



ESTRATÉGIA DA COOPETIÇÃO PARA A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA ENTRE 2010 E 2015

Robson Esteves

Docente das Faculdades de Campinas (Facamp). Pesquisador e doutorando na Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Roberto Giro Mori

Professor titular da Universidade Presbiteriana Mackenzie no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração de Empresas. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo. Pós-doutor em Administração pela University of Bath, Inglaterra e em Logística e Engenharia da Informação pela Tokyo University of Marine Science and Technology.

Roberto Ramos de Moraes

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestre em Engenharia de Produção. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da Faculdade de Tecnologia do Centro Paula Souza (Fatec), *campi* Carapicuíba e Zona Leste.

São Paulo, v. 3,
n. 1, p. 51-75,
jan./jun. 2021

RESUMO

O termo *coopetition*, cooperação e competição, tem sido globalmente utilizado por organizações visando o aprimoramento de suas operações e, conseqüentemente, melhores resultados financeiros. Nesse contexto, este estudo explora a coopetição (*coopetition*) como uma estratégia de negócio em que se harmonizam aspectos tanto da competição quanto da cooperação. Para tanto, foram examinados 35 artigos sobre o tema entre 2010 e 2015, publicados por autores de diversos países, demonstrando que a estratégia de *coopetition* pode ser adotada em diferentes setores da indústria, desde que as empresas entendam que poderão ter possibilidades de relações “ganha-ganha”. A contribuição do estudo foi alimentar um debate crítico para a utilização da estratégia baseada em coopetição tendo como apoio os diferentes pontos de vista sobre o fenômeno coopetição. Como resultado do estudo ficou evidenciado que setores nos quais os fatores de inovação geram vantagens competitivas, como o setor de alta tecnologia, aparentam ser os que mais geram benefícios com a *coopetition*.

Palavras-chave: *Coopetition*; Bibliometria; Estratégia; Inovação.

INTRODUÇÃO

A competição e a revolução tecnológica, agora de certo modo representadas pela Quarta Revolução Industrial, têm feito as organizações procurarem alternativas viáveis para serem lucrativas e continuarem a sobreviver no mercado. Estratégias e técnicas de cooperação entre empresas competidoras têm sido empregadas visando a busca de maior eficácia operacional, inovação e vantagem competitiva. A *coopetition*, um desses mecanismos, tem sido utilizada por diversas empresas nos mais diferentes setores empresariais, principalmente naqueles no qual a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a inovação são as molas propulsoras dos negócios, como a área farmacêutica e a de alta tecnologia, por exemplo.

Seguramente, a *coopetition* era prática empregada nas organizações, embora Brandenburger e Nalebuff (1996) a tenham definido como uma estratégia na qual empresas competidoras colaboram e cooperam entre si buscando um “ganha-ganha” em suas redes de relações. A partir de então,

vários outros estudos acadêmicos passaram a abordar os conceitos envolvendo a *coopetition*. Especificamente, Dagnino e Padula (2002) descrevem a *coopetition* entre firmas como a variável resultante de um jogo no qual a cooperação leva a um resultado positivo e a competição, a um produto nulo. Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014) comentam que fatos no espectro de *coopetition* são vistos como forças unificadoras e distanciadoras que motivam empresas a tomarem ao mesmo tempo ações conforme duas lógicas de interação contraditórias, a cooperação e a competição.

A estratégia baseada na *coopetition* tem sido adotada, principalmente, nas redes de cadeia de suprimentos, como na Sony Corporation e na Samsung Electronics, empresas do ramo de eletrônicos que se uniram para produzir com maior eficiência painéis de TV de tela plana. Empresas de outros setores, como o automobilístico, o de semicondutores, de agricultura, aviação, varejo, alimentação e bebidas, logística, manufatura e entretenimento, entre outros, têm utilizado a *coopetition* como uma estratégia por meio de aliança entre suas cadeias de suprimentos para viabilizar seus planos de negócios no curto, médio e, às vezes, no longo prazo.

O objetivo deste estudo é analisar, por meio de indicadores bibliométricos, as tendências das estratégias de *coopetition* no período de 2010 a 2015. Foram revisados 35 artigos selecionados na base ProQuest ABI/ Inform Complete considerando os indicadores sobre os autores e suas origens, exemplos (modelos) mais comentados, teorias relacionadas à *coopetition*, periódicos, autores mais citados e número de citações em outras publicações. Entre tais pesquisas estão revisões de literatura, estudos de casos e verificações de cunho quantitativo e qualitativo.

Este artigo está organizado em cinco partes. Esta primeira contém a introdução, com o contexto *coopetition* e o objetivo da análise. O referencial teórico é apresentado na segunda parte, seguido da descrição da metodologia usada na pesquisa. A quarta parte discorre sobre as discussões e resultados das análises. Por fim, a conclusão está na quinta parte.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas buscam vantagens competitivas para poderem operar com eficiência, já que o poder das forças de concorrência, dirigido pela mão forte dos mercados, tende a corroer todo o lucro acima da média por mecanismos de fluxo livre de capitais à procura da máxima lucratividade (Vasconcelos; Cyrino, 2000). Para esses autores, na concepção econômica neoclássica, a vantagem competitiva, resultados consistentemente superiores à média, é um epifenômeno: seja um acidente excepcional, seja uma imperfeição temporária do funcionamento dos mercados.

