

Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais

Natália Carrão Winckler
UFRGS (nataliawinckler@gmail.com)
Gisele Trindade Molinari
UFRGS(giselemolinari@rocketmail.com)

Resumo:

No atual contexto competitivo, as empresas devem buscar recursos que lhes garantam resultados positivos e sustentáveis. Dentre as estratégias desenvolvidas, estão as interorganizacionais, as quais envolvem ações de cooperação e colaboração entre parceiros. Cooperação e colaboração são normalmente usadas na literatura de negócios como sinônimos, no entanto, podem-se considerar conceitos distintos. Este ensaio discute esta diferença entre os termos. Observa-se que a cooperação ocorre em nível horizontal com ganhos para ambos os parceiros, e a colaboração aparece em nível vertical ou horizontal, como apoio de uma organização a outra. Ainda, discute-se o papel da coopetição, que ocorre em nível horizontal, não exclui episódios de colaboração, mas é uma ocorrência simultânea de competição e colaboração entre competidores.

Palavras chave: Estratégias, Jogos de Negócios, Competição, Colaboração, Cooperação.

Competition, Collaboration, Cooperation and Coopetition: Revisiting the Concepts in Interorganizational Strategies

Abstract

In today's competitive environment, companies should seek resources to ensure positive and sustainable results. Among the strategies developed are the interorganizational, which involve actions of cooperation and collaboration between partners. Cooperation and collaboration are often used in business literature as synonyms, however, may be considered distinct concepts. This essay discusses the difference between the words and notes that cooperation occurs in a horizontal level with gains for both partners, and collaboration occurs in vertical or horizontal level, in support of an organization to another. Still, it discusses the role of coopetition, which occurs in a horizontal level, does not exclude episodes of collaboration, but a simultaneous occurrence of competition and collaboration among competitors.

Key-words: Strategies, Business Games, Competition, Collaboration, Cooperation.

1 Introdução

Mudanças conjunturais geradas por evolução tecnológica, acessibilidade e demanda dos consumidores por informações acerca de processos produtivos e características dos produtos, dentre outros fatores, geram impactos diversos nas organizações. Para se adequar a este cenário, as empresas buscam adotar estratégias apropriadas ao contexto competitivo.

Para enfrentar os atuais desafios, as empresas desenvolvem estratégias dentre as quais estão as competitivas, colaborativas e cooperativas. Algumas empresas realizam parcerias, as quais se configuram como estratégias interorganizacionais, envolvendo duas ou mais organizações em alianças com objetivos específicos.

O conceito de estratégias interorganizacionais faz menção ao “trabalho em conjunto”, que também é um sinônimo de cooperação e colaboração, e que gera resultados como o aumento da competitividade das organizações. Polenske (2004) observa que a valorização dos 3 Cs (competição, colaboração e/ou cooperação) é um resultado das atividades implementadas pelas empresas como resposta aos desafios atuais nos ambientes de negócios. Segundo a autora, os analistas de negócios percebiam há 20 anos que a competição pela maximização de lucros era o comportamento ideal de uma empresa no jogo de negócios. Atualmente, porém, cooperação e colaboração são necessárias ao sucesso das organizações.

Os termos “colaboração” e “cooperação” são usados como sinônimos em inúmeros estudos (AMARAL; TOLEDO; TAHARA, 1998; BUENO; AMATO NETO; CATHARINO, 2006; SCHMIDT, 2006; SILVA; MOTTA; COSTA, 2007; PERUCIA, 2008; THOMPSON; PERRY; MILLER, 2009; TUTIDA, 2009). Apesar de similaridades entre os conceitos,

Polenske (2004) e Silva (2007) os consideram distintos. Também é importante diferenciá-los do conceito de competição, visto que não se trata de antônimos, mas de conceitos que podem ser agregados no que Nalebuff e Brandenburger (1996) chamam de coopetição.

Desta forma, este ensaio se propõe a analisar os conceitos de estratégias competitivas, colaborativas, cooperativas e coopetitivas, como tipos de estratégias interorganizacionais. São diferenciados estes termos quanto à sua configuração vertical e horizontal, aos seus conceitos e seus objetivos estratégicos.

A apresentação deste ensaio divide-se em 6 tópicos: estratégias interorganizacionais, estratégias competitivas, estratégias colaborativas e cooperativas, Teoria da Coopetição, discussão e considerações finais.

2 Estratégias Interorganizacionais

Estratégia tem sua origem no termo grego “*strategos*”, que significa general do exército (MINTZBERG, 1987, p.12) e foi usado pelos militares para representar a busca pelo uso eficaz de recursos na destruição dos inimigos. No entanto, este termo estendeu-se ao ambiente de negócios após a Segunda Guerra Mundial, a partir do incremento de competitividade entre as empresas, da disposição de novos produtos, serviços e tecnologias (BRACKER, 1980; GHEMAWAT, 2002).

Tradicionalmente, as estratégias vêm sendo referidas ao contexto de estrutura industrial, formada pela firma, seus compradores, fornecedores e concorrentes, e à análise sobre a rapidez com que estes inserem novos produtos ao mercado, gerando ajustes de oferta e demanda, de capacidade produtiva e rentabilidade das empresas (PORTER, 1990).

