações dos pesquisadores, buscou-se a melhor compilação de dados, para assim obter maior validade e confiabilidade na coleta dos dados nos diferentes momentos, com mais de um instrumento (STAKE, 1998). Após a realização das entrevistas as mesmas foram transcritas e analisadas pela técnica de análise de conteúdo e, realizou-se a compilação para verificar as palavras mais citadas pelos entrevistados em cada categoria por meio do software NVivo. Abaixo, evidencia-se como ocorreram as entrevistas nos dois *cases* escolhidos.

Case Empresa A e Empresa B

Empresa A foi criada no ano de 1995, visando atender ao mercado de suprimentos de cartuchos e toners agregado ao serviço de assistência técnica para impressoras na cidade de Santa Maria/RS e região, tornando-se rapidamente líder no segmento. Atualmente, atende diversos clientes nos três Estados da Região Sul do país com serviços de *Outsourcing* de impressão, manutenção de impressoras, recargas e vendas de cartuchos e toners. Recentemente, a empresa iniciou o desenvolvimento de uma solução própria para Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED, proveniente do monitoramento, realizado pela empresa, da diminuição da demanda de impressão dos clientes e aumento do uso dos *scanners* das impressoras multifuncionais. Assim, a empresa abriu uma nova linha de serviços, buscando oferecer uma solução que busque gerenciar os documentos das empresas, indexando-os e organizando-os de forma digital.

A empresa B foi criada no ano de 2005, buscando atender o mercado especializado em recargas de cartuchos e toners para impressoras. Nessa época, o mercado de recargas estava iniciando, permitindo que a empresa se estabelecesse rapidamente como um dos principais fornecedores desse serviço na região. Com o aumento da concorrência e problemas gerenciais, ainda em 2011, a empresa foi comprada pela concorrente A.

Visando entender melhor a relação de cooperação que existiu entre estas duas organizações, entrevistou-se o proprietário da extinta empresa B e atual gerente de

negócios da Empresa A (Entrevistado A) cerca de uma hora, que participou de todo o processo quando houve a coopetição.

Case Beta Software e Gama Automação Comercial

A empresa Beta Software desenvolve sistemas de gestão e automação comercial para o mercado desde 2001, indicado para diversos segmentos de varejo e de prestação de serviços, desde restaurantes, bares, lojas de conveniência até supermercados. Permite a gestão completa do negócio, atendendo as exigências fiscais (Nota Fiscal Eletrônica, Nota Fiscal de Serviços, SPED Fiscal, SPED Contribuições, Nota Fiscal Gaúcha e Lei 12.741), além de possuir integração com os principais sistemas contábeis. Atualmente, a Beta Software está presente em diversos estabelecimentos comerciais espalhados em várias cidades do Estado do Rio Grande do Sul, sendo a líder solução de automação comercial no centro do Estado.

A empresa Gama Automação Comercial nasceu em 1994 a partir da evolução tecnológica das antigas máquinas registradoras que, além de fazerem o registro financeiro das vendas, pudessem também controlar o estoque dos produtos e as compras dos clientes. No decorrer dos anos, a empresa investiu no desenvolvimento de soluções em software para automação comercial, integrando balanças eletrônicas, pontos de venda e caixas registradoras. Nesse período, a empresa ampliou seu escopo de serviços, credenciando-se junto à Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul para fazer intervenções em equipamentos fiscais e junto ao INMETRO para intervenção em balanças eletrônicas, tornando-se exclusiva na região central do Estado.

Visando entender melhor a relação de coopetição que existiu entre estas duas organizações, entrevistou-se o proprietário da empresa Beta (Entrevistado B) por cerca de uma hora, o qual participou e participa até hoje da coopetição formada juntamente com a empresa Gama automação.

Resultados

Para melhor visualização dos resultados, inicia-se com as análises do case das empresas A e B e os principais motivos que os levaram a cooperar. Por fim, as análises do case das empresas Beta e Gama e os principais motivos que os levaram a cooperar.

Motivos que levam à cooperação no case das Empresas A e B

Partindo do pressuposto que acessar competências complementares é o objetivo das organizações ao desenvolverem estratégias colaborativas junto a outras organizações (LORENZONI; LIPPARINI, 1999), no caso da empresa B não foi diferente. O proprietário desta empresa, ao perceber que não tinha capital e estrutura necessários, e sua demanda estava em um crescente, decidiu recorrer à A, por meio do uso de insumos e equipamentos, para atender seus clientes, bem como a representação comercial de alguns serviços. Assim, surgiram os primeiros passos de cooperação entre as empresas A e B.

Abrangendo o espectro, percebe-se esta relação de complementariedade também na seguinte fala do Entrevistado A:

Eu não tinha perfil para atender empresas com grandes volumes. Roberto, proprietário da A, estava mais voltado para grande volume do que pro pequeno. Então, apesar de estarmos no mesmo segmento, o meu atendimento era mais personalizado, pois eu tinha número de clientes menor e eu conseguia ter controle do meu negócio. Cheguei a ter 8 pessoas comigo, mas eu centralizava as atividades, pois conhecia todos os meus clientes, e o Roberto não tinha. Ele precisava de gente com esse feeling. Outro ponto é que ele não entrou numa disputa de preço. Então, conflitávamos por serviço. O preço dele era mais baixo, mas meu atendimento era mais rápido e personalizado. Então, muitos dos clientes que eu tinha na B, não foram para a A, porque queriam atendimento personalizado, mas outros vieram para a A, porque não queriam atendimento personalizado. Inclusive, em determinada época, estragou meu material de recarga de toners e utilizei basicamente toda a estrutura dele. [...]