Para Burgess, Singh e Koroglu (2006), as relações interorganizacionais são um constructo da gestão da cadeia de suprimentos com foco em associações econômicas dentro e entre organizações, e a *coopetition* é uma modalidade desse tipo de relação. A criação desse termo é creditada ao cofundador da empresa de tecnologia Novell e é expressa pela frase “*You have to be able to compete and cooperate at the same time*”, sendo um neologismo que combina as palavras competição e cooperação introduzido na administração estratégica por Brandenburger e Nalebuff (Merofa; Bueno, 2009).

Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), a *coopetition* nasceu do conceito da estratégia da teoria do jogo e está mudando o jogo dos negócios. Os autores desenvolveram um modelo de rede de valores para representar a estratégia de *coopetition* no qual é possível verificar todos os atores do jogo empresarial e a interdependência entre eles. A definição de *coopetition* é usada para ilustrar, ainda de acordo com Brandenburger e Nalebuff (1996), as atividades cooperativas entre organizações que procuram elementos do “ganha-ganha” nas relações” e tem como ponto principal a ideia de que competidores, indivíduos ou organizações, alvos de potenciais ações retaliatórias entre si em interações futuras, são propensos também a colaborar uns com os outros (Wu; Choi; Rungtusanatham, 2010).

Segundo Pathak, Wu e Johnston (2014), os teóricos do jogo têm focado em entender o comportamento estratégico das organizações quando se envolvem com a *coopetition* com o objetivo de maximizar suas vantagens com-

petitivas. Segundo os autores, as estratégias de *coopetition* estão proxima-mente relacionadas com as cadeias de suprimentos, já que os processos entre compradores e vendedores tem sido reconhecido e examinado em diversos setores industriais.

Apesar dos recursos estratégicos que podem ser gerados pela *coopetition*, ela também pode afetar a criação de vantagens competitivas. De acordo com Levy *et al.* (2003), no caso de compartilhamento de conhecimento, o uso desse conhecimento pela parte que o recebe diminui o valor original da parte que o envia, ou seja, o conhecimento compartilhado passa a ser usado por competidores, o que reduz o valor original da parte que o possui (Merofa; Bueno, 2009).

Para Geraudel e Salvetat (2014), comentando Zineldin (2004), foram identificados sete critérios para se conduzir uma relação de *coopetition*: a) as partes estarem dispostas a se engajar na relação; b) cada parte ter um valor que a outra almeja; c) a relação ser mutuamente recompensadora; d) existir liberdade para aceitar e rejeitar os termos e condições das trocas; e) a capacidade de interagir entre si; f) o compartilhamento de valores e normas e; g) as partes poderem conseguir um balanço positivo entre as vantagens e desvantagens da relação. Conforme Geraudel e Salvetat (2014), as relações de *coopetition* são como contratos de situação “ganha-ganha” e esses contratos tornam-se concretos devido às características individuais e ligações interindividuais. Os autores mencionam ainda que estratégias de *coopetition* são implementadas para melhorar o desempenho das empresas. Elas são estruturadas nos pontos de intersecção entre a vantagem competitiva e a mobilização de competências-chave com o objetivo de melhorar as opções para os clientes (Porter, 1985).

Já para Walley e Custance (2010), *coopetition* aparenta ser um dos paradoxos estratégicos endêmicos na área de negócios modernos que criam tensões inerentes e que requerem que os líderes sejam capazes de gerenciar contradições e que suas organizações trabalhem com complexos modelos de negócios (Smith *et al.*, 2010).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A análise bibliométrica foi feita por meio de verificação de 35 artigos selecionados na base de dados acadêmica ProQuest ABI/ Inform Complete. O termo *coopetition* é citado em inúmeros trabalhos, porém, somente artigos que têm *coopetition* em seu título e escritos em língua inglesa foram considerados para esta análise. Assim, os artigos revisados são aqueles que têm *coopetition* como objeto principal de estudo e que analisam profundamente essa estratégia e suas aplicações, e não apenas fazem citações a ela. O fato de as publicações serem em inglês sugere uma maior abrangência de pesquisadores e de localizações geográficas. Em detalhes, os critérios de seleção dos artigos na base de dados foram: a) Data: 4 fev. 2016; b) Base: ProQuest ABI/ Inform Complete; c) Busca avançada: *coopetition*; d) *Coopetition* constando no título do artigo (TI); e) Revisado por pares; f) Período: 2010 a 2015; g) Fonte: publicações acadêmicas e h) Idioma: inglês.

Com esses critérios, 65 artigos foram indicados na base e 35 deles foram escolhidos aleatoriamente para o estudo. Esses 35 estudos foram revisados individualmente e em profundidade com o objetivo de se trabalhar com os seguintes indicadores: a) autores e suas origens; b) exemplos (modelos) mais comentados; c) teorias relacionadas à *coopetition*; d) periódicos; e) autores mais citados e f) número de citações em outras publicações.

Conforme Urbizagástegui (1984), a bibliometria comporta três leis básicas: a Lei de Bradford, também conhecida como lei da dispersão, a qual descreve a distribuição da literatura periódica numa área específica; a Lei de Lotka, que discorre sobre a produtividade dos autores, e a Lei de Zipf, a qual descreve a frequência no uso de palavras num determinado texto. Devido à dispersão da literatura acadêmica sobre o tema *coopetition*, optou-se por não se seguirem tais leis estritamente para obter-se uma gama mais ampla e variada de artigos para este estudo.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 Autores e suas origens

As análises dos artigos em questão mostram que três pesquisadores — Paavo Ritala, Ricarda B. Bouncken e Sascha Kraus — foram os mais produtivos nesta pesquisa aleatória, tendo, cada um, publicado como autores ou coautores, três estudos sobre *coopetition* em diferentes revistas acadêmicas internacionais.