A compreensão do conceito de estratégia é demonstrada por Mintzberg (1987) em 5 Ps, originados de termos em inglês:

- a) Estratégia como Plano (*plan*): é uma diretriz ou uma série de diretrizes para se tratar ou negociar uma situação;
- b) Estratégia como Estratagema (*ploy*): pode ser um truque usado na intenção de enganar um oponente ou concorrente;
- c) Estratégia como Padrão (*pattern*): é a consistência de um comportamento, seja ele intencional ou não;
- d) Estratégia como Posição (*position*): é a posição da organização no seu meio ambiente, considerando-se um ou mais competidores, ou simplesmente o mercado de atuação desta organização;
- e) Estratégia como Perspectiva (*perspective*): trata da personalidade da organização, o conceito que rege o pensamento coletivo e o comportamento dos seus membros.

Mintzberg (1987, p.13) também chama a atenção sobre estratégias planejadas e estratégias realizadas. O autor afirma que há estratégias deliberadas, ou seja, que são intencionalmente realizadas sobre um plano, enquanto também há estratégias emergentes, nas quais “os padrões se desenvolvem na ausência de intenções, ou apesar das intenções (as quais não se realizam)”.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) entendem que há outros diversos conjuntos de modelos que consideram que algumas empresas possuem aspectos similares como escala empresarial, produtos, serviços, preços, entre outros, que as tornam próximas e equivalentes estruturalmente. Estas características servem aos diversos *stakeholders* para perceberem e avaliarem a reputação das empresas ou do setor como um todo, gerando impactos nas atividades individuais enquanto firmas e nas suas relações interorganizacionais (YU e LESTER, 2008). Há, portanto, uma

interligação entre as firmas independentemente das formalizadas entre as empresas.

O conceito de estratégia não é único; é sistêmico e envolve tanto a organização como o ambiente em que ela atua (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As organizações caracterizam-se por usar seus membros para mobilizar, categorizar e aplicar conhecimentos para fins comerciais, operando com outras organizações e indivíduos (IRELAND, HITT E VAIDYANATH, 2002).

Considerando os diversos agentes envolvidos em organizações, a estratégia de uma empresa pode ser desenvolvida em nível organizacional ou interorganizacional. Estratégias organizacionais dizem respeito somente aos aspectos, recursos e resultados internos de uma organização, enquanto que as estratégias interorganizacionais referem-se àquelas desenvolvidas entre duas ou mais organizações. Ou seja, as estratégias organizacionais e interorganizacionais se diferenciam pelo escopo de atuação e pelos objetivos e recursos.

Este ensaio tem foco em estratégias através de alianças interorganizacionais, as quais, de modo geral, são arranjos cooperativos entre parceiros que buscam realizar um projeto comum, em uma relação com certo grau de independência e gerando benefícios para ambos (MINTZBERG; AHLSTRAD; LAMPEL, 2000; JAOUEN; GUNDOLF, 2009). Ao ingressar em uma aliança, os parceiros consideram seus recursos disponíveis e criam um nível de interdependência estratégica com fins específicos.

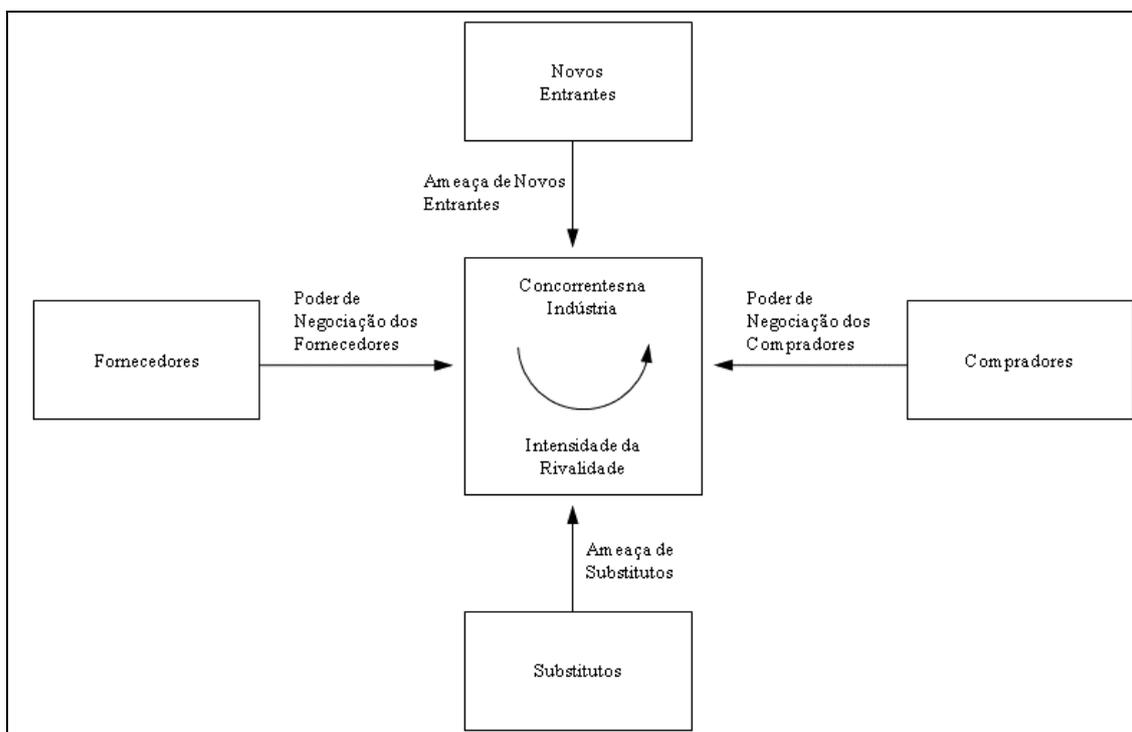
Os objetivos para o ingresso em uma aliança são variados entre os parceiros. Pode-se estar buscando acesso ao mercado ou ocupar a capacidade ociosa de produção, por exemplo. Assim, conforme o objetivo da aliança e as suas configurações, a estratégia interorganizacional pode ser competitiva,

