



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial - Universidade  
Estácio de Sá

**Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 15, v.19, n.1, p.38-56, janeiro/abril, 2015**

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade

Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.

Editor científico: Marco Aurélio Carino Bouzada

## **A Coopetição em Empresas de Tecnologia de Informação**

*Humberto Elias Garcia Lopes<sup>1</sup>*

*Lucas Carvalho Marinho Teixeira<sup>2</sup>*

*Ramon Silva Leite<sup>3</sup>*

*Marcus Augusto Oliveira Silva<sup>4</sup>*

---

Artigo recebido em 26/02/2014 e aprovado em 05/11/2014. Artigo avaliado em *double blind review*.

Os autores agradecem à CAPES pelo financiamento PROSUP que permitiu a realização desta pesquisa.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pelo CEPEAD/UFMG. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas. Endereço: Avenida Itaú, 525 - Dom Cabral - Belo Horizonte - MG 30535-012. E-mail: heglopes@pucminas.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela PUC Minas. Professor dos Departamentos de Administração e de Engenharia da Produção da PUC Minas. Endereço: Avenida Itaú, 525 - Dom Cabral - Belo Horizonte - MG 30535-012. E-mail: proflucaesteixeira@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas. Endereço: Avenida Itaú, 525 - Dom Cabral - Belo Horizonte - MG 30535-012. E-mail: ramonsl@pucminas.br.

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela PUC Minas. Endereço: Avenida Itaú, 525 - Dom Cabral - Belo Horizonte - MG 30535-012. E-mail: pesquisagemitec@yahoo.com.br.

## A Coopetição em Empresas de Tecnologia de Informação

A coopetição tem sido utilizada na literatura gerencial para analisar redes organizacionais. Usualmente, os relacionamentos nessas redes são estudados sob o ponto de vista da competição ou da colaboração puras. A coopetição integra esses pontos de vista, uma vez que se refere a relacionamentos que são simultaneamente competitivos e colaborativos. Com base nesse conceito, esta pesquisa estudou um grupo da área de tecnologia da informação que adquiriu três empresas menores, concorrentes entre si. Após essa operação, essas empresas continuaram como concorrentes, ao mesmo tempo em que tiveram que colaborar entre si em relacionamentos coopetitivos. Usualmente, esse tipo de transação é analisada via literatura sobre fusões e aquisições. No entanto, essa pesquisa estudou a situação do ponto de vista da coopetição, trazendo contribuição teórica para a literatura gerencial. O estudo utilizou entrevistas com 12 executivos que participaram da operação. Os resultados indicam que a coopetição gerou conflitos entre as empresas e que isso levou a danos às marcas dos produtos ofertados.

**Palavras-chave:** coopetição; competição; colaboração; redes.

**Keywords:** coopetition; competition; cooperation; networks.

### Coopetition in Information Technology Firms

The managerial literature has been using coopetition as a concept for analyzing interorganizational networks. The literature frequently studies the network relationships under the assumptions of either pure competition or pure collaboration. The concept of coopetition integrates both assumptions since it deals with simultaneous relationships of competition and collaboration. This paper describes the coopetitive relationships of three former competitors acquired by a major IT group in Brazil. After the acquisition these competitors had to collaborate with each other at the same time they had to compete. The literature usually analyzes that phenomenon under the assumptions of the mergers and acquisitions theories. However, this paper contributes for managerial literature using a different focus: the same phenomenon was analyzed under the coopetition assumptions. The results indicate that coopetition created conflicts among the acquired competitors. On the grounds of that, the products they offered in the marketplace lost part of their reputation.

### 1. Introdução

A literatura em Administração tem destacado as redes organizacionais, em especial seus diversos conceitos e implicações. Apesar de comportar múltiplas definições (NOHRIA; ECCLES, 1992; UZZI, 1997; POLDONY; PAGE, 1998; LOPES, 2004), o termo rede é usualmente utilizado para designar a estrutura formada por interações relativamente estáveis entre duas ou mais empresas (LOIOLA; MOURA, 1996; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006). Essa estrutura é mantida, então, por meio de relacionamentos que se prolongam ao longo do tempo e que permitem a construção de laços para aumentar a eficiência econômica dos participantes da rede (MACAULAY, 1992; HENDRICKS; PICCIONE; TAN, 1999; BALLESTER, CALVÓ-ARMENGOL; ZENOU, 2006; STEPHEN; TOUBIA, 2009). A ideia

subjacente é a de que a rede permite que cada participante se concentre na sua competência essencial, alocando recursos de maneira mais eficiente do que se tivesse que cuidar de todas as etapas da cadeia de produção (KALI, 1999; SPULBER; YOO, 2005; TARDIFF, 2009).

Essa lógica tem sido utilizada para descrever os relacionamentos entre organizações, que efetivamente definem as redes (THORELLI, 1986). Por essa razão, diversos trabalhos analisam as relações entre empresas a partir de dois tipos de interação: a competitiva e a colaborativa. A partir dos anos 1990, um terceiro tipo de abordagem, denominado de competição colaborativa – ou “coopetição” – ganhou expressivo espaço nas discussões sobre o tema. Um de seus maiores atrativos teóricos é analisar as interações sob perspectiva integradora, na qual competição e colaboração coexistem em um mesmo relacionamento.

Este trabalho utiliza o conceito de coopetição para analisar o caso escolhido nesta pesquisa. Nele, três empresas concorrentes foram adquiridas por um grande grupo brasileiro de produção de *softwares*, passando a colaborar entre si ao mesmo tempo em que continuavam como competidores. Ao fazer isso, essa pesquisa mostra que o conceito de coopetição pode ser adequadamente aplicado a casos mais diversificados do que os descritos na literatura.

Assim, a principal contribuição deste trabalho é usar o conceito de coopetição em situações não tratadas na literatura. Normalmente, a coopetição descreve somente relacionamentos entre organizações distintas. No entanto, como se verá mais adiante, o conceito diz respeito à ocorrência de relacionamentos simultâneos de cooperação e de competição entre empresas. Assim, não há nada que restrinja seu uso a casos como o descrito nesse trabalho.