Paavo Ritala, professor da Escola de Negócios da Universidade de Tecnologia de Lappeenranta, na Finlândia, realiza em seus artigos uma análise da relação entre *coopetition*, inovação e desempenho de mercado. Seus estudos também abordam rede ou cadeia de valor em relação à *coopetition*. Em Ritala (2012), são examinados os efeitos da estratégia de *coopetition* no desempenho da inovação e de mercado de empresas considerando as incertezas do ambiente mercadológico, o desafio da formação de redes de inovação e a intensidade de competição entre firmas. As conclusões deste estudo quantitativo com 209 empresas finlandesas de vários setores mostram que a estratégia de *coopetition* é positivamente benéfica para o desempenho da inovação e do mercado, mesmo quando existem incertezas no mercado e desafio na formação de redes de inovação. Porém, só se identificaram benefícios da *coopetition* quando a intensidade de competição entre as firmas é baixa.

Já em Ritala e Humelinna-Laukkanen (2013), os autores investigam por que algumas empresas são melhores que outras em colher os benefícios da *coopetition* na área de inovação, sugerindo que a capacidade de absorção de uma firma e a habilidade de proteger suas inovações principais e conhecimentos-chave contra imitações (apropriações) são relevantes para os resultados da cooperação entre competidores. Por fim, em Golnam, Ritala e Wegmann (2014), são estudadas as relações entre a cadeia de valor e *coopetition* com o objetivo de criar valor ao cliente e aumentar o potencial de inovação das empresas.

A professora Ricarda B. Bouncken, responsável pela disciplina de Gerenciamento Estratégico e Organização da Universidade de Bayreuth, na Alemanha, realizou estudos sobre o tema focando principalmente a compreensão da relação entre confiança e dependência e a estratégia de *coopetition* (Bouncken; Fredich, 2012). Em Bouncken e Kraus (2013), os autores investigaram os impactos da *coopetition* em inovação numa amostra de 830 pequenas e médias empresas de tecnologia na Alemanha. Dessa investigação, conclui-se que a *coopetition* pode levar ao desenvolvimento de inovações radicais, mas pode também trazer obstáculos para a criação de inovações revolucionárias. Contudo, a *coopetition* poderá ainda ser benéfica para a geração de inovações revolucionárias caso existam incertezas tecnológicas e se as empresas analisadas conseguirem uma maior integração do conhecimento dos seus parceiros de negócios. Já na investigação de Bouncken *et al.* (2015), é feita uma revisão sistemática de literatura sobre *coopetition* e uma síntese das contribuições acadêmicas de alta qualidade realizadas sobre este tema e também sobre assuntos correlatos.

Além das pesquisas feitas com a professora Bouncker, o professor Sascha Kraus, da disciplina de Empreendedorismo da Universidade de Liechtenstein, coescreve outro artigo em que analisa o padrão de evolução da produção literária acadêmica sobre *coopetition* (Gast *et al.*, 2015). Nesse artigo, os autores sugerem que futuras pesquisas explorem o conceito de *coopetition* no contexto de *startups* e empresas familiares e que estendam o conhecimento sobre os mecanismos de proteção ao mercado, que são necessários para uma competição saudável. Observa-se uma associação com a Lei de Lotka, quando se considera que um número pequeno de pesquisadores publica muito e muitos publicam pouco. Porém, é importante rememorar que este estudo seleciona pesquisas aleatoriamente, o que limita a conclusão.

Com base nos 35 artigos objetos desta análise, é possível concluir que maior parte dos autores sobre *coopetition* são pesquisadores de universidades europeias, principalmente da França, Alemanha e Finlândia. Autores dos Estados Unidos aparecem também em número expressivo nesta amos-

tra, mas a concentração de estudos sobre o tema na Europa pode indicar que o fato de empresas e suas redes, clientes e fornecedores estarem em países próximos, mas diferentes culturalmente, mesmo sob legislação similar, motiva uma maior cooperação entre elas. No entanto, a rivalidade estabelecida pelos conceitos da competição continua agindo fortemente. Entretanto, tanto os Estados Unidos como os países europeus têm leis bastante rígidas em relação às atividades empresariais não competitivas e, conforme Ritala (2012), recentemente as práticas de *coopetition* passaram a ser mais aceitas entre os legisladores da Europa, dos Estados Unidos e da Ásia visando a criação de valor para os clientes.

4.2 Exemplos mais citados

Com base nos textos revisados, pôde-se verificar que vários autores citam modelos de *coopetition* para melhor exemplificar a operacionalidade e os resultados da implantação dessa estratégia. São mencionados os casos de cooperação entre Toyota e General Motors (Bouncker *et al.*, 2015; Gast *et al.*, 2015), Volvo e seus fornecedores (Bouncken; Fredich, 2012) e Nokia e Intel (Ritala, 2012), entre outros. O exemplo mais citado é o da Sony Corporation e Samsung Electronics. Particularmente Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014) fazem uma análise da estratégia adotada pelas gigantes de eletrônicos Sony e Samsung descrita por Gnyawali e Park (2011). Os autores mostram que, apesar da grande rivalidade, Sony e Samsung estabeleceram uma *joint venture* para desenvolver a sétima geração de painéis para TV de tela plana. Além de competirem vigorosamente em vários mercados com produtos em diferentes segmentos, ambas as empresas eram vistas com relações poucas amistosas devido à história hostil entre a Coreia do Sul e o Japão. Antes da *joint venture*, mencionam Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014), nem mesmo existiam limites externos e internos, pois a cooperação e a competição nunca tinham sido consideradas como uma opção, já que as empresas eram mutuamente independentes, principalmente do ponto de vista de marca e da gestão da cadeia de suprimentos.

