

COOPETIÇÃO: ANÁLISE DESCRITIVA E EVIDÊNCIA EMPÍRICA

Caroline Chaga Prates

Mestre em Administração pela UFRGS.

Professora da disciplina de Gestão de Operações II no CESUCA.

Resumo

Este estudo foi desenvolvido a partir de dois objetivos principais: (i) compreender como a temática da coopetição se desenvolveu e vem crescendo na área acadêmica; e (ii) explorar a *internal coopetition*, um tema pouco estudado dentro das pesquisas sobre coopetição. Para atingir o primeiro objetivo, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza bibliométrica, utilizando a base de dados ISI *Web of Knowledge's Social Science Citation Index* como ferramenta de busca, selecionando-se trabalhos que contivessem a palavra “*coopetition*” no *topic*. A análise descritiva dos dados buscou compreender o surgimento e difusão do tema, além de verificar as principais fontes de publicação e temáticas relacionadas à coopetição. Para avançar nos estudos acerca da *internal coopetition*, realizou-se um estudo exploratório, abarcando as divergências e congruências existentes entre o departamento comercial e de produção. No que concerne a análise descritiva, foram encontrados, inicialmente, 112 trabalhos, no entanto, foram analisados 110 em função da repetição de dois deles em conferências distintas. Evidenciou-se que o tema apresenta crescimento a partir de 2004, sendo 2009 o ano com maior frequência de publicações. As fontes de publicação estão dispersas, no entanto, verificou-se grande influência das áreas de sistemas e informática. Três artigos são responsáveis por 67% das citações e com relação às principais temáticas, evidenciou-se os termos *Competition*, *Cooperation*, *Management*, *Development* e *Research* subjacentes à coopetição. Com relação ao estudo exploratório, foi verificado que o relacionamento entre as áreas comercial e de produção é, inicialmente, competitivo dominante e no decorrer e finalização do ciclo (mensal) cooperativo dominante, evidenciando um resultado diverso ao de pesquisas realizadas anteriormente neste campo.

Palavras-chaves: *Coopetition. Cooperation. Competition. Internal Coopetition.*

1 Introdução

A partir do século XXI houve um crescente interesse por pesquisadores acerca do tema coopetição. Até este período, todavia, as teorias e pesquisas focavam o relacionamento ora competitivo e ora cooperativo entre as firmas (BENGTSSON E KOCK, 2000). No entanto, a literatura acerca da competição e cooperação apresentava divergências que instigavam os teóricos. Enquanto a literatura sobre a cooperação ignorava influências competitivas sobre um relacionamento ou meramente as tratava como influências negativas, a literatura sobre competição observava a cooperação como uma imperfeição de mercado (BENGTSSON E ERIKSSON, 2010). Esta lacuna resultou no aumento do número de estudiosos interessados na

interseção entre cooperação e competição, denominada coopetição (CHEN, 2008; GNYAWALI *et al.*, 2006; PADULA E DAGNINO, 2007; WALLEY, 2007).

O termo coopetição refere-se à competição e cooperação simultânea entre firmas (BENGTSSON e KOCK, 2003) e, desde que surgiu, tem sido analisado através de óticas distintas, como modelo de negócios (KOTZAB E TELLER 2003), vantagem competitiva (RADEMAKERS E MCKNIGHT, 1998), alianças (MITCHELL, DUSSAUGE E GARRETTE, 2002), entre outras. Apesar da recente abordagem teórica, diversos estudos salientam a importância da realização de pesquisas neste campo, visto que, na maioria dos estudos, os resultados provenientes da coopetição são satisfatórios (TSAI, 2002; MEYER, 1998; PARK E RUSSO 1996).

Os estudos concernentes ao tema, no entanto, ocorrem, quase que exclusivamente, entre empresas. Pouca atenção tem sido dada à *internal competition* ou coopetição interna, a qual dá-se dentro de unidades de uma mesma companhia e até mesmo, dentro de uma única unidade, analisando o fenômeno de forma interdepartamental (WALLEY, 2007). Além disso, dados descritivos acerca das pesquisas realizadas não são explorados, o que pode influenciar um crescimento de forma desordenada neste campo.