colaborativa, cooperativa ou cooepetitiva.

2.1 Estratégias Competitivas

Estratégia competitiva é a busca pela frequente alteração da posição da empresa no seu setor de atuação em relação aos concorrentes, e sua formulação deve considerar a empresa e a indústria ou as

indústrias em que compete (PORTER, 1997). Ou seja, a empresa deve se defender de cinco forças competitivas básicas, chamadas de “forças competitivas de Porter”, que dirigem a concorrência na indústria: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes na indústria (Figura 1).



Fonte: Porter (1997, p.23).

Figura 1 - As forças que dirigem a concorrência na Indústria.

Ao desenvolver este conceito, Michael Porter cunhou um paradigma dominante para estratégia empresarial nos anos de 1980, compreendendo que a estrutura industrial influencia na determinação das regras competitivas do jogo de negócios, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa (PORTER, 1997).

Porter (1990) afirma que o vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, a qual é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo à medida que uma indústria se desenvolve. Assim, no esquema desenvolvido por Porter (1997), os entrantes potenciais representam a

ameaça de novos produtos no mercado de atuação da firma, fornecedores relacionam-se com o poder de barganha dos mesmos sobre a firma, os compradores são representados pelo poder de negociação dos clientes sobre os produtos da firma, os substitutos apresentam-se como ameaça de produtos substitutos aos produzidos pela firma e os concorrentes representam o grau de rivalidade existente dentro do setor de atuação da firma.

Defendendo-se destas forças competitivas e usando-as a seu favor, uma empresa deve desenvolver uma estratégia para alcançar uma posição relativa na indústria. De acordo com Carvalho e Laurindo (2007, p.24), “o desenvolvimento da estratégia

competitiva tem, pois, um caráter amplo de como a empresa competirá, quais devem ser suas metas e quais as políticas necessárias para a consecução destas metas”. Logo, o seu posicionamento determina se a sua rentabilidade está abaixo ou acima da média da indústria, ou seja, se ela é mais ou menos competitiva do que as demais firmas que atuam no mesmo setor. Assim, uma empresa necessita de uma estratégia para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem duradoura ao longo do tempo (PORTER, 1990).

Considerando a busca pela vantagem competitiva sustentável como essencial para o sucesso de uma firma, Pillai (2006) cita outras duas abordagens que determinam como as firmas podem alcançar vantagem competitiva em longo prazo: a perspectiva baseada em recursos, em que a firma possui capacidades e recursos que lhes atribuem um dado desempenho; e a abordagem de capacidades dinâmicas, na qual a firma explora competências internas e externas e as desenvolve para modificar os ambientes em que atua. O autor ainda cita a visão relacional como uma forma de garantir vantagem competitiva, a qual é construída sobre alianças diádicas interfirmas, em que as firmas combinam recursos de forma a ter melhor desempenho quando unidas, do que quando agem separadamente.

Portanto, além das capacidades individuais da firma para atuar em mercados e da sua estratégia interna, a mesma deve considerar o ambiente externo, no qual se posiciona. Ainda, a influência e a atuação de outras firmas podem se tornar um meio de melhorar o desempenho individual da firma, a partir de parcerias, atuando de forma cooperativa e/ou colaborativa, desenvolvendo estratégias conforme os objetivos e recursos disponíveis para tal.

2.2 Estratégias Cooperativas e Colaborativas

Ao falar em colaboração e cooperação, Polenske (2004) alerta para as

similaridades destes termos: ambos referem-se a relações entre atores dos setores públicos ou privados, que podem ter fins competitivos ou não, com duração variada, e que dependem do contexto em que estão inseridos. No entanto, a autora ressalta que são conceitos diferentes.

A menção às estratégias cooperativas demanda uma compreensão da origem do comportamento cooperativo e das suas consequências em um ambiente de negociações. “Cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos” (CAMPOS *et al.*, 2003, p.25).