Fensterseifer (1997) comenta que há a possibilidade de não haver equilíbrio no jogo cooperativo, de existir pouco controle no desenvolvimento da confiança na relação cooperativa e de haver baixa capacidade de detectar ações oportunistas em processos de inovação: estes são os fatores que reforçam a perspectiva cooperativa. Evidencia-se esta afirmação na seguinte fala do Entrevistado A:

[...] na verdade, como Roberto tinha uma estrutura muito grande, a B não era um ameaça. Eu tinha uma fidelização muito boa, por causa do atendimento. A parceria que fizemos foi feita pela necessidade que tive por causa da alta demanda, a qual eu não conseguia atender. Ela não se direcionaria à A, se a B não tivesse a levado. Então, foi simples: cada um abriu mão de um pouco de margem, cada um cedeu um pouco e o negócio foi feito. Não houve conflito. Fomos nos aproximando por afinidades, não por diferenças. No segmento que eu estava, com poucas ou quase nenhuma outra empresa eu poderia ter feito isso. [...]

Para os autores, Nalebuff e Brandenburger (1996), as empresas podem beneficiar-se da convivência com competidores, através da adoção de modelos estratégicos competitivos dentro do conceito da complementaridade. Percebe-se isso na seguinte fala:

Consegui fechar negócios que, sem utilizar a estrutura da A, eu não conseguiria atender. E o Roberto conseguiu um setor fora da A, um setor comercial. Ele tinha um serviço que caía sem esforço nenhum para ele. Ele já tinha escala da produção. Então, a B se tornou um comercial para ele. Eu fazia menos sem perder nada. Basicamente, me tornei um comercial para ele. O esforço, para mim e para ele, foi abrir mão de um pouco da margem. [...] (Entrevistado A).

Dependendo do grau da coopetição, segundo Bergtsson e Kock (2000), os objetivos comuns são mais importantes que o lucro máximo individualizado, e, no caso da B, foi isso que aconteceu. Após um ano de coopetição, as duas empresas decidiram se unir, onde a empresa A comprou a carteira de clientes da empresa B e o proprietário e entrevistado desta pesquisa passou a trabalhar na área comercial da Mega. Para o entrevistado, o maior benefício da coopetição foi a união das duas empresas, pelos laços de confiança criados neste tempo. Tal afirmação é evidenciada na seguinte fala:

Primeiro decidi que iria encerrar ou vender a B. Então quando eu decidi, remeti-me ao período anterior, quando Roberto queria comprar a B e queria alguém na parte comercial, mas, simultaneamente, não queria perder o controle, com o que concordo. Se eu tivesse sido convidado somente para trabalhar, sem a compra, não sei se eu iria. Mas foi um momento que decidi, pois, do jeito que minha empresa estava, não tinha perspectiva. E este foi o maior benefício de eu cooperar por certo tempo, pois criamos e afirmamos nossos laços de confiança, para depois unirmos nossos esforços. [...] (Entrevistado A).

Por fim, apresenta-se a Figura 1 para verificar quais foram as 50 palavras (com o mínimo de 6 letras) mais citadas na entrevista sobre motivos que os levaram a

coopetirem. Pode-se constatar que em relação a este construto, as palavras: compra, empresa, comercial, mercado e trampolim, foram as mais citadas pelo entrevistado.

Figura 1: Palavras mais mencionadas - *case* das empresas A e B



Fonte: elaborado pelos autores.

Motivos que levam à coopetição no *case* das empresas Beta Software e Gama Automação Comercial

Acesso às competências complementares (LORENZONI; LIPPARINI, 1999) também foi o motivo da coopetição existente entre as empresas Beta e Gama. Porém, esse acesso foi secundário na escolha da estratégia de coopetição. O primeiro motivo foi criar uma barreira de proteção contra a entrada de um concorrente externo. Conforme fica evidente na seguinte fala do Entrevistado B:

[...] a Gama era uma revenda de um produto da Bematech, empresa paulista do ramo de hardware. Com o passar do tempo, vimos que houve uma mudança de estratégia da Bematech, de produção de somente hardware para também de software, de forma muito rápida e forte. Pensamos, então: a Bematech vai querer pulverizar. Se a Gama trabalha no hardware com a Bematech, vão obrigar eles a venderem software. Vai piorar para nós. Só que tinha uma dificuldade naquele novo produto deles: suporte, porque não havia manutenção para ele na nossa região. A Beta sempre trabalhou com manutenção, mas não tinha uma demanda estável, dependia muito do período. Precisávamos de um modelo com recorrência. Então como já trabalhávamos com manutenção, falamos que já tínhamos um produto que era estável, e eles, a Gama, estavam tendo dificuldade com suporte. Então começou a parceria. Fechamos parceria e acabamos fechando o mercado para outros concorrentes. Conseguimos, então, fechar a porta para os softwares da Bematech. [...]