## 2. Revisão de Literatura

Assim como ocorre nas interações sociais entre indivíduos, empresas estão envolvidas em relações com outras empresas, influenciando sua atuação (HAKANSSON; SNEHOTA, 2006). Essas relações podem ser de três tipos: competição, colaboração ou coopetição. Cada uma delas tem características próprias que, somadas, auxiliam a descrever como as empresas atuam no mercado. Por essa razão, cada um desses tipos de relação é discutido mais detalhadamente a seguir.

### 2.1. Competição

Os relacionamentos competitivos partem do princípio de que duas ou mais empresas se relacionam a partir de interesses divergentes, no todo ou parcialmente (GHEMAWAT, 2002). Como consequência, uma empresa só pode obter vantagem competitiva às custas de seus concorrentes, ou seja, a interdependência é necessariamente negativa.

Segundo Bengtsson e Kock (2000), as teorias da competição são pautadas nas vantagens obtidas por meio da rivalidade entre organizações, sendo o grau de competição definido pela intensidade dessa rivalidade. A competição intensa tende a pressionar e a estimular as empresas a inovar e a melhorar seus recursos e, por consequência, suas

vantagens competitivas. Já a competição mais branda pode estimular certa apatia entre os concorrentes.

Embora os fundamentos da concorrência possam ser encontrados na teoria econômica clássica, os temas de interesse desse trabalho estão mais identificados com a organização industrial. Ela se dedica à dinâmica de mercados nos quais fatores como presença de informações assimétricas, externalidades e intervenções do estado criam imperfeições que têm impacto direto na formulação e na implantação de estratégias da empresa (TIROLE, 1988; CARLTON; PERLOFF, 2004; HASENCLEVER; KUPFER, 2002).

Por ser multifacetado, esse campo permite a coexistência de abordagens distintas. A primeira, associada à vertente econômica neoclássica, tem seus alicerces na teoria dos jogos competitivos, fundamentais para se compreender como empresas e indivíduos tomam decisões embasadas em expectativas sobre o comportamento de seus pares (FUDENBERG; TIROLE, 1991; OSBORNE; RUBINSTEIN, 1994; MYERSON, 1997). Nessa linha, há temas como os efeitos da entrada de novos competidores nos preços de equilíbrio de um setor (MANDY, 1992), o equilíbrio em estratégias de preços em jogos simultâneos ou com produtos diferenciados (OSBORNE; PITCHIK, 1987; CAPLIN; NALEBUFF, 1991), a disputa entre governos para atrair investimentos privados (BAYINDIR-UPMANN, 1998), o efeito do tamanho e do escopo das empresas no grau de competição no setor de cargas aéreas (HENDRICKS; PICCIONE, ; TAN, 1999), e a influência da heterogeneidade dos compradores e dos vendedores no equilíbrio do mercado (GALE ; SABOURIAN, 2005).

A segunda abordagem deixa de lado os modelos matemáticos típicos da teoria dos jogos para focar-se em como os relacionamentos competitivos se desenvolvem entre duas ou mais empresas. Nessa linha, destaca-se Porter (1996a, 1996b, 1998), cujo esforço em tratar a formulação de estratégias como um processo racional e articulado tem sua gênese no modelo estrutura-conduta-desempenho, reforçando sua identidade com certas preocupações inerentes à economia industrial.

Nos últimos anos, essa linha vem dando espaço para a publicação de relevantes estudos. Em destaque estão pesquisas que analisam como a assimetria de informações e outras imperfeições de mercado se relacionam com o grau de concentração da concorrência, e como isto se reflete na entrada de novas empresas e no seu tamanho (CETORELLI, 2003; BERGER; DERMIRGÜÇ-KUNT; LEVINE; HAUBRICH, 2003; DI PATTI; DELL'ARICCIA, 2004).

Mesmo com a pluralidade de abordagens sobre a competição, um aspecto comum é o tratamento dado à interdependência negativa como forma única para gerar mais vantagem competitiva para a empresa. Assim, a competição se torna restritiva e deixa de considerar a possibilidade de eventuais parcerias ou alianças, que podem gerar resultado semelhante ou superior. Devido a tal limitação, a partir dos anos 1990 começaram a ser desenvolvidos trabalhos sobre outro ponto de vista, centrados nos relacionamentos colaborativos.

## 2.2. Colaboração

Em um ambiente econômico de crescente incerteza e de concorrência, o desenvolvimento de relações de cooperação ao nível interorganizacional torna-se importante para a sobrevivência e competitividade das empresas.

Em termos teóricos, os relacionamentos colaborativos são o oposto dos baseados na competição. A colaboração baseia-se em relacionamentos entre duas ou mais empresas, iniciados e consolidados a partir de interesses convergentes (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; RING ; VAN DE VEN, 1994; HAKANSSON; SNEHOTA, 1995; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Esses interesses não se originam em eventuais comportamentos altruístas, mas na instrumentalidade: as partes envolvidas decidem colaborar entre si porque concluem que o compartilhamento de recursos e de capacidades lhes permitirá obter mais vantagem competitiva do que se continuassem a atuar isoladamente (NORNAN; RAMIREZ, 1993; KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998; KHANNA, 1998; PEREIRA; PEDROZO, 2005; FRANCO, 2007; VERSCHOORE ; BELESTRIN, 2008).

Uma implicação disso é a interdependência positiva entre as empresas. Mais especificamente, admite-se que elas podem melhorar seus resultados conjuntamente, sem que o concorrente tenha que necessariamente piorar sua situação. Dessa forma, os relacionamentos podem ser voltados para desenvolver parcerias tecnológicas (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994; BROWNING; BEYER; SHETLER, 1995; HAGENDOORN, 2002), para aumentar a capacidade de negociação e de resolução de conflitos (MOHR; SPEKMAN, 1994), para reforçar laços de confiança e de comprometimento (Larson, 1992), para criar valor para os parceiros envolvidos (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004), para sustentar a vocação empreendedora (VALE; AMÂNCIO; LIMA, 2006), para gerar equilíbrio em mercados oligopolizados (GOYAL; JOSHI, 2003) e para fomentar a inovação (AHUJA, 2000; ADNER; KAPOOR, 2009).