Um dos maiores desafios no campo das ciências biológicas e sociais modernas é entender a origem e a evolução do comportamento cooperativo. Entre teorias que buscam explicá-lo, como as de seleção de parentesco, reciprocidade, seleção multinível e seleção cultural de grupo, destaca-se a Teoria dos Jogos como abordagem principal. Conforme esta teoria, os agentes baseiam-se em simulações, assumindo, em regra, uma estrutura simples de retornos e um pequeno conjunto de estratégias possíveis (BURTSEV; TURCHIN, 2006). Para Mintzberg (1987) na Teoria dos Jogos há uma estratégia como um plano completo, sobre o qual os jogadores fazem escolhas considerando todas as situações possíveis.

Nesta lógica de Teoria dos Jogos, insere-se o Dilema do Prisioneiro, o qual foi criado por John Nash, e que lhe atribuiu o Prêmio Nobel de Economia de 1994. Neste Dilema, há dois prisioneiros que devem escolher situações de cooperação ou de delação na prisão. As escolhas dos prisioneiros podem resultar ou em penas mais duras para ambos, ou na absolvição de um e condenação de outro, ou na condenação de ambos com penas mais brandas. Com informações limitadas e sem saber as escolhas um do outro, os prisioneiros entram em um jogo de difícil

resolução, no qual a cooperação aparece como a melhor opção para ambos, resultando em condenação para os dois com penas mais brandas.

Se feita uma analogia com o ambiente de negócios, Cohen, Riolo e Axelrod (2001) observam que a cooperação é a maior força presente neste Dilema, que dificilmente será duradoura em situações de jogos de negócios, pois as seqüências de interações entre agentes podem ser curtas e os mesmos mudam suas estratégias rapidamente.

Segundo Abramovay (1999, p.5), o Dilema do Prisioneiro mostra que os interesses individuais imediatos se contrapõem à “alocação socialmente ótima dos recursos”, sendo necessário buscar no capital social, ou seja, nos recursos comuns aos agentes, tais como as estruturas sociais, o instrumento para a solução dos dilemas da ação coletiva.

Os níveis de cooperação tendem a ser maiores em situações com menos medo e ganância dos jogadores, e com maiores ganhos cooperativos. Surgem, assim, configurações de Dilemas Sociais, que Ostrom (1998) define como momentos nos quais indivíduos em situações de interdependência enfrentam escolhas em que a maximização de resultados para si, em curto espaço de tempo, é um resultado por deixar os demais participantes em situações piores do que se optasse por alternativas viáveis. Ou seja, a escolha de um indivíduo está entre o benefício individual ou o coletivo, algo que pode ser igualmente positivo para todos os participantes ou pode ser positivo somente para si, prejudicando os demais.

Esta dinâmica, no jogo de negócios, ocorre intuitivamente ou formalmente, pois envolve mudanças rápidas de tecnologia, as forças de mercado e os efeitos de *feedback* sobre as organizações (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Ela admite processos de aprendizagem e adaptação dos agentes envolvidos no jogo de negócios, mas não dedica atenção aos

detalhes das interações, como quem interage com quem. Neste aspecto, a estrutura social pode servir para a cooperação entre os agentes em longo prazo (COHEN; RIOLO; AXELROD, 2001).

A cooperação formal ou informal é o resultado de um amplo alcance de motivos e metas, em uma variedade de formas, de modo que ocorre além de fronteiras verticais ou horizontais, como no caso das alianças estratégicas (GULATI, 1998). Stacey (1995) ressalta que atuar formal ou informalmente não significa ter mais ou menos estabilidade. As redes informais podem ser estáveis e dependem da proximidade social dos indivíduos. Cada indivíduo desenvolve ligações com inúmeros outros indivíduos, assim como a organização a que ele pertence.

De acordo com Molina-Morales, Lopez-Navarro e Guia-Julve (2002), relações informais requerem proximidade geográfica, a qual facilita a frequência de contatos e inter-relações extranegociais. De toda forma, a experiência de interações como parcerias é um fator que pode gerar ganhos para as firmas em alianças, pois desenvolve capacidades relacionais que elevam as habilidades de extrair valor de alianças subseqüentes e gera benefícios mútuos aos parceiros (GULATI; LAVIE; SINGH, 2009).

Na compreensão de Crowley e Karim (1995), parceria significa resolução de problemas interorganizacionais, conceituam-na de duas formas: (1) pelos seus atributos tais como confiança, visão partilhada e compromisso de longo prazo; ou (2) pelo processo onde a parceria continua a ser vista como um verbo, como a homologação do desenvolvimento de uma missão, acordos sobre metas e oficinas de condução/organização de parcerias.

O paradigma cooperativo, conforme Dagnino e Padula (2007), tem sido tradicionalmente caracterizado por um viés colaborativo, no qual as firmas fazem parte

de um jogo ganha-ganha baseado nos interesses convergentes das firmas. De outro lado, os autores criticam o fato de que esse paradigma da cooperação admite apenas interdependências positivas interfirmas e argumentam que qualquer estrutura de jogo cooperativo está baseada em interdependências positivas e negativas entre as empresas. Uma visão mais ampla de cooperação admite a inclusão de questões concorrenciais (interdependências negativas) no esforço para alcançar vantagem colaborativa (interdependências positivas).