Tendo em vista a latência e importância do tema e, ainda, observando as lacunas existentes, este artigo visa preponderar as pesquisas existentes acerca da coopetição e evidenciar empiricamente a coopetição interna através de um estudo exploratório. A análise descritiva tem como objetivo apresentar os estudos de maior impacto, abordagens subjacentes e os principais periódicos que contemplam esta temática. No que tange o estudo de caso, o qual foca a *internal competition*, buscou-se contemplar o relacionamento interdepartamental de uma empresa, tendo como foco as áreas comercial e produtiva, em função do embate histórico existente entre elas (SHAPIRO, 1977).

A organização da presente pesquisa dá-se da seguinte forma: Além desta introdução, cinco seções são apresentadas. A segunda refere-se à abordagem teórica referente ao tema. A terceira seção versa sobre o método utilizado no desenvolvimento da pesquisa. A quarta apresenta os dados descritivos sobre as pesquisas realizadas acerca da coopetição. A quinta seção descreve o estudo de caso e por fim, são apresentadas as considerações finais na sexta seção.

2 A estratégia de coopetir

O conceito de coopetição foi originalmente desenvolvido a partir da teoria dos jogos (NALEBUFF E BRANDENBURGER, 1996), na qual o cenário “ganha-ganha” era mais propício através da coopetição (quando comparado à competição e cooperação). A origem do termo, no entanto, não é muito clara. Albert (1999) afirma ter cunhado o termo em 1991, mas outros autores sugerem que Ray Noorda usou o termo pela primeira vez por volta de 1980 (DOWLING *et al.*, 1996; BAGSHAW E BAGSHAW, 2001; DAGNINO E PADULA, 2002).

De acordo com Bengtsson e Kock (2003), a coopetição é uma situação em que competidores competem e cooperam simultaneamente. É uma atividade híbrida, baseada no que tradicionalmente tem sido visto como opostos e até mesmo atividades exclusivas (Walley, 2007). Atores envolvidos na coopetição adentram em um relacionamento que ora consiste na hostilidade através do conflito de interesses e outrora na sociabilidade em função dos interesses comuns (BENGTSSON E KOCK 2000).

Mais recentemente, Dagnino *et al.* (2009) ampliam o conceito, acrescentando que o mesmo pode ser usado como estratégia a fim de propiciar o desenvolvimento de dinâmicas e vantagem competitiva. Consoante a abordagem de Dagnino *et al.* (2009), outros autores exploraram diferentes conceitos e características acerca da coopetição, muitos deles, inclusive, ligados a desempenho. De acordo com Kotzab e Teller (2003) a coopetição pode

ser configurada como um novo modelo de negócios. Rademakers e McKnight (1998) afirmam que Companhias, tradicionalmente competidoras, estão ampliando a cooperação a fim de obter vantagem competitiva. Já Meyer (1998), investiga os benefícios provenientes da coopetição. Para o autor, o aumento de valor, contatos seguros, reduções de risco, melhoria na produtividade e qualidade, são, dentre outros, os principais vantagens da prática coopetitiva (MEYER, 1998).

Outra visão interessante refere-se à como a coopetição pode ocorrer entre firmas, além da ótica usual que requer aumento de vantagem competitiva via recursos complementares. Nalebuff e Brandenburger (1997), Bagshaw e Bagshaw (2001), Wilkinson e Young (2002), e Laine (2002) notam que, em muitos casos, um relacionamento coopetitivo entre duas firmas é baseado na cooperação para desenvolver novos produtos e criar valor e, depois, competir pela distribuição de mercado e dos retornos obtidos através do valor criado. Assim, as firmas em um relacionamento coopetitivo, frequentemente cooperam nas atividades iniciais e competem nas atividades finais.

No que tange as alianças, uma classificação usual que suporta a teoria relacionada à coopetição ainda que implicitamente, é promovida por Mitchell, Dussauge, e Garrette (2002). Eles sugerem que quando as firmas contribuem com recursos similares para obter vantagens de escala, o relacionamento é chamado *scale alliance*. Este tipo de aliança tende a ser baseado sobre fortes mecanismos de coordenação e foca na combinação de pesquisa, desenvolvimento e produção de recursos. Quando as firmas contribuem com recursos complementares para buscar uma vantagem diferenciada, o relacionamento é conhecido como *link alliance*. Este tipo de aliança tende a ser baseado em mecanismos fortes de proteção e tem como foco o marketing de recursos (MITCHELL, DUSSAUGE E GARRETTE, 2002).