A atenção da colaboração à interdependência positiva ampliou as possibilidades teóricas das análises sobre os relacionamentos entre empresas. Porém, um complicador é a suposição de que, se os interesses não forem completamente convergentes, a colaboração não será possível. Conseqüentemente, o relacionamento não gerará benefícios para os envolvidos. Assim, a colaboração, embora tenha trazido avanços teóricos para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas, se viu presa ao mesmo problema teórico da competição: pressupostos teóricos embasados mais em tipos ideais do que em situações do mundo real.

A colaboração entre empresas tem a vantagem de permitir melhor entendimento sobre a indústria em que essas se inserem, valorizando cada vez mais as suas relações interorganizacionais, como meio privilegiado para desenvolver vantagens competitivas.

## 2.3. Coopetição

O neologismo “coopetição” foi disseminado na literatura gerencial por Brandenburger e Nalebuff (1996). Tendo como base a teoria dos jogos competitivos, esses autores assumem que os relacionamentos entre empresas não são necessariamente

pautados pela dicotomia entre interesses divergentes e convergentes. Segundo Bengtsson e Kock (2000) e Padula e Dagnino (2007), as relações de cooperação e de competição são opostas entre si, uma vez que têm características distintas e objetivos divergentes. Entretanto, em determinadas situações, cooperação e competição podem acontecer de forma simultânea. De um lado, as firmas competem por um determinado mercado; de outro, há uma demanda por cooperação, onde os atores irão compartilhar recursos, criando relacionamentos de longo prazo.

Para Bengtsson e Kock (2000), os relacionamentos coopetitivos são mais complexos do que aqueles puramente competitivos ou colaborativos, uma vez que aqueles consistem em dois tipos distintos e simultâneos de interação. Assim, as empresas envolvidas na coopetição têm que lidar com a hostilidade resultante dos interesses conflitantes, ao mesmo tempo em que devem manter laços de cooperação originados de interesses comuns.

Segundo Osarenkhoe (2010), tem sido dada pouca atenção à extensa literatura sobre as dinâmicas interempresas, nomeadamente aos aspetos que incluem a cooperação e a concorrência. Esse fenômeno paradoxal corresponde à simultânea concorrência e colaboração entre dois ou mais parceiros de negócio. Essa colaboração reduz os custos, os riscos e a incerteza associada à inovação ou ao desenvolvimento de produtos, que, em muitos casos, são extremamente altos para serem suportados por uma única empresa.

O conceito de coopetição acarreta relevantes implicações para o estudo da interação entre empresas. De acordo com Kotzab e Teller (2003) e com Brandenburger e Nalebuff (1996), a coopetição envolve tanto relacionamentos cooperativos horizontais entre complementadores e competidores, como relações verticais entre consumidores e fornecedores. Portanto, a coopetição consistiria em uma nova forma de geração de vantagem competitiva para as empresas envolvidas na interação (WALLEY, 2007; TIDSTRÖM, 2008), podendo ser resultado de uma estratégia deliberada ou mesmo emergente (MARIANI, 2007). Para Padula e Dagnino (2007, 2009) a vantagem competitiva é criada porque a estrutura de interesses parcialmente convergentes da coopetição permite que as empresas extraiam o maior benefício possível tanto da competição quanto da colaboração.

Essa estratégia permite obter novos recursos, que podem ser físicos, financeiros ou de conhecimento, promovendo o desenvolvimento e a inovação em novas áreas, bem como a redução de custos e de economias de escala (CAMPOS et al., 2011). Isso pode se traduzir, por exemplo, em uma atitude colaborativa na fase da investigação e desenvolvimento, mas, na fase seguinte - de lançamento de um novo produto - ambos decidem concorrer e distinguir os produtos um do outro. A ligação entre a inovação e as redes de relacionamento é de grande importância para a partilha de recursos e de conhecimento. Cada interveniente pode, assim, focar-se na sua principal competência e deixar os outros fazerem o que não desejam ou não podem fazer (OSARENKHOE, 2010; CAMPOS et al., 2011).

Em seu estudo sobre o arranjo produtivo de Nova Serrana, Leite, Lopes e Silva (2009) argumentam que as empresas desenvolvem relacionamentos coopetitivos porque eles aumentam a eficiência na alocação de recursos como matérias-primas, mão de obra e informações. Já Costa, Bottura, Boaventura e Fischmann (2009) chamam a atenção para a necessidade de se considerarem os diferentes níveis de poder entre os envolvidos na

coopetição. Segundo esses autores, eventuais assimetrias nessa área precisam ser administradas com cautela, pois são fontes permanentes de ineficiências no relacionamento.

Como se pode perceber, o aspecto fundamental é que o conceito de coopetição – tal como tratado na literatura – implica a presença simultânea de relacionamentos competitivos e colaborativos entre duas ou mais empresas distintas. Do ponto de vista teórico, não há qualquer restrição à aplicação do conceito, a não ser a observância desse aspecto fundamental.

Essa observação é relevante porque esse trabalho seguiu o conceito, mas em um objeto de pesquisa diferente daquele normalmente utilizado na literatura. Via de regra, os estudos sobre coopetição tratam de empresas concorrentes que – em determinado momento – colaboram entre si. O conceito de coopetição é perfeitamente aplicável a esses casos, uma vez que: 1) há interação entre duas ou mais empresas; 2) essas empresas são concorrentes e 3) elas colaboram entre si, motivadas por alguma razão instrumental.

No entanto, a presente pesquisa analisa a coopetição em uma situação diferente. O que se analisa aqui é a situação de três empresas concorrentes que foram adquiridas por um grande grupo da área de tecnologia de informação. Essas empresas passaram a ser parte de um mesmo grupo, mas continuaram a concorrer entre si.

Na literatura gerencial, esse tipo de situação é analisada via teorias sobre fusões e aquisições. Esse seria um caminho natural, mas aqui optou-se por analisar o caso sob a ótica da coopetição. Afinal, é preciso notar que as empresas adquiridas 1) interagiam entre si, 2) eram concorrentes, e 3) tiveram que colaborar umas com as outras, por determinação da direção da adquirente. Dessa forma, do ponto de vista teórico não há qualquer incongruência em estudar esse caso via coopetição, ao invés de através da literatura de fusões e aquisições.