A respeito dos relacionamentos cooperativos, sucedem:

Quando dois ou mais atores concordam, através de arranjos formais ou informais, em compartilhar informações, suporte gerencial e treinamento técnico, suprimento de capital e/ou prover informações de mercado. As relações entre estes atores são geralmente externas e horizontais, por exemplo, os atores não trabalham juntos no design, produção e/ou comercialização de um produto (processo) (POLENSKE, 2004, p.1003).

Em estudo sobre novas formas de trabalho conjunto entre países líderes em Pesquisa e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia, Silva (2007) chama a atenção para as diferenças entre colaboração e cooperação. Embora ambas signifiquem “trabalhar em conjunto”, a cooperação tem como diferencial da colaboração o fato de que, ao cooperar, cada parceiro disponibiliza no “trabalho conjunto” aquilo que tem de melhor e atua de forma complementar, mesmo garantindo sua independência. Já a colaboração não é equitativa e assimétrica, o que implica a existência de um ator principal, responsável pelo projeto/programa e proprietário dos resultados mais interessantes do ponto de vista de aplicação estratégica, industrial e comercial, enquanto os outros membros são coadjuvantes. O autor observa que a colaboração bem-sucedida pode evoluir para a cooperação, porque esta agrega funções aos parceiros, sem limitar-se às

diferenças setoriais entre eles, por exemplo.

Ao observar as estratégias colaborativas, Mintzberg (1987, p.16) as entende como “estratégias políticas, ou seja, estratégias para subverter as forças legítimas da concorrência”. Logo, elas:

Incluem participação direta de dois ou mais atores no design, produção ou comercialização de um produto (processo). As relações entre estes atores são freqüentemente arranjos internos que são geralmente verticais, algumas vezes entre divisões na mesma firma ou ao longo de cadeias produtivas (POLENSKE, 2004, p.1003).

Têm-se, assim, dois conceitos diferentes. Cooperação está geralmente ligada às ações inversas à competição no sentido de trabalho complementar, porém com o objetivo de resultados para ambos os parceiros. Na colaboração, observa-se diferença sutil na finalidade da ação, que não prevê benefícios para ambos, nem se enquadra num sentido de reciprocidade. A colaboração está mais situada no contexto de apoio, gerando benefício para um dos parceiros, ou na forma de auxílio em uma relação hierárquica.

Quanto ao sentido das estratégias, Polenske (2004) cita a verticalidade e a horizontalidade como aspectos diferenciais entre as cooperativas e as colaborativas. Para a autora, a verticalidade está presente nas ações de colaboração e a horizontalidade nas ações de cooperação.

Trazendo estas questões à prática gerencial, Wilkinson e Young (2002) observam que as firmas não sobrevivem e prosperam somente por seus próprios esforços individuais. O desempenho de cada empresa depende do desempenho de outras empresas, da natureza e da qualidade das relações diretas e indiretas que elas desenvolvem, bem como as suas contrapartidas.

Neste contexto, há em torno das estratégias colaborativas e cooperativas um mix de elementos competitivos e cooperativos (no

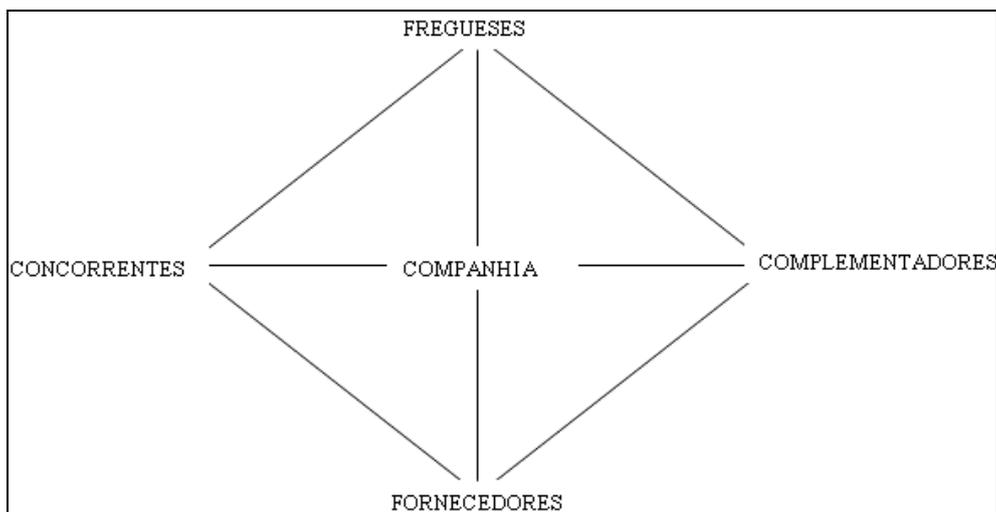
sentido adotado por Polenske, 2004 e por Silva, 2007), evidentes também nos principais eixos de pesquisa econômica e gerencial, baseados na dicotomia entre a competição e a cooperação (DAGNINO; PADULA, 2002). Já na ocorrência de ambas simultaneamente, verifica-se comportamento híbrido em relações de interação chamado coopetição.