Nem todas as relações coopetitivas são iguais, cada uma pode ter sua própria idiossincrasia. Por isso, pesquisas voltadas à busca por tipologias são muito importantes no campo da coopetição. Bengtsson e Kock (2000) citam uma tipologia de relacionamentos coopetitivos através do balanceamento competitivo/cooperativo. Eles sugerem que, em situações em que a cooperação se sobressai à competição, o relacionamento denomina-se "cooperativo dominante"; em situações em que há mais competição do que cooperação, o relacionamento é "competitivo dominante" e, por fim, "relacionamento equivalente" é a situação em que cooperação e competição são igualmente distribuídas (BENGTSSON E KOCK 2000).

Bengtsson e Kock (2003) descrevem outra tipologia, a qual se baseia na estrutura de relacionamento, em que são propostas duas classificações: (i) *reciprocal competition* e (ii) *multipolar competition*. Além das duas abordagens sugeridas por Bengtsson e Kock (2000, 2003), outros autores também propuseram diferentes tipologias, entre eles Dowling *et al.* (1996), Luo (2007, 2005), Luo *et al.*, (2008) e Kylanen *et al.* (2011).

Por fim, cabe reforçar aspectos referentes à *internal competition* que, de acordo com Walley (2007), é um tema interessante a ser explorado pelos teóricos. Em função da restrição deste tema nas pesquisas realizadas, tendo em vista os múltiplos atores, este é um conceito ainda muito limitado. De acordo com Walley (2007), pesquisas concernentes à coopetição focam-se em pesquisas interfirmas, porém, este campo de estudo, é muito mais abrangente, oferecendo espaço e vantagens, quando estimulado e praticado internamente, entre departamentos de uma empresa, por exemplo.

3 Método

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, foram necessários dois métodos distintos. A pesquisa descritiva acerca do campo da coopetição demandou um **estudo bibliométrico**

enquanto que a investigação sobre *internal coopetition* foi possibilitada por meio de um estudo exploratório.

3.1 Pesquisa descritiva

Como o objetivo desta pesquisa é estabelecer um panorama das publicações internacionais que abordam a temática da coopetição, realizou-se um estudo bibliométrico, o qual, de acordo Cervo e Bervian (2002) tem como finalidade conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. Tendo em vista a latência do campo da coopetição, buscou-se um critério geral de seleção dos estudos a fim de obter um conjunto de trabalhos que refletissem as principais vertentes acadêmicas.

A base de dados utilizada foi a do ISI *Web of Knowledge's Social Science Citation Index*, escolhida por ser um dos maiores bancos de dados de revistas científicas em ciências sociais, bem como por permitir classificar os estudos com base no número de citações que estes obtiveram ao longo do tempo. No que tange à coleta dos estudos, realizada em janeiro de 2012, procedeu-se da seguinte forma: buscou-se estudos que contivessem a palavra “*coopetition*” no *topic*. Nenhuma outra restrição foi acrescida em função do número reduzido de trabalhos existentes acerca do tema. Foram considerados artigos, capítulos de livros, resenhas e anais de conferências publicados entre 1945 e 2011. A seleção inicial reuniu 112 trabalhos, no entanto, dois foram desconsiderados por estarem repetidos (foram apresentados em conferências distintas). A amostra final para a análise descritiva contemplou 110 trabalhos.

Após a seleção inicial, procedeu-se a leitura dos resumos, da problematização e da metodologia. Em determinados casos, houve a leitura integral dos textos, buscando uma maior compreensão das temáticas tratadas. Após a reunião do material, os trabalhos foram classificados de acordo (i) ano de publicação, (ii) fonte (periódico); (iii) resumo; (iv) abordagens metodológicas. Para tanto, utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) como técnica de análise dos dados e o suporte *Word Clouds*, uma forma de visualização de dados linguísticos que mostra a frequência com que as palavras aparecem em um determinado contexto (LUNARDI, CASTRO e MONAT, 2008). A Figura 1 mostra o modelo de pesquisa utilizado neste estudo.