Ao seguir esse caminho, essa pesquisa justifica sua relevância para a área gerencial. Afinal, há um fenômeno relevante sendo analisado sob uma perspectiva diferente da usual, sem que isso represente uma falta de fidelidade ao conceito-chave, que é o de coopetição.

### 3. Metodologia

A pesquisa foi realizada em um grupo empresarial nacional, formado por empresas do mercado de desenvolvimento, de comercialização e de implantação de *softwares* aplicados à gestão. Em 2005, esse grupo expandiu-se por meio da aquisição de três concorrentes diretos, cujos produtos e marcas estavam bastante consolidados no mercado. Dessa forma, ampliou seu portfólio de produtos e se tornou líder do setor no Brasil. Atualmente, o grupo tem cerca de 9 mil funcionários e 23 mil clientes ativos.

Durante o processo de expansão, as adquiridas preservaram suas marcas e suas linhas de produtos, mas perderam autonomia administrativa. Com o passar do tempo, elas deixaram sua personalidade jurídica própria, transformando-se em marcas da adquirente. Seus produtos foram remodelados, sendo vendidos como soluções vinculadas a cada uma das marcas. A adquirente preservou a competição existente entre as antigas empresas

independentes: como marcas, elas continuaram a disputar clientes umas com as outras. Porém, ao mesmo tempo, elas passaram a atuar em parceria, compartilhando recursos, capacidades e informações.

A pesquisa abrangeu funcionários dos níveis estratégico, tático e operacional das empresas adquiridas, em um total de 12 profissionais. O Quadro 1 mostra o perfil dos pesquisados, sendo que os nomes das adquiridas foram substituídos pelos códigos A1, A2 e A3.

**Quadro 1 – Pesquisados - Respective cargos, empresa adquirida de origem, e experiência na empresa adquirida**

Cargo	Empresa adquirida de origem	Experiência na empresa adquirida
Diretor	A1	15 anos
Diretor	A2	20 anos
Gerente	A3	5 anos
Gerente	A1	12 anos
Gerente	A2	10 anos
Gerente	A2	14 anos
Vendedor	A3	5 anos
Coordenador de Projeto	A1	7 anos
Coordenador de Projeto	A3	6 anos
Coordenador de Projeto	A1	3 anos
Consultor de Negócios	A2	14 anos
Analista de Negócios	A2	5 anos

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

As evidências foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas na sede da adquirente ao longo de quatro meses. Essas entrevistas foram transcritas e submetidas à análise do seu conteúdo.

Essa análise procurou verificar semelhanças e diferenças na fala dos entrevistados, tendo possibilitado identificar a sua percepção sobre os relacionamentos cooperativos entre as adquiridas, nessa situação de ter identidade própria mas colaborar com concorrentes por determinação da adquirente.

Isso levou à identificação de três variáveis de análise:

1. percepção sobre os benefícios da aquisição;



2. percepção sobre colaborar com competidores;
3. percepção sobre dificuldades na coopetição.

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

De forma geral, os entrevistados deixaram transparecer que o processo de aquisição foi conturbado, fato que pode ter sido provocado, em grande parte, pela comunicação deficiente da adquirente com os funcionários das empresas adquiridas. Segundo eles, isso provocou clima de instabilidade e de insegurança, apesar de dizerem que o processo foi benéfico por tornar o grupo mais competitivo no mercado.

A seguir, são discutidos os resultados para cada uma das variáveis deste estudo.

##### **4.1. Percepção Sobre os Benefícios da Aquisição**

A situação das empresas antes das aquisições era preocupante, segundo os entrevistados. Cada uma já tinha participação de mercado relativamente consolidada e uma possível ampliação demandaria altos investimentos. Por seu turno, a adquirente necessitava ampliar seus canais de distribuição e de atendimento na América Latina. Em suma, observa-se a presença de uma forte competição entre as adquiridas e a necessidade de expansão por parte da adquirente.

Os entrevistados declararam que, de um modo geral, a aquisição foi benéfica para todos, uma vez que o novo grupo criado teria mais condições de competir no mercado:

A principal razão que causou (sic) o relacionamento seria ganhar corpo para poder competir não em pé de igualdade, mas com capacidade de sobrevivência no longo prazo com as organizações semelhantes de origem estrangeira, como SAP, como Oracle. (...) A gente percebia um movimento internacional de incorporação das empresas e uma forma de permanecer seria incorporar dentro do mercado nacional para ter massa muscular suficiente para encarar essas internacionais. (Coordenador de projetos, adquirida A1)

A maior competitividade do grupo, trazida pelas aquisições, dependia da aquisição de novos conhecimentos oriundos da cooperação entre as empresas adquiridas, que passariam a pertencer ao mesmo grupo. Para os respondentes, isso poderia gerar uma vantagem competitiva decorrente da significativa complementaridade dos produtos das adquiridas, tanto entre si como em relação ao portfólio já oferecido pela adquirente:

Em primeiro lugar existe uma relação que está baseada na interação dos produtos, no caso da (adquirida A1), que era uma empresa menor, que concorria num segmento menor, mas que tinha alguns produtos verticais que poderiam integrar com produtos maiores, no caso das outras empresas. (...) Então uma das principais razões seria esta interatividade que poderia haver dentro do produto. A segunda razão, na minha visão, é a relação que poderia haver entre profissionais, já que em alguns momentos os sistemas destas organizações são sistemas semelhantes e fazem as

mesmas funções. Eu elenco essas duas razões como as principais para essas interações de uma empresa com a outra. (Coordenador de projetos, adquirida A3)

Nesse ponto, a colaboração se mostrou inevitável, uma vez que os interesses passaram a ser plenamente convergentes (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; RING; VAN DE VEN, 1994; HAKANSSON; SNEHOTA, 1995; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). A cooperação técnica e o desenvolvimento dos produtos para complementar uns aos outros necessita de uma integração que seria guiada pela adquirente.