Contudo, alguns fatos inevitáveis, como, por exemplo, a possibilidade de situações de “ganha-ganha”, de certa maneira forçaram as duas rivais a se unirem para se tornar interdependentes. O negócio de TV da Sony estava tendo problemas e somente a cooperação com um aliado forte e qualificado poderia possibilitar o rápido lançamento da linha Bravia e enfrentar a árdua competição da Sharp Corporation. A Samsung cooperou porque buscava, ao usar a marca, o conhecimento e experiência da Sony, tornar-se o maior produtor de painéis e de TV do mercado. Adicionalmente, a indústria de TV de painéis de tela plana tem como características o curto ciclo de vida de seus produtos, a necessidade de grande investimento de capital e a complicada tecnologia que exige cooperação. Assim, os limites externos foram estabelecidos. Contudo, as empresas estavam ainda competindo e limites internos também foram criados entre a dualidade cooperação-competição. Isso concretizou o paradoxo da *coopetition*.

Os mesmos autores, Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014), detalham o processo de cooperação estabelecido pela Apple e Google por meio do qual os aparelhos iPhone seriam vendidos, já com alguns aplicativos do Google. Assim, de alguma maneira, o Google foi a primeira empresa a fornecer aplicativos para o iPhone e, vindo de um modo diferente, o relacionamento entre as empresas era principalmente baseado na lógica de cooperação interativa e, portanto, era não paradoxal. Todavia, tornou-se uma relação de *coopetition* quando o Google anunciou o Android como uma plataforma de *software* para telefones móveis dez meses após o lançamento do iPhone, em 2007. Entendem os autores que o sistema operacional móvel Android foi visto pela Apple como uma séria ameaça, já que com ele iniciou-se uma batalha na indústria de telefones móveis, colocando em risco o domínio do sistema operacional da Apple, o iOS. Ao acreditar que o Google tinha sido oportunista e se apropriado do seu negócio principal, a Apple tornou-se um competidor agressivo contra o Google e seus parceiros que adotaram o Android. Consequentemente, a competição ficou justaposta à cooperação

existente, formaram-se limites externos e internos e o paradoxo da *coopetition* foi criado.

Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014) comentam, por fim, que esses dois exemplos ilustram que fatos no contexto de *coopetition* funcionam como forças unificadoras e distanciadoras que estimulam empresas simultaneamente a tomarem ações de acordo com duas lógicas de interação contraditórias: cooperação e competição.

4.3 Teorias relacionadas

4.3.1 Estratégia

Vários dos artigos avaliados procuram relacionar a *coopetition* com alguma teoria existente, tal qual a teoria da estratégia, de vantagem competitiva e inovação, dos jogos e das alianças, por exemplo. Barney (1986) menciona que as aparentes diferenças entre teorias de estratégias podem refletir sutis diferenças nos conceitos de competição que elas consideram. Essas diferenças, por sua vez, podem se refletir nas distintas pesquisas microeconômicas tradicionais.

Ainda, Barney (1986) compreende que a análise do conceito de competição inclui as correntes de pesquisas de organização industrial (IO) chamberlinianas e shumpeterianas, com referência especial ao caráter de forças competitivas que impactam empresas em cada uma delas. Pode-se sugerir, então, que *coopetition* tem uma associação próxima com a teoria da estratégia.

Shapiro (1989) entende que a teoria do jogo é a metodologia predominante para se analisarem estratégias de negócios. Muito dos trabalhos em organização industrial (IO) envolve claramente um jogo entre empresas competidoras e usar jogos de forma extensiva para modelar interações estratégicas tem a virtude de forçar os participantes a pensarem cuidadosamente e serem bastante precisos sobre a específica natureza da competição. Continua Shapiro (1989): a diversidade de previsões em diferentes

modelos teóricos de jogos reflete o amplo entendimento do que é estratégia de negócios. A relação com conceito de *coopetition* é que, segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), ele é derivado da estratégia da teoria do jogo por meio da qual é possível observar todos os atores do jogo empresarial e a interdependência entre eles.

Para Porter (1991), a resposta tradicional do campo da estratégia para a questão de por que as empresas têm sucesso ou falham é baseada em um conjunto de premissas amplamente implícitas sobre a natureza das empresas e o ambiente em que atuam. Estratégia, para o autor, é a solução para o problema de agência que aparece porque os gestores seniores não podem participar ou monitorar todas as decisões e diretamente garantir a consistência de uma miríade de ações individuais que fazem parte das atividades cotidianas de uma empresa. Porter (1991) comenta ainda que para explicar o sucesso competitivo das empresas, é necessária uma teoria de estratégia que relacione as circunstâncias ambientais e o comportamento da firma para com os efeitos do mercado. É possível propor que uma estratégia de *coopetition* bem definida possa impactar positivamente os esforços de competitividade das empresas envolvidas.

Segundo Thomason, Simendinger e Kiernan (2013), citando Walley (2007, p. 25), “o ambiente de negócios mudou de maneira que às vezes exige que empresas cooperem eficientemente se quiserem ser competidoras fortes no mercado”. Os autores indicam que o termo *coopetition*, que também pode ser definido como conspiração construtiva, é uma estratégia de negócios recente por meio da qual competidores cooperam uns com os outros para desenvolver novos produtos e oportunidades de mercados. Por meio de estratégia de *coopetition*, as empresas podem criar ou apropriar valor.