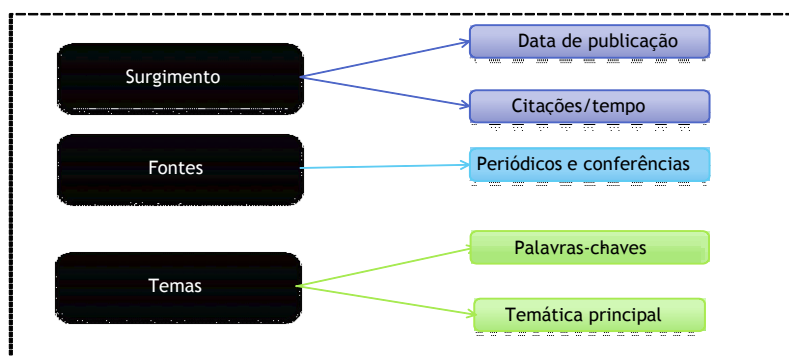


Figura 1. Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 Estudo exploratório

O estudo exploratório foi a estratégia adotada para compreender como se dá a coopetição dentro de uma única empresa (*internal coopetition*). Este estudo foi motivado a partir dos dados descritivos levantados, que evidenciaram poucos esforços neste sentido.

A escolha pela empresa estudada, por sua vez, deu-se em função da relevância que a mesma possui dentro da economia do Estado. Além disso, a maturidade (mais de 50 anos no mercado) e o setor a que pertence (eletroeletrônico) possibilitam que os processos internos estejam bem desenvolvidos, facilitando as evidências relacionadas ao problema de pesquisa. Os departamentos estudados, dentro desta empresa, foram o comercial e o produtivo, em função do embate histórico existente entre eles e da importância crucial destes à sobrevivência de qualquer empresa (Shapiro, 1977).

A coleta de dados foi possibilitada através de um roteiro de entrevista semi-estruturado e de questionamentos não estruturados realizados durante as visitas técnicas. Os respondentes foram os gerentes destes departamentos. A análise documental também foi utilizada, assim como observações durante a participação em reuniões que tratavam de metas e indicadores da empresa.

A análise visou classificar o fenômeno dentro da tipologia proposta por Bengtsson e Kock (2000): (i) cooperativo dominante; (ii) competitivo dominante; (iii) relacionamento equivalente. Esta tipologia, além de possibilitar a análise dentro de uma única empresa, foi escolhida, também, em função do impacto deste trabalho no campo (terceiro artigo mais citado e primeiro a propor este tipo de estudo).

4 Apresentação e análise dos dados descritivos

A análise versará, nas próximas subseções, sobre o surgimento, fontes e principais temas apontados nos periódicos.

4.1 Início e difusão do termo

A busca por trabalhos que contivessem a palavra “*coopetition*” no *topic*, em periódicos e eventos inseridos na base do ISI, resultou, inicialmente, em 112 estudos. Analisando-se a distribuição de estudos ao longo do tempo, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1, pode-se observar que o primeiro artigo publicado na área data de 1996: “*Multifaceted relationships under coopetition - Description and theory*” de Dowling, Roering, Carlin e Wisniewski (1996), resultando em uma história de 16 anos de estudos. Este artigo examina o crescimento de uma forma interorganizacional multifacetada sobre a coopetição. São descritos diferentes tipos de relacionamentos e dilemas estratégicos e, utilizando a dependência de recursos e a teoria dos custos de transação, os autores consideram condições antecedentes para a formação de tais relacionamentos e discutem estratégias para produzi-las.

Em relação ao número de trabalhos em cada ano (Gráfico 1), observa-se que o ano com maior número de publicações é 2009, sendo que o tema ganhou real ascensão em 2004. O que salienta-se, no entanto, é a redução dos trabalhos referentes a este tema nos anos 2010 e 2011.