2.3 Teoria da Coopetição

Coopetição é o termo gerado pela união das palavras “cooperação” e “coopetição”, por Nalebuff e Brandenburger (1996). Trata-se de conceito emergente a respeito do comportamento de cooperação competitiva entre empresas, ou seja, elas cooperam para atingir determinado

objetivo e competem na hora de dividir os ganhos.

Neste contexto, estabelece-se um jogo de negócios entre empresas, clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, em que seus comportamentos e posições como jogadores influenciam nos resultados obtidos. Esses jogadores formam uma Rede de Valores, “que representa todos os jogadores e as interdependências existentes entre eles” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p.28). Assim, o mesmo jogador pode ser um cliente, um concorrente, um fornecedor ou um complementador para outro jogador (FIGURA 2).



Fonte: Nalebuff e Brandenburger (1996, p.29).

Figura 2 - A Rede de Valor

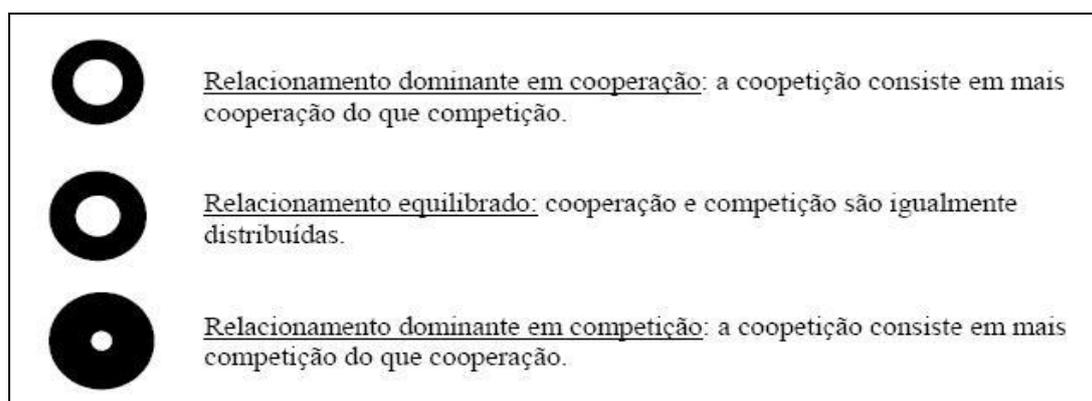
Estudos têm sido realizados a partir deste conceito de coopetição, ampliando-o e aplicando-o através de diferentes metodologias, demonstrando que se trata de uma estratégia multidimensional e multifacetada (CHIN, CHAN; LAM, 2008). São exemplos: a coopetição entre indústrias suecas e finlandesas (BENGTSSON; KOCK, 2000), a análise de coopetição intraorganizacional em firmas multinacionais (TSAI, 2002), a tipologia de coopetição a partir da dinâmica interfirmas para criação de valor

(DAGNINO; PADULA, 2002) e a identificação de fatores críticos de sucesso em estratégias de coopetição em Hong Kong (CHIN; CHAN; LAM, 2008). Há, também, estudos realizados no Brasil, como sobre o Consórcio Modular da Volkswagen no Brasil (OLIVEIRA; MARINS; ROCHA, 2006), o *cluster* calçadista em Nova Serrana-MG (LEITE; LOPES; SILVA, 2009), o pólo de doces de Pelotas-RS (MARCHI; PATIAS; KNEIPP, 2009), alambiques de Minas Gerais (LEÃO, 2004) e a coopetição como

estratégia para o desenvolvimento de um selo de Indicação de Procedência no Vale dos Vinhedos da Serra Gaúcha (GOLLO, 2006).

A coopetição baseia-se em relações complexas e interações diádicas entre atores que vivenciam um conflito entre si pelos sentimentos de hostilidade e amizade

simultaneamente, pelos interesses comuns. Por isso, Bengtsson e Kock (2000) compreendem que a coopetição ocorre em interações divididas em atividades, sendo impossível cooperar e competir na mesma atividade. Há, assim, graus de cooperação e de competição na relação de coopetição (FIGURA 3).



Fonte: Bengtsson e Kock (2000), p.6.

Figura 3 - Diferentes tipos de relacionamento competitivo entre competidores.

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.

A coopetição é uma estratégia que pode explicar a rede de interdependência estratégica entre as firmas por um sistema de criação de valor coopetitivo. Neste sentido, na coopetição, a cooperação e a competição co-evoluem (DAGNINO; PADULA, 2002), complementarmente.