Thomason, Simendinger e Kiernan (2013) ainda mencionam em seu estudo que uma estratégia de *coopetition* bem-sucedida pode beneficiar empresas buscando aprimorar os serviços e valores para clientes, ampliar suas redes estratégicas e, em última análise, aumentar também o seu valor social. A confiança, o benefício mútuo e o compromisso dentro dessas redes

podem, mais adiante, servir para reduzir a possibilidade de uma empresa se tornar uma presa fácil no mercado.

Já para Klimas (2014), recentemente o conceito de *coopetition* tornou-se mais e mais popular tanto na economia quanto na literatura. O crescente interesse pelas estratégias de *coopetition*, suas características e processo de adaptação vêm do fato que ela pode ser percebida como um fator significativo para reforçar a eficácia e o desempenho das organizações modernas. Em paralelo, entende a autora, citando Houe e Guimaraes (2013), “o grande foco na cadeia de suprimentos na área de gestão pode ser justificado pelo fato que atualmente as práticas de negócios da cadeia de suprimentos e também a gestão desta cadeia estão no coração de uma estratégia de negócios bem-sucedida”. Continua Klimas (2014), afirmando que *coopetition* pode ser identificada quando relações cooperativas e competitivas são constatadas ao mesmo tempo e competição e cooperação entre organizações independentes ocorrem em paralelo. Contudo, além de elos puramente colaborativos, os membros de cadeias de suprimentos estão conectados em diferentes níveis por relações competitivas ou por associações de *coopetition*.

Em seu estudo, Klimas (2014) faz uma análise da estratégia de *coopetition* adotada pela indústria de aviação da Polônia, particularmente no chamado Vale da Aviação, que é a maior, a mais antiga e a mais desenvolvida e formalmente registrada cadeia de suprimentos desse setor da indústria naquele país. A autora conclui, citando Chi *et al.* (2008), que a pluralidade e as dimensões dos níveis de *coopetition* fazem do Vale da Aviação uma rede intensiva de *coopetition* organizada como um cluster formal contendo membros independentes, mas interdependentes. Nesse cluster existem muitos competidores conectados em relações de *coopetition* em diversos pontos da cadeia de suprimentos. Na parte doméstica da cadeia global, as relações estratégicas de *coopetition* aparecem principalmente nos estágios iniciais, especialmente nas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento. Já as relações de competição ocorrem particularmente nos estágios finais, nas áreas de

componentes e aeronaves já produzidas. Compreende ainda a autora, citando Bengtsson e Kock (2000), que “os resultados obtidos com a pesquisa estão em linha com estudos anteriores sobre *coopetition*, os quais indicam que quanto mais próxima do cliente final a cadeia de suprimentos, maior a competição entre os parceiros de negócios da rede”.

Lorgnier e Su (2014) examinaram em sua investigação uma extensa literatura sobre as estratégias de *coopetition*, o que os levou a identificá-las e classificá-las de acordo com suas naturezas e níveis de complexidade. Os autores observaram as estratégias de *coopetition* das empresas de esporte náuticos sem fins lucrativos do norte da França e concluíram, entre outros pontos, que a *coopetition* entre as organizações sem fins lucrativos e as públicas fortaleceram as marcas locais atraindo um número maior de turistas para a região.

Le Roy e Sanou (2014) investigaram em seu trabalho os efeitos pertinentes às estratégias relacionais perante competidores em desempenho de mercado usando dados secundários da indústria global de telefonia móvel. Esse estudo mostra que estratégias de agressividade, cooperação e *coopetition* são bem representadas nessa indústria. Não se identificou nenhuma empresa que tenha adotado a estratégia de coexistência. O estudo também indica que a estratégia de *coopetition* tem um melhor desempenho para aumento de fatia de mercado que as outras duas mencionadas estratégias.

4.3.2 Vantagem competitiva e inovação

Existem várias correntes teóricas dos estudos das organizações que descrevem o processo de vantagem competitiva. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias de estratégia empresarial dividem essa questão em dois eixos, e um deles classifica a vantagem competitiva como um atributo do posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. Já para Barney (1991), as firmas obterão uma vantagem competitiva sustentável por meio de estratégias que lhes possibilitem explorar suas forças internas em resposta às opor-

tunidades do ambiente enquanto neutralizam as ameaças externas e suas fraquezas internas. Ainda, de acordo com Barney (1991), para que os recursos gerem vantagem competitiva, devem atender a quatro requisitos: a) serem valiosos no sentido de explorar as oportunidades do ambiente em que a firma se insere; b) serem raros entre empresas concorrentes; c) serem de imitação imperfeita e; d) não possuírem substitutos estrategicamente equivalentes.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), citando Porter (1980), vantagem competitiva é o “resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que os concorrentes ou de organizar essas atividades de forma única capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores”. A *coopetition* pode ser vista, por exemplo, como uma dessas atividades que geram eficácias na gestão da cadeia de suprimentos das empresas nas quais é implementada adequadamente.

Ainda segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a teoria das capacidades dinâmicas aceita as premissas de que nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva e que uma dada firma só pode se destacar em um número relativamente restrito de competências. Esses conceitos enfatizam que a *coopetition* na gestão da cadeia de suprimentos pode gerar vantagens competitivas e ser uma estratégia correta para entrada em novos mercados.

Devido aos ambientes de mudanças rápidas e ao aumento das complexidades tecnológicas, Gnyawali, Park e Srivastava (2014) entendem que as habilidades internas das empresas para inovar em bases sustentáveis são bastante limitadas. As empresas buscam, então, fontes externas de conhecimento, especialmente conhecimento de seus parceiros de alianças estratégicas, porque as alianças são um reservatório importante de recursos externos. Adicionalmente, continuam os autores, citando Gnyawali e Park (2009), “competidores frequentemente têm os mais relevantes e valiosos recursos porque apresentam desafios similares no ambiente e na competição”.