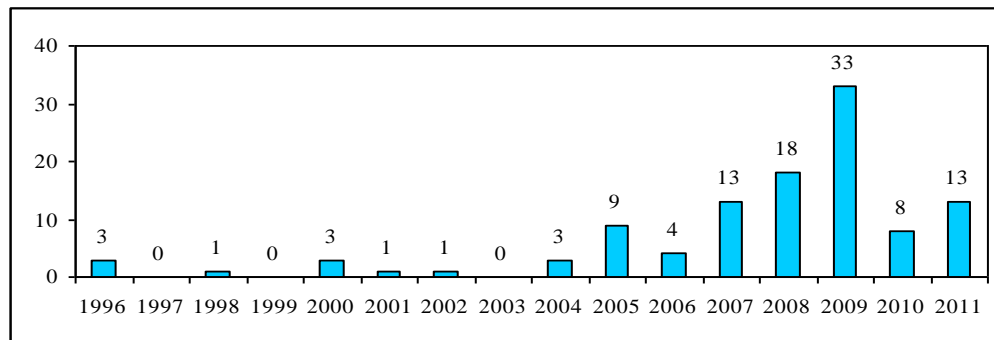


Gráfico 1. Número de publicações por ano

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

No que refere-se ao número de citações (Gráfico 2), todavia, verifica-se um crescimento no decorrer do tempo, inclusive mais recentemente, corroborando com a latência de estudos neste campo.

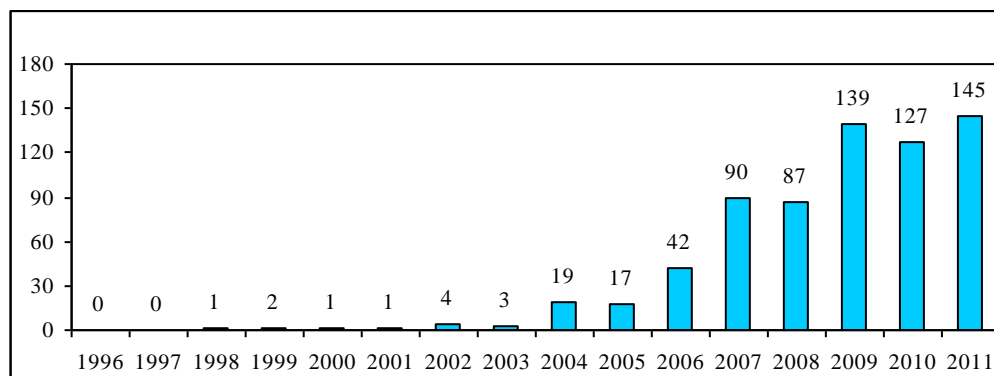


Gráfico 2. Número de citações em cada ano

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Buscando-se compreender qual é a abordagem do conceito mais amplamente difundida na comunidade acadêmica, analisou-se o número de citações dos artigos no período 2008-2011. Verificou-se que as citações concentram-se em três artigos, os quais correspondem 67% do total de citações sobre coopeitação. Assim, ao longo do tempo, os estudos com maior número de citações foram:

1. “*Social Structure of ‘coopetition’ within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*” (Tsai, 2002) - foi o mais citado (191 citações). Neste artigo, utilizando técnicas sociométricas, o autor busca evidenciar como as estruturas hierárquicas formais e as relações laterais informais influenciam na distribuição do conhecimento e como a competição interunidades modera a associação entre tais mecanismos de coordenação e distribuição do conhecimento em uma grande companhia (multiunidades).
2. O segundo mais citado (125 citações) foi “*Cross-layer wireless multimedia transmission: Challenges, principles, and new paradigms*” (Schaar e Shankar, 2005), no qual os autores buscam estratégias coopeitivas a fim de ampliar e melhorar a transmissão de dados.
3. “*‘Coopetition’ in business networks – to cooperate and compete simultaneously.*” (Bengtsson e Kock, 2000) - foi o terceiro mais citado (110 citações). Nesse trabalho, é proposta uma tipologia de relacionamentos coopeitivos através do balanceamento competitivo/cooperativo entre os atores envolvidos.