O modelo que a adquirente desejava implantar no grupo apresentava estratégias de fortalecimento de sua marca, que até então era pouco conhecida no mercado. Entretanto, durante esse processo, ela optou por manter as marcas das empresas adquiridas, especialmente em mercados considerados mais tradicionais e conservadores, como o de Minas Gerais.

#### 4.2. Percepção sobre colaborar com competidores

Com a manutenção das marcas, manteve-se a competição entre as adquiridas. Bengtsson e Kock (2000) afirmam que a natureza da competição é definida a partir da intensidade dessa rivalidade. Uma competição intensa tende a pressionar e a estimular as organizações a inovar e a melhorar seus recursos e, por consequência, suas vantagens competitivas.

Entretanto, essa competição seria limitada pelos desejos da adquirida, como mostra o depoimento de um dos respondentes:

(...) a empresa começou fazendo um direcionamento onde que cada empresa vai atuar (...) em empresas distintas, para cada empresa houve um direcionamento, e operacionalmente, porque a (adquirente) falou : "Olha, alguns processos serão unificados, algumas áreas serão unificadas", foram duas coisas: uma no processo de unificação de área que mexia operacionalmente e a outra um processo de conhecimento, que citei anteriormente, que mexeu operacionalmente, porque a (adquirente) deu um direcionamento. (Gerente, adquirida A1)

(...) veio (sic) do marketing algumas ações estratégicas, como posicionamento de mercado, carteira estratégica de produtos, o que oferecer para este mercado. Isso veio de uma ação comum. As ações estratégicas são a nossa missão, a nossa visão, ideologia os valores que seriam então compartilhados e colocados para o mercado o tranquilizando. (Diretor, adquirida A2)

Contudo, após a primeira diretiva de que as empresas continuariam competindo da mesma forma, a adquirente decidiu restringir essa concorrência, definindo em quais mercados cada uma das adquiridas iria atuar. Entretanto, surgiram problemas com os executivos de vendas. Eles frequentemente procuravam o mesmo cliente em potencial para oferecer produtos distintos, ainda que da mesma companhia. Segundo os entrevistados, o cliente afirmava que compraria o melhor produto, no menor preço, já que estava

conversando com pessoas diferentes da mesma empresa.

Mesmo assim, havia a impressão de que o modelo que estava sendo construído era temporário e se apresentava contrário aos interesses da adquirente, uma vez que a competição poderia deteriorar o relacionamento colaborativo entre as marcas:

(...) desde que as empresas estejam atuando em nichos de mercados diferentes, ou seja, se eu tenho três marcas cada uma com um nicho de mercado específico, eu acho que pode haver colaboração e talvez menos competição por cada um ter um nicho de mercado específico. No caso de empresas da *holding* eu acho difícil, porque embora alguns tenham uma orientação para um mercado específico, a maior parte do negócio é bastante idêntica. Eu acho complexo você ter uma relação de colaboração e competição ao mesmo tempo. (Coordenador de projeto, adquirida A3)

O dilema da competição entre as marcas foi resolvido pela adquirente, que decidiu que não haveria mais executivos de venda exclusivos para um determinado produto, mas cada executivo teria uma carteira de produtos para oferecer aos clientes, e até mesmo fazer vendas de mais de um produto a um mesmo cliente, proporcionando uma complementaridade entre estes produtos.

Embora haja evidência de um período de competição durante o início do desenvolvimento da colaboração, essa estratégia não surtiu o efeito desejado, não gerando vantagem competitiva. Isso contraria o que dizem Walley (2007) e Tidström (2008), que afirmam que a coopetição consistiria em uma nova forma de geração de vantagem competitiva para as empresas envolvidas na interação, podendo ser resultado de uma estratégia deliberada ou mesmo emergente (MARIANI, 2007).

Nos estudos de Bengtsson e Kock (2000), competidores tendiam a cooperar entre si em atividades distantes. Mesmo assim, eles competiam em atividades próximas dos consumidores. Isto ficou evidenciado por meio da cooperação entre competidores no processo de retorno de garrafas de cerveja. Esses autores verificaram, por exemplo, que não ocorre a cooperação na distribuição, que é um dos processos mais próximos do consumidor. Isso demonstra que, nos processos em que o consumidor pode observar mais de perto, a coopetição é mais difícil de ser identificada.

No caso das adquiridas, a cooperação está ocorrendo no desenvolvimento de produtos e de tecnologias. Isso pode ter causado a confusão de discurso que minou a manutenção da competição entre as marcas, que foram mantidas inicialmente.

### **4.3. Percepção sobre dificuldades na coopetição**

Outras dificuldades apresentadas pelos entrevistados contestam a presença da coopetição como uma estratégia deliberada. Dentre elas, pode-se destacar a comunicação falha, listada como um dos aspectos negativos do gerenciamento dos relacionamentos de competição e de colaboração que se formaram pós-aquisição:

A comunicação na (adquirente) sempre se dá em todos os níveis. Por exemplo, a cada ano após estas aquisições, e mesmo antes delas, a gente

tinha pelo menos uma reunião anual em que o presidente participava e dava o direcionamento para o próximo ano e para os próximos cinco anos. Isso continuou acontecendo depois que as marcas de alguma maneira se juntaram. Mas não ficava somente no presidente, cada um dos vice-presidentes davam a sua mensagem para as suas respectivas equipes e para seus canais. Então eu posso dizer que comunicação se dava no nível da alta gerência, da média gerência e também dos níveis operacionais, os canais de comunicação, seja o RH, seja o marketing, que acabou ficando comum, também se encarregavam de passar esta mensagem e da mesma forma a alta gerência, presidente, vice-presidentes, e diretores. (Diretor, adquirida A2)

Outro aspecto destacado pelos respondentes foi o conflito gerado pela união de marcas que antes eram concorrentes. Para eles, a adquirida falhou em dar direcionamentos mais claros sobre como conduzir as relações a partir das aquisições realizadas:

A estranheza de num determinado dia (sic) você é concorrente, inimigo, e, no outro, você tinha que cruzar com uma pessoa que passou a ser seu colega, ou até mesmo seu superior, ou colega de outra tarefa. Essa nova cultura num primeiro momento é difícil de absorver. O pessoal ainda sente resistência, ainda está amarrado às antigas camisas. Há pouco tempo nos éramos lutadores por uma mesma fatia de mercado, e passamos agora a ser colaboradores nessa nova missão. Essa nova forma de trabalho no início é um pouco complicada de se absorver. (Consultor de negócios, adquirida A2)

Diferença de processos principalmente, os processos de venda (...) os produtos que envolviam uma marca e outra eram diferentes. O processo de implantação, a forma de abordagem, o levantamento, a própria postura do profissional técnico de uma empresa e outra eram diferentes. A (adquirida A2) tinha uma filosofia de abonar horas que não valia, os projetos tinham um volume de horas menor, já a (adquirida A3) quando foi incorporada a política era diferente, a (adquirida A1) era diferente também. A (adquirida A1) não tinha o foco em venda de serviço, somente de licenças de uso, por exemplo. Cada uma tinha o seu processo e realmente unificar isso é complicado. (Gerente, adquirida A2)

(...) apesar de hoje nós trabalharmos numa mesma *holding*, nós temos estratégias individualizadas. Então isso é prejudicial, porque a *holding* não mantém um padrão do que vai ser a execução daquela estratégia concebida. Mas, num futuro, acredito a ser (sic) unificado, que facilitará as ações. (Gerente, adquirida A1)

Ela, (adquirente), vem tentando comunicar para as pessoas, mas elas têm muito medo de perder o trabalho, medo da mudança, esse é o principal ponto, o mais difícil é isso. Mostrar para as pessoas o que vai ser feito, o que não vai. Eu acho que este é um ponto que precisa ser melhorado. (Gerente, adquirida A1)

Costa, Bottura, Boaventura e Fischmann (2009) avaliam a necessidade de se considerarem os diferentes níveis de poder entre os envolvidos na coopetição. Segundo esses autores, eventuais assimetrias nessa área precisam ser administradas com cautela, pois são fontes permanentes de ineficiências no relacionamento. A adquirente, ao longo de cada aquisição, ia adotando um discurso de coopetição, promovendo junções de áreas de maneira *top-down*. Essa foi uma forma que a empresa encontrou para iniciar o processo de aumento da colaboração e para tornar mais forte o nome da adquirente no mercado, contando com as marcas já consolidadas de cada empresa adquirida. A evolução das empresas no processo de aquisição era considerada uma “parte do grupo”, que passava a ser uma das “marcas da adquirente” e, posteriormente, um “produto da adquirente”. Na opinião dos respondentes,

(...) uma visão mais consolidada maior de mercado, um relacionamento com uma marca ainda que do mesmo grupo, mas concorrente, mais amistosa que anteriormente, traduzindo isso em termos locais, um espaço maior para o crescimento sem uma agressividade de concorrência, tão intensa como era antes. (Gerente, adquirida A3)

Como a minha organização era vista como uma empresa independente, você pensava somente no que se referia a seu processo, agora tudo que é feito, se analisa a conjuntura de uma empresa. Agora a estratégia e demais ações é pensado para as empresas do grupo. Antes tínhamos o poder de definir, atualmente não, precisamos de um consenso entre as demais marcas, ou seja, essa liberdade para ações específicas, hoje não existe mais. Este, num primeiro momento, é um fator que limita, mas se você for pensar a longo prazo, numa estratégia maior não prejudica, pois estamos vislumbrando um horizonte mais amplo. (Coordenador de projetos, adquirida A1)

Os trechos das entrevistas permitem concluir que havia certa resistência por parte dos participantes em entender a estratégia de colaboração desejada pela adquirente, uma vez que os limites de atuação de cada empresa não ficaram bem estabelecidos. Na visão dos respondentes, começaram a surgir muitos problemas, enfrentamentos, e divergências de conceitos e de formas de trabalho.

Embora difícil de entender como foi implantada, havia um entendimento comum de que a maior colaboração poderia torná-las mais fortes no mercado do que se permanecessem competindo entre si.

Um aspecto relevante detectado nos depoimentos é de que há certo ceticismo a respeito da perenidade dos relacionamentos simultâneos de colaboração e de competição. Para os respondentes, essa estrutura era apenas um arranjo temporário, utilizado em função da força das marcas existentes, que foi revisto em função dos problemas existentes na administração de uma aquisição de tal porte.

## 5. Conclusão

A literatura tem dado grande importância ao estudo dos relacionamentos em rede, principalmente nas relações competitivas, colaborativas e coopetitivas. As formas como as empresas se relacionam em rede têm forte apelo econômico, sempre na busca de maiores benefícios.

Nesse estudo, pode-se observar que essa busca levou uma empresa adquirente a buscar implementar coopetição entre suas adquiridas. Durante esse processo, os objetivos pareciam claros para os respondentes - a necessidade de tornar a empresa mais competitiva no mercado, o compartilhamento de recursos e de capacidades, a integração de processos - como fatores que, ao mesmo tempo, originam a coopetição e lhe atribuem importância estratégica.

Bengtsson e Kock (2000) e Padula e Dagnino (2007) apresentam as relações de cooperação e de competição entre as empresas como opostas entre si, com características distintas e com objetivos divergentes. Porém, em determinadas situações, a cooperação e a competição podem acontecer em relações entre empresas de forma simultânea. De um lado, elas competem por um determinado mercado; de outro, há demanda por cooperação, onde irão compartilhar recursos, criando relacionamentos de longo prazo.

Por esse ponto de vista, a coopetição poderia ter sido desenvolvida confirmando de maneira plena o conceito acima. Entretanto, a coopetição no caso estudado foi conflituosa. Ao competir nos mesmos mercados, muito próximo aos clientes, as adquiridas tiveram dificuldade de expandir vendas, gerando resistência dos clientes. A adquirente tentou manter as marcas e forçou-as a competir entre si. Porém, essa estratégia destruiu parte do valor das marcas, ao invés de gerar vantagem competitiva para as empresas. Isso forçou a adquirente a mudar a estratégia e a unir a força de venda, para reverter a situação. Em relação à produção, a colaboração se mostrou mais eficiente, com compartilhamento de informações e de tecnologias entre as empresas.