Exemplifica-se as vantagens de coopetição (KANTER, 1994) na seguinte fala do Entrevistado B:

[...] crescimento em faturamento e número de clientes e o fato de nos protegermos. A gente era um pouco concorrente, batia de frente. Se a gente não tivesse feito, outra empresa ia tenta fazer o que fizemos com eles. Hoje, metade dos nossos clientes são clientes que eles atendem, temos cerca de 700 clientes e uns 350 foram eles que colocaram em nossa carteira. [...] - [...] além da barreira que criamos contra concorrentes, ganhamos força de trabalho. Não tínhamos um setor comercial atuante, que eles sempre tiveram, e eles estavam com dificuldade para desenvolver algo. Então, eles resolveram extinguir de vez o que tinham de desenvolvimento dos produtos de São Paulo e centramos no nosso desenvolvimento. [...]

Na compilação das entrevistas do *Case* das empresas Beta e Gama, para revelar quais foram as 50 palavras (com o mínimo de 6 letras) mais citadas pelos entrevistados, foi obtido a nuvem de palavras conforme a Figura 2. Portanto, pode-se constatar que as palavras que mais tiveram destaque foram: barreira, concorrente, externo, produto e clientes.

Figura 2: Palavras mais mencionadas - case das empresas Beta e Gama



Fonte: elaborado pelos autores.

Conclusão

Baseado na estratégia dos *cases* apresentados, evidencia-se que o motivo que as levaram à coopetição foi o acesso às competências complementares. As ações realizadas pelos protagonistas dos *cases* das empresas A e B, e das empresas Beta Software e

Gama Automação Comercial, evidenciam isso claramente. A utilização das ações de coopetição como fonte de vantagem competitiva é vista a partir do aprendizado por meio do compartilhamento de experiências administrativas e da salvaguarda das áreas geográficas de competição.

À luz das abordagens teóricas é importante ressaltar que os benefícios de cooepitir, nos dois *cases* envolvendo as quatro empresas, foram diferentes. No *case* das empresas A e B, a coopetição foi utilizada como trampolim para a compra de uma empresa pela outra. Já no *case* das empresas Beta *Software* e Gama Automação Comercial, a coopetição foi usada como barreira de entrada para competidores externos (de outros Estados). Conforme ilustração na Figura 3.

Figura 3: Framework da Coopetição nos *cases* analisados



Fonte: elaborado pelos autores.

Por conseguinte, foi possível evidenciar os motivos que levam as organizações analisadas a cooepitirem e seus benefícios. Ainda, entende-se que os resultados deste estudo apresentam algumas limitações inerentes à complexidade da coopetição e a percepção de poucos atores/gestores e a análise transversal. Indica-se, para pesquisas futuras, estudos centrados em empresas de outros ramos de atuação, a fim de verificar as consonâncias e as dissonâncias entre empresas de ramos diferentes e expandir a literatura científica da temática.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business networks - to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. **Coopetition Strategy**: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management". Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002.

DYER, J H.; HATCH, N W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships Strategic. **Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

ELSTAD, E. Towards a model of strategic actions in the classroom: games theory as research heuristic. **Scandinavian Journal of Educational Research**, Londres, v. 46, n. 1, 2002.

FENSTERSEIFER, J. E.; DROUVOT, H.; TIBERGHIE, R.; ULHARUZO, C. G. O Papel das Redes de Cooperação na Política Tecnológica das Pequenas e Médias Empresas. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

GARCIA, C.Q.; VELASCO, C.A.B. **Co-opetition and Performance — Evidence from European Biotechnology Industry**. Paper presented at the second European academy of management annual conference, Stockholm, Maio 9-11. 2002.

GNYAWALI, D. R.; Park, B. J. Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 308-330, 2009.

GOLLO, Silvana S. Framework para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva – Coopetição: Estudo de Caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos –Serra Gaúcha/RS. In: ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

KANTER, R.M. Collaborative Advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, jul-ago. 1994.

LADO, A. A.; BOYD, N. G., HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 110-141, 1997.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management**, v. 20, p. 317-338, 1999.

LUO, Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, n. 1, p. 71-90, 2005.

MINAYO, M. C. S. (org). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OSARENKHOE, A. A study of interfirm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 17, n. 3-4, p. 201-221, 2010.

PADULA, G.; DAGNINO, G.B. Untangling the rise of coopetition. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise na indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2004.

_____. How competitive forces shape strategy. In: **Readings in strategic management**. Palgrave, London, 1989. p. 133-143.

SILVEIRA, Lisilene Mello da; SANTOS, Jane Lucia Silva; HANSEN, Peter Bent. Coopetição e Inovação: Uma Análise das Publicações Científicas na Base Web Of Science. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, 2018.

STAKE, R. **Case studies**. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds.). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1998.

WINCKLER, N. C., MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n.1, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D.; **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. AMGH Editora, 2014.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 7, 2004.