Gnyawali, Park e Srivastava (2014) comentam que sua pesquisa fornece importantes percepções conceituais sobre o relacionamento entre *coopetition* e inovação e ajuda a entender essas constatações. Especificamente, os autores propõem três pontos críticos de análise: a) já que o mais básico da *coopetition* são a intensidade da competição e a intensidade da cooperação, é importante que se examine cada uma delas e seus efeitos antes de se mergulhar nos efeitos de se conviver simultaneamente com competição e cooperação; b) os efeitos da competição na inovação são prováveis de variar dependendo da extensão e do grau de competição e cooperação entre as empresas. Um misto de competição muito intensa e cooperação muito fraca (ou vice-versa) pode fazer com que a relação seja instável e gerar benefícios menores; e, por extensão, c) ter competição e cooperação balanceadas é importante para a geração de grandes benefícios de inovação na *coopetition*.

Em sua pesquisa, Yami e Nemeh (2014) estudaram cinco projetos no setor de telecomunicações na Europa para mostrar que existem duas formas de *coopetition*: múltipla e diádica. Enquanto a *coopetition* múltipla é implementada com sucesso para inovações radicais, a *coopetition* diádica é mais indicada para a inovação incremental. Objetivos diferentes de inovação definem níveis diferentes de criação de valores e de graus de apropriação entre empresas que têm a estratégia de *coopetition*. Para que os competidores possam desenvolver inovações radicais ou incrementais com êxito, são necessários variados níveis de capital social relativos às diferentes escolhas de parceiros. Para os autores, que pesquisam sobre o tema, uma inovação é denominada radical quando ela muda profundamente as condições de uso de um produto pelos clientes e/ou gera uma revolução tecnológica. Já a inovação incremental é mais modesta, gradual e é uma melhoria contínua de um produto ou tecnologia existentes.

Park, Srivastava e Gnyawali (2014) desenvolveram um estudo sobre até que ponto a *coopetition* no portfólio de alianças de uma empresa impacta o desempenho da inovação e em que extensão a experiência em *coopetition*

de uma empresa influencia a relação entre a *coopetition* no portfólio de alianças e o desempenho da inovação. Os autores trabalharam com os conceitos de *coopetition* balanceada no portfólio de alianças e experiência em *coopetition*, e sugerem que os dois conceitos contribuem para os resultados da inovação das empresas. Park, Srivastava e Gnyawali (2014), em análise de dados longitudinais junto a empresas da indústria de semicondutores, concluíram que: a) níveis moderados ou altos de *coopetition*, balanceada em seus portfólios de alianças, impactam positivamente o desempenho da inovação e; b) a experiência em *coopetition* favorece o desempenho da inovação e modera positivamente a relação entre *coopetition* balanceada e desempenho da inovação. Os autores mencionam ainda que do ponto de vista de gestão, o gerenciamento da *coopetition* é uma tarefa muito mais desafiadora que gerenciar alianças em geral e requer capacidades e habilidades únicas de gestão.

4.4 Publicações

Os 35 trabalhos analisados foram publicados em 30 revistas acadêmicas diferentes e dos mais variados setores do conhecimento, como Gestão, Marketing, Negócios e Tecnologia da Informação, entre outros. Três periódicos em particular aparecem mais de uma vez na seleção aleatória feita conforme os critérios mencionados anteriormente: a) *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (ISSN 1476-1297); b) *Industrial Marketing Management* (ISSN 0019-8501) e c) *Journal of Economics and Management* (ISSN 1732-1948).

O *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* é uma revista acadêmica editada pela Inderscience Enterprise Ltd., uma editora inglesa de artigos acadêmicos em várias áreas da ciência, engenharia, tecnologia, gestão, administração pública e privada, economia da ecologia e desenvolvimento sustentável e ambiente, entre outros temas. Nesse periódico foram publicados dois artigos entre os 35 revisados: Gast *et al.* (2015) e Hanachi e Coleno (2012). O *International Journal of Entrepreneurship and Small*

Business publica também estudos sobre políticas governamentais para o empreendedorismo, empreendedorismo em enclaves éticos, empreendedorismo entre imigrantes minorias e indígenas, mulheres empreendedoras, empreendedorismo em países em desenvolvimento e empreendedorismo corporativo.

O *Industrial Marketing Management* é uma revista acadêmica editada pela Elsevier B.V., tradicional editora de artigos de origem holandesa. Esse periódico publica pesquisas teóricas, empíricas e casos de estudo direcionados para acadêmicos de Marketing e pesquisadores com foco em áreas de indústria e de negócios de mercado. Pesquisadores que desenvolvem análises relevantes sobre melhorias na eficiência e eficácia dos mercados industriais procuram publicar suas investigações nesta revista. Três artigos revisados foram publicados no *Industrial Marketing Management*: Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014), Park, Srivastava e Gnyawali (2014) e Yami e Nemeh (2014).

O *Journal of Economics and Management* foi fundado pela Universidade de Economia de Katowice, Polônia, em 2003. É o periódico acadêmico desta universidade, sendo que seus artigos são revisados por pares para edições trimestrais. O *Journal of Economics and Management* tem o compromisso de publicar estudos teóricos e empíricos que examinem temas atuais, tendências e debates nas áreas de gestão, economia e finanças, incentivando métodos inovadores de pesquisa. Na análise bibliométrica, três dos artigos examinados foram encontrados neste periódico: Le Roy e Sanou (2014), Klimas (2014), Czacon, Mucha-Kus e Rogalski (2014).