O processo de comunicação com os clientes não foi o mais eficiente, uma vez que os funcionários mostraram-se confusos sobre como se posicionar diante da nova estrutura. Nesse contexto, uma definição mais clara dos limites de atuação de cada empresa participante do relacionamento, aliada a uma comunicação mais eficaz, poderia ter ajudado a dirimir muitos dos conflitos provocados pela tentativa de implementação da coopetição.

## Referências

- ADNER, R. ; KAPOOR, R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. **Strategic Management Journal** , v. 31 (3), pp. 306-333, 2009.
- AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly** , 45(2), 425-455, 2000.
- ALLEN, F. ; GALE, D. Competition and financial stability. **Journal of Money, Credit and Banking** , 36(3), 453-480, 2003.

- ANDERSON, S.; PALMA, A.; NESTEROV, Y. Oligopolistic competition and the optimal provision of products. **Econometrica** , 63(3), 1281-1301, 1995.
- BALLESTER, C.; CALVÓ-ARMENGOL, A. ; ZENOU, A. Who's who in networks. Wanted: the key players. **Econometrica** , 74(5), 1403-1417, 2006.
- BAYINDIR-UPMANN, T. Two games of interjurisdictional competition when local governments provide industrial public goods. **International Tax and Public Finance** , 5 (4), 471-487, 1998.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business networks - to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management** , 29(5), 411-426, 2000.
- BERGER, A., DEMIRGÜÇ-KUN NT, A.; LEVINE, R.; HAUBRICH, J. Bank concentration and competition: an evolution in the making. **Journal of Money, Credit and Banking** , 36(3), 433-451, 2003.
- BONEL, E; ROCCO, E. Coopeting to survive; surviving coopetition. **International Studies of Management and Organization**, 37(2), 70-96, 2007.
- BONEL, E.; PELLIZARI, P.; ROCCO, E. Coopetition and complementarities: modeling coopetition strategy and its risks at an individual partner level. **Management Research** , 6(3), 189-205, 2008.
- BRANDENBURGER, A.; NELEBUFF, B. **Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business**. New York: Broadway Business, 1996.
- BRESSER, R. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal** , v. 9 (4), pp. 375-385, 1988.
- BROWNING, L., BEYER, J.; SHETLER, J. Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. **Academy of Management Journal** , 38(1), 113-151, 1995.
- CAPLIN, A.; NALEBUFF, B. Aggregation and imperfect competition: on the existence of equilibrium. **Econometrica** , 59(1), 25-59, 1991.
- CARLTON, D.; PERLOFF, J. **Modern industrial organization** (4 ed.). Upper Saddle River: Addison Wesley, 2004.
- CESARINI, M.; FUGINI, M.; MAGGIOLINI, P.; MAZZANZANICA, M.; NANINI, K. A solution to knowledge management in information-based services based on coopetition. A case study concerning work market services. In A. D'Atri, M. de Marco, ; N. Casalino, **Interdisciplinary aspects of information systems studies** (pp. 189-195). Rome: Physica-Verlag, 2008.
- CETORELLI, N. Real effects of bank competition. **Journal of Money, Credit and Banking**, 36(3), 543-558, 2003.
- CHIN, K.; CHAN, B.; LAM, P. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. **Industrial Management ; Data Systems** , 108(4), 437-454, 2008.
- CLAESSENS, S.; LAEVEN, L. What drives bank competition? Some international evidence. **Journal of Money, Credit and Banking** , 36(3), 563-583, 2003.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. **Cooperative strategies in international business**. Boston: Lexington Books, 1988.
- CAMPOS, P.; BRAZDIL, P.; MOTA, I. **Comparing Strategies of Collaborative Networks for R;D: an agent-based study**, working paper 405, Faculdade de Economia do Porto, 2011.
- COSTA, E.; BOTTURA, C.; BOAVENTURA, J.; FISCHMANN, A. The game to play: expanding the co-opetition proposal through the strategic games matrix The game to play: expanding the co-opetition proposal through the strategic games matrix. **International Journal of Conflict Management** , 20(2), 132-157, 2009.

- DAGNINO, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In Dagnino, G. ; Rocco, E. **Coopetition strategy: theory, experiments, and cases** (pp. 25-43). Florence: Routhledge. 2009.
- DAGNINO, G. Preface - Coopetition strategy - Toward a new kind of inter-firm dynamics? **International Studies of Management and Organization** , 37(2), 3-10; 2007.
- DI PATTI, E.; DELL'ARICCIA, G. Bank competition and firm creation. **Journal of Money, Credit and Banking** , 36(2), 225-251, 2004.
- EATON, J.; ENGERS, M. Intertemporal price competition. **Econometrica** , 58(3), 637-659, 1990.
- ERIKSSON, P. Achieving suitable coopetition in buyer-supplier relationships: the case of AstraZeneca. **Journal of Business-to-Business Marketing** , 15(4), 425-454, 2008.
- ESTY, D.; GERADIN, D. Regulatory co-opetition. **Journal of International Economic Law** , 3(2), 235-255, 2000.
- FUDENBERG, D.; TIROLE, J. **Game theory**. Cambridge: MIT Press, 1991.
- FUTIA, C. Schumpeterian competition. **The Quarterly Journal of Economics** , 94(4), 675-695, 1980.
- GALE, D.; SABOURIAN, H. Complexity and competition. **Econometrica** , 73(3), 739-769, 2005.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review** , 76(1), 37-74. 2002.
- GOYAL, S.; JOSHI, S. Networks of collaboration in oligopoly. **Games and Economic Behavior** , 43(1), 57-85, 2003.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal** , 21(3), 203-215, 2000.
- HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. **Research Policy** , 31(4), 477-492, 2002.
- HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The effects of strategic technology alliances on company performance. **Strategic Management Journal** , 15(1), 291-309, 1994.
- HAKANSSON, H; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routhledge, 1995.
- HAKANSSON, H., ; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management** , 22(3), 256-270, 2006.
- HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal** , 12(S1), 83-103, 1991.
- HARRIGAN, K. Joint ventures and competitive strategies. **Strategic Management Journal** , 9(2), 141-158, 1988.
- HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. Introdução. In D. Kupfer, ; L. Hasenclever, **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil** (13 ed., pp. XXI-XXXVII). Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- HENDRICKS, K.; PICCIONE, M.; TAN, G. Equilibria in networks. **Econometrica** , v. 67 (6), pp. 1407-1434, 1999.
- HOLM, D.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business network relationships. **Strategic Management Journal** , 20(5), 467-486, 1999.
- KALI, R. Endogenous business networks. **The Journal of Law, Economics, and Organization** , 15(3), 615-636, 1999.
- KARLSSON, C.; LARSSON, J. Product and price competition in a regional context. **Papers in Regional Science** , 69(1), 83-99, 1990.
- KHANNA, T. The scope of alliances. **Organization Studies** , 9(3), 340-355, 1998.



- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, 19(3), 193-210, 1998.
- KOTZAB, H.; TELLER, C. Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 33(3), 268-281, 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", **Journal of International Business Studies**, Vol. 40, N° 9, pp. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Markets as networks: implications for strategymaking, **Journal of the Academy of Marketing Science**, DOI: 10.1007/s11747-010-0235-0, 2010.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, 37(1), 37-43, 1992.
- LEITE, R.; LOPES, H.; SILVA, S. A estratégia em relacionamentos cooperativos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, 11(30), 65-78, 2009.
- LEVIN, M.; MCDONALD, R. R-A theory as a post-Chicago argument for legal co-opetition. **Marketing Management Journal**, 1(1), 1-13, 2006.
- LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In Fisher, T. **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais** (pp. 53-68). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- LOPES, H. Theoretical reflections about the concept of social networks. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.8 (1), pp. 179-200, 2004.
- LÓPEZ-GÓMEZ, J. ; MOLINA-MEYER. Modeling co-opetition. **Mathematics and Computers in Simulation**, 76(1), 132-140, 2007.
- LUO, X.; SLOTEGRAAF, R.; PAN, X. Cross-functional "co-opetition": the simultaneous role of cooperation and competition within firms. **Journal of Marketing**, 70(1), 67-80, 2006.
- MACAULAY, S. Non-contractual relations in business: a preliminary study. In M. Granovetter, ; R. Swedberg, **The Sociology of economic life** (pp. 265-283). Boulder: Westview Press, 1992.
- MANDY, D. Nonuniform Bertrand competition. **Econometrica**, 60(6), 1293-1330, 1992.
- MARIANI, M. Co-opetition as an emergent strategy. **International Studies of Management and Organization**, 37(2), 97-126, 2007.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, 15(2), 135 - 152, 1994.
- MYERSON, R. **Game theory: analysis of conflict**. Cambridge: Harvard University Press, 1997.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organization: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.
- NORNAN, R.; RAMIREZ, R. Designing interactive strategy: from value chain to value constellation. **Harvard Business Review**, 71(4), 65-77, 1993.
- OSBORNE, M.; PITCHIK, C. Equilibrium in Hotelling's model of spatial competition. **Econometrica**, 55(4), 911-922, 1987.
- OSBORNE, M.; RUBINSTEIN, A. **A course in game theory**. Cambridge: MIT Press, 1994.
- OSARENKHOE, A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation - A co-opetition strategy. **Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management**, Vol. 17, N° 3-4, pp. 201-221, 2010

- PADULA, G.; DAGNINO, G. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management and Organization**, 37(2), 32-53, 2007.
- PEREIRA, B.; PEDROZO, E. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, 9(4), 141-161, 2005.
- PETERS, L.D.; JOHNSTON, W.J.; PRESSEY, A.D.; KENDRICK, T. Collaboration and collective learning: Networks as learning organizations, **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 25, Nº 6, pp. 478-484, 2010.
- PINSKE, J., SLADE, M.; BRETT, C. Spatial price competition: a semiparametric approach. **Econometrica**, 70(3), 1111-1153, 2002.
- POLDONY, J.; PAGE, K. Network forms of organizations. **Annual Review of Sociology**, 24, 57-76, 1998.
- PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1998.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1996.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, 61-78, 1996.
- POWELL, W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 41(2), 116-145, 1996.
- RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental process of cooperative interorganizational relationship. **Academy of Management Review**, 19(1), 90-118, 1994.
- SARICH, J.; HECHT, J. Competition and international equity returns: some empirical tests of "turbulent arbitrage". **Review of Radical Political Economics**, 42(1), 5 - 31, 2010.
- SAUAIA, A.; KALLÁS, D. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, 1a Edição Especial, 77-101, 2007.
- SHEU, H.; PAN, C. Cost-system choice in a multidimensional knowledge space: traditional versus activity-based costing. **International Journal of Technology Management**, 48(3), 358-388, 2009.
- SILVA, J.; MOTTA, P.; COSTA, L. Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho de empresas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, 47 (4), 26-45, 2007.
- SPULBER, D.; YOO, C. Network regulation: the many faces of access. **Journal of Competition Law and Economics**, 1(4), 635 - 678, 2005.
- STEPHEN, A.; TOUBIA, O. Explaining the power-law degree distribution in a social commerce network. **Social Networks**, 31(4), 262-270, 2009.
- TAUHATA, T.; MACEDO-SOARES, T. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE Eletrônica**, 3(1), 1-23, 2004.
- THORELLI, H. Networks: between markets and hierarquies. **Strategic Management Journal**, 7(1), 37-51, 1986.
- TIDSTRÖM, A. Perspectives on coopetition on actor and operational levels. **Management Research**, 6(3), 207-217, 2008.
- TIROLE, J. **The theory of industrial organization**. Cambridge: MIT Press, 1988.
- TSAI, W. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, 13(2), 179-190, 2002.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly** , 42(1), 35-67, 1997.

VALE, G.; AMÂNCIO, R. ; LIMA, J. Ciração e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração da USP - RAUSP** , 41(2), 136-146, 2006.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea - RAC** , 12(4), 1043-1069, 2008.

WALLEY, K. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management and Organization**, 37(2), 11-31, 2008.

ZILBER, M.; LAZARINI, L. Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea - RAC** , 12(1), 131-154, 2008.