4.2 Fontes de publicação

Observa-se, na distribuição de frequência referente aos periódicos e conferências (Tabela 1), grande dispersão. O único periódico que reuniu um maior volume de trabalhos (13) foi “*Coopetition Strategy: theory, experiments and cases*”, o qual versa especificamente sobre o tema. Além disso, 76 trabalhos estão presentes em 76 distintos periódicos/conferências, fato que, além de reforçar a dispersão, pode evidenciar que os trabalhos acerca da coopetição ainda são recentes, no entanto, surgem através de diversas fontes, o que pode denotar a emergência transdisciplinariedade do tema. Verificou-se também que as áreas concernentes à informática e aos sistemas de informação estão muito presentes (31). Tendo em vista a intensidade tecnológica destas áreas, pode-se deduzir que, inicialmente, o termo busca se fortalecer dentro de setores com alta intensidade tecnológica e depois adentra nos demais setores.

Tabela 1

Frequência das fontes de publicação cerca da coopetição

Periódico/conferência	Frequência	Percentual
COOPETITION STRATEGY: THEORY, EXPERIMENTS AND CASES	13	11,4
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	3	2,6
INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT	3	2,6
JOURNAL OF WORLD BUSINESS	3	2,6
ANNALS OF DAAAM FOR 2007 & PROCEEDINGS OF THE 18TH INTERNATIONAL DAAAM SYMPOSIUM	2	1,8
FLUCTUATION AND NOISE LETTERS	2	1,8
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	2	1,8
JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY	2	1,8
JOURNAL OF MARKETING	2	1,8
TECHNOVATION	2	1,8
OUTROS¹	76	69
Total	110	100,0

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Com relação ao tipo de publicação, 30 trabalhos referem-se a apresentações em conferências e anais enquanto que o restante (80) são artigos publicados em periódicos. Importante ainda ressaltar que 75 trabalhos (68%) foram elaborados com base em evidência empírica e 35 utilizaram uma abordagem teórica (32%).

A fim de compreender o foco dos estudos atuais, tendo em vista a dificuldade de padronização das abordagens, a próxima seção versa sobre as temáticas encontradas nos trabalhos coletados.

¹ Dentre os 76 periódicos e conferências descritos como “outros”, 31 referem-se às áreas de informática e sistemas de informação.

4.3 Principais temas relacionados à coopetição

A análise das principais abordagens deu-se através dos resumos. Foi excluída da análise a palavra “*coopetition*”, por esta ser a temática principal a todos os trabalhos analisados. Também foram desconsiderados todos os “artigos” e “preposições”. Considerou-se apenas as palavras com frequência maior ou igual a 10. Convém enfatizar que as palavras foram mantidas em sua língua original (inglês), a fim de manter o termo empregado pelos autores originalmente. Com base no exposto, a figura 2 foi construída, evidenciando os principais termos relacionados à coopetição.



Figura 2 - Nuvem de palavras
Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

As palavras mais frequentes foram “*cooperation*” e “*competition*”. Este resultado reforça o conceito de coopetição, o qual integra, paralelamente, a cooperação e a competição entre atores (BENGTSSON E KOCK, 2003). Evidencia também a construção do conceito, que ainda é enfatizado na apresentação dos resumos, denotando certa “novidade” na consideração.

“*Management*” foi o terceiro tema mais incidente, expondo que a coopetição está ligada a estratégias gerenciais a fim de obter melhor resultado e conseqüente vantagem competitiva, assim como, anteriormente, deu-se com a competição e a cooperação (Walley, 2007). Na sequência, encontram-se as palavras “*knowledge*” e “*development*”, denotando a emergência do tema, o qual precisa de mais estudos a fim de concretizá-lo como campo de conhecimento, tanto teoricamente quando empiricamente.

Outra abordagem dada à coopetição com grande possibilidade de ampliação, é a “*internal coopetition*”. Ela não é evidenciada na análise realizada, entretanto, é um tema que pode avançar os limites deste campo. Com o objetivo de compreender um pouco mais esta abordagem e de evidenciá-la empiricamente, a próxima seção apresenta um estudo exploratório acerca do tema.