Dentre essas três publicações, e considerando a Lei de Bradford, a qual ressalta a produtividade dos periódicos e estima o seu grau de relevância, o *Industrial Marketing Management* é o mais expressivo no meio acadêmico, tendo, conforme o *Journal Citation Reports* (JCR), o fator de impacto de 1,820 em 2014.

4.5 Citações

Considerando os dados existentes na base ProQuest ABI/ Inform Complete, 18 dos artigos revisados foram citados em outras publicações acadêmicas, sendo que três deles tiveram citações em mais de cinco outros estudos diferentes: Bouncken e Kraus (2013), Lin *et al.* (2010) e Ritala (2012).

Ritala (2012), com 19 citações, é um estudo quantitativo com empresas finlandesas sobre os impactos da estratégia de *coopetition* no desempenho da inovação e do mercado considerando as incertezas do mercado, o desafio da formação de redes de inovação e o nível de competição entre firmas, conforme comentado no tópico "Autores e suas origens" desta investigação.

Já o artigo dos autores Lin *et al.* (2010), com 11 citações em outros estudos, sugere um modelo baseado nas características de *coopetition* para explicar a formação da eficiência na cooperação entre equipes. No modelo proposto pelos pesquisadores, essa eficiência é influenciada diretamente pelo compartilhamento de conhecimento, atitude cooperativa e conflito competitivo. Em paralelo, indicam os autores, o compartilhamento de conhecimento é também influenciado por atitude cooperativa e conflito competitivo. Consequentemente, a eficiência desse processo é influenciada indiretamente por valores compartilhados, pela confiança e pelo benefício gerados pela mediação da atitude cooperativa e do conflito competitivo. Lin *et al.* (2010) testa o modelo na investigação de funcionários de organizações de Tecnologia da Informação e confirmam a aplicabilidade da *coopetition* em equipes virtuais. Os testes desenvolvidos pelos autores indicaram que os todos os padrões examinados eram significantes, com exceção da relação entre visão compartilhada e conflito competitivo.

Em Bouncken e Kraus (2013), com sete citações, os autores estudaram os impactos da *coopetition* em inovação numa amostra de 830 pequenas e médias empresas de tecnologia na Alemanha. Esse estudo também foi comentado em detalhes no tópico "Autores e suas origens".

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

As análises feitas nos artigos selecionados para este estudo sugerem que a estratégia de *coopetition* pode ser adotada em organizações de diferentes setores do mercado. O setor de alta tecnologia, o qual necessita de inovações rápidas e constantes, é que parece ser o que mais tem a ganhar com a cooperação e a competição simultânea entre firmas. A rede de alianças na cadeia de suprimentos demonstra ser a área na qual a *coopetition* pode ser mais facilmente implementada e que gera benefícios mais rapidamente para as empresas envolvidas. Contudo, a relação de *coopetition* exige alguns aspectos fundamentais para ser bem-sucedida: existência de valores almejados pelas firmas envolvidas, efeitos “ganha-ganha”, acordos relativos às condições de trocas, capacidade de interação, compartilhamento de visões e equilíbrio na interdependência. Alguns dos casos estudados sugerem que se essas diretrizes forem consideradas pelas empresas, a adoção da estratégia de *coopetition* poderá trazer ganhos e solidificar suas presenças em mercados competitivos.

Reconhecemos que o desenvolvimento da compreensão de estratégias baseadas na coopetição exige o domínio de uma multidisciplinaridade para entender os antecedentes da formação teórica do tema. Nesse sentido, ter uma ideia clara de que a coopetição tem suas bases na teoria dos jogos pode facilitar enormemente a sua utilização prática nas tomadas de decisões de natureza administrativa. Embora a estratégia baseada na coopetição não seja uma teoria nova, continua sendo útil para a aplicação no planejamento estratégico das empresas.

Esta investigação é limitada pelo fato de abranger um número restrito de estudos selecionados aleatoriamente em um universo muito grande de pesquisas disponíveis sobre o tema *coopetition*. Porém, aponta que essa estratégia tem fundamentação sólida e teórica para suportar organizações que almejam colocar em prática mecanismos que levem à sua perenidade e ao crescimento em seus mercados.

COOPETITION STRATEGY FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS BETWEEN 2010 TO 2015

ABSTRACT

The term coopetition, cooperation and competition, has been used globally by organizations to improve their operations and, consequently, to obtain better financial results. In this context, this study explores the coopetition as a business strategy in which it harmonizes aspects of both competition and cooperation. For thus, thirty-five articles on the topic between 2010 and 2015, published by authors from different countries, were examined, demonstrating that the coopetition strategy can be adopted in different sectors of the industry as long as companies understand that they may have possibilities of financial gains of type 'win-win'. The contribution of the study was to fuel a critical debate for the use of strategic based on coopetition, having as support the different points of view of the phenomenon the coopetition strategy. As a result of the study, it has been shown that sectors in which innovation factors generate competitive advantages, such as the high technology sector, seem to be the ones that benefit most from the adoption of the coopetition strategy.

Keywords: Coopetition strategy; Bibliometrics; Strategy; Innovation.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Types of competition and the Theory of Strategy: toward an integrative framework. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 11, n. 4, p. 791, 1986.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business networks: to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BOUNCKEN, R. B.; FREDRICH, V. Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, London, v. 16, n. 5, p. 1, 2012.

- BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, New York, v. 66, n. 10, p. 2060, 2013.
- BOUNCKEN, R. B. *et al.* Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, Heidelberg, v. 9, n. 3, p. 577-601, 2015.
- BRANDENBURGER, A. M.; NABELUFF, B. J. *Co-opetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.
- CHI, L. *et al.* Digital systems, partnership networks, and competition: the co-evolution of IOS use and network position as antecedents of competitive action. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Mahwah, v. 18, n. 1, p. 61, 2008.
- CZAKON, W.; MUCHA-KUS, K.; ROGALSKI, M. Coopetition research landscape: a systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, Katowice, v. 17, p. 121-150, 2014.
- DAGNINO, G. V.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: ANNUAL CONFERENCE - THE EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2., 2002, Stockholm. *Proceedings [...]*. Stockholm: EURAM, 2002.
- GAST, J. *et al.* Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 24, n. 4, p. 492-521, 2015.
- GERAUDEL, M.; SALVETAT, D. What are the antecedents of coopetition? *European Business Review*, v. 26, n. 1, p. 23-42, 2014.
- 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*, Milwaukee, v. 47, n. 3, p. 308-330, 2009.
- GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, Amsterdam, v. 40, n. 5, p. 650, 2011.

- GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J.; SRIVASTAVA, M. K. Walking the tight rope of coopetition: impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 43, n. 2, p. 210, 2014.
- GOLNAM, A.; RITALA, P.; WEGMANN, A. Coopetition within and between value networks: a typology and a modelling framework. *International Journal of Business Environment*, v. 6, n. 1, p. 47-68, 2014.
- HANNACHI, M.; COLENO, F. How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 17, n. 3, p. 273-289, 2012.
- HOUE, T.; GUIMARAES R. A Diversity of supply chain management: towards a geo-explicative model explaining coordination. In: ANNUAL CONFERENCE – THE EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 13., 2013, Istanbul. *Proceedings* [...]. Istanbul: EURAM, 2013.
- INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT. Disponível em: <http://www.journals.elsevier.com/industrial-marketing-management/>. Acesso em: 5 mar.2016.
- INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP AND SMALL BUSINESS. Disponível em: <http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijesb>. Acesso em: 5 mar.2016.
- JOURNAL OF CITATION REPORTS. Thomson Reuters. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 5 mar. 2016.
- JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT. Disponível em: <http://www.ue.katowice.pl/en/units/journal-of-economics-and-management.html>. Acesso em: 5 mar. 2016.
- KLIMAS, P. Multifaced nature of coopetition inside na aviation supply chain: the case of the Aviation Valley. *Journal of Economics & Management*, Katowice, v. 17, p. 95-119, 2014.
- LE ROY, F.; SANOU, F. H. Does coopetition strategy improve market performance? An empirical study in the mobile phone industry. *Journal of Economics & Management*, Katowice, v. 17, p. 63-94, 2014.

- LEVY, M. *et al.* SMES, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, Inglaterra, v. 12, n. 1, p. 3-17, 2003.
- LIN, C. *et al.* Perceived job effectiveness in co-opetition: a survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, v. 26, n. 6, p. 1598-1606, 2010.
- LORGNIER, N.; SU, C. Considering co-opetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 87-109, jan. 2014.
- MEROFA, A.; BUENO, C. F. Coopetição: uma análise teórica. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 4., 2009, Recife. *Anais [...]*. Recife: Anpad, 2009.
- PARK, B. J.; SRIVASTAVA, M. K.; GNYAWALI, D. R. Impact of co-opetition in the alliance portfolio and co-opetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, Abingdon, v. 26, n. 8, p. 893, 2014.
- PATHAK, S. D.; WU, Z.; JOHNSTON, D. Toward a structural view of co-opetition in supply networks. *Journal of Operations Management*, v. 32, n. 5, p. 254, 2014.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York. The Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage*. New York. The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 12, p. 95, Winter 1991.
- RAZA-ULLAH, T.; BENGTTSSON, M.; KOCH S. The co-opetition paradox and tension in co-opetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, v. 43, n. 2, p. 189-198, 2014.
- RITALA, P. Co-opetition strategy: when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, London, v. 23, n. 3, p. 307, 2012.
- RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. Incremental and radical innovation in co-opetition: the role of absorptive capacity and appropriability. *The Journal of Product Innovation Management*, Hoboken, v. 30, n. 1, p. 154, 2013.
- SHAPIRO, C. The theory of business strategy. *The Rand Journal of Economics*, Santa Monica, v. 20, n. 1, p. 125, Spring 1989.

- SMITH, W. K. *et al.* Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, London, v. 43, n. 2, p. 448, Apr. 2010.
- THOMASON, S. J.; SIMENDINGER, E.; KIERNAN, D. Several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Regina, v. 26, n. 1, p. 15-28, 2013.
- URBIZAGÁSTEGUI, R. A. A bibliometria no Brasil. *Ciência da Informação*, v. 13, n. 2, 1984.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- WALLEY, K. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organization*, White Plains, v. 37, n. 2, p. 11-31, Summer 2007.
- WALLEY, K.; CUSTANCE, P. Coopetition: insights from the agri-food supply chain. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 10, n. 3, p. 185-192, 2010.
- WU, Z.; CHOI, T. Y.; RUNGTUSANATHAM, M. J. Supplier-supplier relationships in buyer-supplier triads: implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, n. 28, p. 115-123, 2010.
- YAMI, S.; NEMEH, A. Organizing coopetition for innovation: the case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 43, n. 2, p. 250, 2014.
- ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 22, n. 7, p. 780-790, 2004.