3 Discussão

Considerando o conceito de Ireland; Hitt; Vaidyanath (2002), para quem organizações possuem um caráter social de benefícios para os seus membros, que utiliza seus conhecimentos para fins comerciais, pode-se observar que as mesmas buscam o resultado para si e para

aqueles que as constituem. Entretanto, no jogo de negócios, ao envolver outras organizações, observa-se frequentemente uma lógica de “perde-ganha”, de competição interorganizacional.

Em se tratando de competição, esta é uma prática que prevê a disputa por ganhos comuns a organizações rivais e ocorre em nível horizontal. No entanto, no contexto competitivo atual, muitas empresas optam pela formação de parcerias com objetivos específicos e para a geração de eficácia organizacional.

O trabalho conjunto entre as empresas parceiras pode ser cooperativo ou colaborativo. Campos *et al* (2003) cita como estímulos para estas parcerias o prazer em cooperar e a busca por benefícios mútuos, que são duas motivações distintas.

Cooperação é uma relação que ocorre em nível horizontal, com motivações semelhantes ou distintas entre os parceiros, a qual gera benefícios mútuos. Estes benefícios remetem à reciprocidade,

quando deve haver resultados positivos para ambos.

A cooperação pelo prazer em cooperar acontece em situações de apoio, em que o ato cooperativo ocorre sem se esperar nada em troca, ou o que se pode chamar de colaboração. Colaboração é a ação que gera benefício para um parceiro, num sentido horizontal ou vertical, e na qual o ganho não precisa ser conjunto, visto que é um apoio, sem esperar retribuição. É o que se verifica nas situações de apoio organizacional que empresas oferecem umas às outras. O resultado pode ser positivo para ambas num sentido de imagem e reputação, mas ele não é obrigatório e é implícito, diferenciando-se

das situações de cooperação em que o resultado deve ser claro para ambos os parceiros.

Diferentemente destes conceitos colaborativos, ao se trazer à discussão a coopetição, conceitualmente tem-se cooperação e competição simultânea entre parceiros. Esta é uma atividade com resultados positivos para ambos os participantes, ou seja, de ganho conjunto, geralmente, no sentido horizontal. Para viabilizar a coopetição, não se descarta a possibilidade de atividades colaborativas precedentes às cooperativas e competitivas.

O quadro 1 apresenta a diferença entre os conceitos e os resultados esperados.

Estratégia	Comportamento dos atores	Sentido	Objetivos
Competição	Concorrência/ Rivalidade	Horizontal	Ganhos individuais
Cooperação	Reciprocidade	Horizontal	Ganhos comuns
Colaboração	Apoio	Horizontal ou vertical	Ganhos individuais
Coopetição	Competição + Cooperação	Horizontal	Ganhos comuns

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quadro 1 – Diferenciando os conceitos.

A partir do quadro 1, pode-se afirmar que a cooperação ocorreria em relações diádicas e recursivas, com resultados estratégicos para ambos, podendo gerar o acréscimo de competitividade ou não. Já, a colaboração acontece em parcerias que não formam uma recursividade necessária, que pode se dar em um contexto hierárquico diferenciado, como um agente em nível superior que auxilia outro agente com nível inferior na hierarquia. As relações de competição encontram-se em termos de concorrência, a partir de situações de rivalidade e disputa por ganhos individuais. A coopetição prevê ganhos comuns e distribuídos entre os parceiros.

4 Considerações Finais

O uso de cooperação e colaboração como sinônimos é uma evidência de falha na conceituação destes termos. No atual momento competitivo, as empresas necessitam desenvolver estratégias e

recursos para permanecerem no mercado, tal como a realização de parcerias entre competidores ou não. Na formação de parcerias, como uma estratégia interorganizacional, fatores de comportamento dos participantes são importantes, por exemplo, especialmente porque varia conforme o objetivo da aliança.

A partir de algumas abordagens teóricas, observa-se que as alianças motivadas por ganhos comuns a ambos os parceiros são consideradas cooperativas, e quando ocorrem entre competidores são chamadas de coopetição, a união de cooperação e competição. No caso de alianças em que haja benefícios para um parceiro apenas, tem-se uma estratégia de apoio, ou seja, colaborativa.

Outro aspecto importante desta discussão é que estão em evidência além dos “3 Cs” citados por Polenske (2004), o quarto “C”,

representado pela coopetição. Com a diferenciação destes conceitos de cooperação, colaboração, competição e coopetição, é preciso aplicá-los em estudos empíricos, na busca de complementar este debate e demonstrar seus resultados práticos nas organizações.

Referências

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. Porto Alegre: IV Encontro Nacional de Sociologia Política. **Anais..** Porto Alegre, 1999.

AMARAL, D.C.; TOLEDO, J.C.; TAHARA, C.S. Modelo para avaliação da integração na colaboração entre empresas. Niterói: XVIII ENEGEP, 1998. **Anais...** Niterói, 1998.

BENGTSSON, M.; KOCK, K.. Cooperation and Competition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29, n.5, 2000.

BUENO, C.G.; AMATO NETO, J.; CATHARINO, M. A dynamic relationship framework for innovation: implications for the Brazilian aerospace strategy operations. **Journal of Integrated Design and Process Science**, v.10, n.3, 2006.

BRACKER, J. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, 1980.