5 Estudo de caso

Tendo em vista a atualidade e importância do assunto, este artigo segue explorando um termo emergente dentro da abordagem da coopetição, denominado “*internal cooperation*” em que são verificados aspectos relacionados à competição e cooperação dentro de uma única empresa (Walley, 2007). O objetivo é auxiliar na expansão deste campo do conhecimento e evidenciar outros enfoques que possam ser agregados à coopetição.

5.1 A empresa

A Companhia estudada é o segundo maior fabricante mundial de componentes eletrônicos passivos, com mais de 40.000 produtos diferentes. Possui uma unidade no Brasil, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, com 1500 funcionários, fundada em 1954. A análise foi apoiada nos aspectos referentes a esta unidade, a qual desenvolve e produz componentes eletrônicos e é considerada centro mundial de competência, detendo a liderança no mercado brasileiro e tendo grande parte de sua produção voltada à exportação. Os componentes eletrônicos passivos são encontrados em todos os produtos elétricos e eletrônicos: desde os setores automotivo e industrial até a eletrônica de consumo, passando pelos segmentos de informações e comunicações.

5.2 Departamento comercial

O Departamento comercial da empresa abarca quatro áreas distintas:

- **Marketing** – Concentra-se basicamente na Europa, onde encontram-se os principais clientes. Todavia, existem responsáveis situados dentro da empresa, mas são minoria. A função básica é de atendimento as necessidades do cliente e de oferta de novos produtos ao mercado.
- **Vendas** – Além de funcionários diretos, a empresa possui parcerias com representantes situados estrategicamente em diversos pontos do Brasil e do mundo. São responsáveis em atender os clientes e quando necessitam de informações acerca da empresa, contatam a área de logística.
- **Compras** – É composto por funcionários diretos, que trabalham nas dependências da unidade e se comunicam diretamente com os fornecedores. Apesar de ser um departamento exclusivamente interno, a comunicação com a área de produção é restrita, apenas por intermédio da Logística.
- **Logística** – É responsável pela articulação das informações demandadas pelos setores de Vendas, Compras e Marketing. Além disso, atribui-se a este setor a função de PPCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção).

Os principais indicadores deste departamento são:

(i) OTD (*On time Delivery*): Este indicador evidencia o quão eficiente a empresa é na entrega de seus produtos. Leva em consideração a data de solicitação do cliente e o prazo atendido. A empresa busca manter-se em no mínimo 95% de eficiência. Este indicador é apresentado mensalmente.

(ii) Faturamento: Leva em consideração o volume de produtos enviados aos clientes. A frequência é mensal.

(iii) Balanceamento de estoques: Através deste indicador, a área controla o nível de estoque de PP (produto-pronto), SP (semi-pronto) e MP (matéria-prima). Os estoques não podem estar elevados, devem aproximar-se dos limites do estoque de segurança. A frequência é mensal.

5.3 Departamento de produção

O departamento de produção subdivide-se em linhas de produtos, isto é, cada linha de produção é responsável por uma família de produtos. Cada linha possui a sua organização e controle individualmente, porém, todas elas precisam estar de acordo com o que foi planejado estrategicamente.

O sistema de produção é puxado, isto é, aguarda o pedido para disparar o início da produção. Os pedidos, após serem efetuados pelo cliente via sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), são transformados, pela Logística, em ordens de produção, as quais são direcionadas à fábrica. Após isso, baseada nestas necessidades enviadas pela logística mensalmente, a área de produção cria seu mapa de produção semanal, levando em consideração além do prazo das ordens, capacidades e restrições existentes.

No que tange os controles, a área de produção responde por três diferentes indicadores:

(i) Entrega (produtividade): é apresentado semanalmente e leva em consideração a capacidade instalada e a quantidade produzida.

(ii) Qualidade: Mensurado em unidade, leva em consideração os rejeitos internos assim como as reclamações de clientes. Internamente o número mensal estipulado é de no máximo 15 lotes, no entanto, externamente (clientes) o limite é zero, tendo em vista a mensuração através de PPM (peças por milhão).

(iii) CCR (Controle dos custos das rejeições): É a valorização das quebras da produção em relação ao valor das peças produzidas. Este indicador é apresentado mensalmente e deve estar abaixo de 2,5% do total produzido.