BURTSEV, M.; TURCHIN, P. Evolution of cooperative strategies from first principles. **Nature**, v. 440, n. 7087, 2006. Disponível em: <<http://www.nature.com/nature/journal/v440/n7087/full/nature04470.html>>. Acesso em 22 jan. 2009.

CAMPOS, F.C.A.; SANTORO, F.M.; BORGES, M.R.S.; SANTOS, N. **Cooperação e Aprendizagem On-Line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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, 2008.

COHEN, M.D.; RIOLO, R.L.; AXELROD, R. The role of social structure in the maintenance of cooperative regimes. **Rationality and Society**, v.13, n.1, 2001.

CROWLEY, L.G.; KARIM, A. Conceptual model of partnering. **Journal of Management in Engineering**, v.11, n.5, 1995.

DAGNINO, G.B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: European Academy of Management Second Annual Conference – “Innovative Research in Management”. Estocolmo, 2002. **Proceedings...** Estocolmo, 2002.

DAGNINO, G.B.; PADULA, G. **Untangling the Rise of Coopetition: The intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure**. International Studies of Management and Organization, v.37, n.2, 2007.

GHEMAWAT, P.. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **The Business History Review**, v.76, n.1, 2002.

GOLLO, S.S. **Estratégias de Cooperação Competitiva e a Inovação: O caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – RS**. (Tese). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFRGS, 2006.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v.19, n.4, 1998.

GULATI, R.; LAVIE, D.; SINGH, H. The nature of partnering experience and the gains from alliances. **Strategic Management Journal**, v.30, n.11, 2009.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, 2000.

IRELAND, R.D.; HITT, M.A.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, n.28, v.3, 2002.

JAOUEN, A.; GUNDOLF, K. Strategic alliances between microfirms: specific patterns in the French context. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v.15, n.1, 2009.

LEÃO, D.A.F.S. **Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria da Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais**. (Dissertação). Recife: Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFPE, 2004.

LEITE, R.S.; LOPES, H.E.G.; SILVA, S.A.D. A Estratégia em Relacionamentos Coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.11, n.30, p.65-78, jan./mar, 2009.

MARCHI, J.J.; PATIAS, T.Z.; KNEIPP, J. O Pólo de Doces de Pelotas sob a perspectiva da rede de valor: possibilidades estratégicas. In: XXIX Enegep. Salvador, 2009. **Anais...** Salvador, 2009. CD-ROM

MINTZBERG, H.. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v.30, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookland, 2000.

MOLINA-MORALES, F.X.; LÓPEZ-NAVARRO, M.A.; GUIA-JULVE, J. The role of local institutions as intermediary agents in the industrial district. **European Urban and Regional Studies**, v.9, n.4, 2002.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308 p.

OLIVEIRA, U.R.; MARINS, F.A.S.; ROCHA, H.M. Estratégia de coopetição versus competências essenciais e prioridades competitivas em gestão de operações: análise do consórcio modular da Volkswagen Caminhões e Ônibus do Brasil. In: XXVI ENEGEP. Fortaleza, 2006. **Anais...** Fortaleza, 2006.

OSTROM, E. A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997. **The American Political Science Review**, v.92, n.1, 1998.

PERUCIA, A.S. **Estratégias Colaborativas na Indústria de Jogos Eletrônicos**. (Dissertação). São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração/ Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), 2008.

PILLAI, K.G. **Networks and Competitive Advantage: a synthesis and extension**. Journal of Strategic Marketing, n.14, 2006.

POLENSKE, K.R. Competition, collaboration and cooperation: An uneasy triangle in Networks and Firms and Regions. **Regional Studies**, v.38, n.9, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

SCHMIDT, F.H. **O impacto das estratégias colaborativas na Indústria de Transporte Aéreo**. (Dissertação). Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Administração/ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, D. H. Cooperação Internacional em Ciência e Tecnologia: oportunidades e riscos. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v.50, n.1, Brasília, 2007.

SILVA, J.F.; MOTTA, P.C.; COSTA, L.S.V. Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho de empresas. **RAE** –

Revista de Administração de Empresas, v.47, n.4, 2007.

STACEY, R.D. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. **Strategic Management Journal**, v.16, 1995.

TSAI, W. Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. **Organization Science**, v.13, n.2, 2002.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, 1997.

THOMPSON, A.M.; PERRY, J.L.; MILLER, T.K. Conceptualizing and Measuring Collaboration. **Journal of Public Administration, Research and Theory**, v.19, n.1, 2009.

TUTIDA, L. **Estratégias Colaborativas e Competitivas nos Processos de Comercialização na Cadeia Produtiva da Soja na Região de Assaí**. (Dissertação). Curitiba: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração/ Universidade Federal do Paraná, 2009.

WILKINSON, I.; YOUNG, L. On cooperating: Firms, relations and networks. **Journal Business Research**, v.55, n.2, 2002.

YU, T.; LESTER, R. Moving Beyond Firm Boundaries: A social network perspective on reputation spillover. **Corporate Reputation Review**, v.11, n.1, 2008.

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