5.3 Relacionamento Coopetitivo

A interação entre as áreas (Comercial e Produção) dá-se, de forma mais intensiva, na execução do PPCP, tendo em vista que a logística estabelece um plano *master* que será enviado à fábrica a qual, por sua vez, baseada nele, estabelece o mapa de produção a ser seguido. O problema, no entanto, são as diferenças nos objetivos, vinculadas aos indicadores relacionados a cada departamento (Quadro 1).

INDICADORES	
PRODUÇÃO	COMERCIAL
CCR	ESTOQUES
ENTREGA	FATURAMENTO
QUALIDADE	OTD

Quadro 1 – Resumo dos indicadores

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Tendo em vista os indicadores de cada departamento, percebe-se que, enquanto a logística prima por flexibilidade, buscando o atendimento rápido aos clientes, na qual grande parte demanda pequenos lotes, a produção visa escala, ou seja, grandes lotes a fim de intervir o mínimo possível nos equipamentos, garantindo a obtenção do indicador de entrega, de qualidade e CCR. Este embate ficou bem explícito durante a reunião de apresentação de indicadores e também na fala dos entrevistados quando questionados acerca do tema:

O ideal para a logística é que a fábrica apenas coopere, sempre diga sim aos nossos pedidos, prontamente. As restrições da fábrica atrapalham o que digamos seria o funcionamento “ideal” da logística. (REPRESENTANTE DA LOGÍSTICA).

Para a fábrica, a inclusão de lotes pequenos atrapalha bastante. Cada lote demanda intervenção mecânica, troca de materiais, *setup*. Isso faz com que o tempo seja “perdido”. Já os lotes maiores nos proporcionam melhores rendimentos nos equipamentos, o que contribui não somente para o indicador de entrega, mas também para o indicador de qualidade e o CCR. (REPRESENTANTE DA FÁBRICA).

Consoante ao exposto, verifica-se que, no início de cada ciclo (mensal), quando são discutidos interesses e restrições, as áreas em estudo competem, pois ambas buscam salientar seus objetivos a fim de obter bons resultados nos seus indicadores. Esta competição entre as áreas é proveniente das divergências acerca dos objetivos iniciais, em que a logística prima por flexibilidade e a produção por escala. Neste sentido, pode-se concluir que, de acordo com a tipologia proposta por Bengtsson e Kock (2000), no início do ciclo, o relacionamento existente é competitivo dominante.

Apesar da disparidade entre os objetivos iniciais, a convergência entre os indicadores, também faz com que as áreas se comuniquem e entrem em acordo, cooperando uma com a outra. Para que o indicador de faturamento (responsabilidade da logística), por exemplo, apresente um bom resultado, é necessário que o desempenho da entrega (responsabilidade da produção) seja também satisfatório, pois é o volume de peças obtido pela entrega que contribuirá para um bom faturamento. Além disso, os demais indicadores também possuem relação. OTD demanda eficiência e flexibilidade, em função disso, é necessário que os três indicadores da produção (Entrega, Qualidade e CCR) estejam com bom desempenho. O balanceamento de estoques, por sua vez, também precisa que a produção tenha um bom desempenho, pois se a fábrica não entregar o que foi solicitado, os estoques de matéria-prima (MP) e semi-prontos vão aumentar. Além disso, se a fábrica for deficiente na qualidade dos produtos, a MP não será transformada em produto final, o cliente não será atendido e o faturamento não será obtido, prejudicando o desempenho dos três indicadores sob responsabilidade da logística. Nesse sentido, verifica-se que, no decorrer do ciclo, após ajuste dos embates iniciais, o relacionamento pode ser descrito como cooperativo dominante.

Na fala dos gerentes observa-se que, esta convergência ocorre naturalmente, devido à dependência mútua das áreas analisadas no que diz respeito aos indicadores.

Para que todos ganhem, é preciso que haja diálogo e bom senso. Não podemos ficar restritos apenas aos nossos indicadores, é preciso analisar a situação de forma global, com foco no cliente e no lucro. (REPRESENTANTE DA FÁBRICA).

No final do ciclo, os indicadores são apresentados. Salienta-se que o atingimento dos resultados esperados é, com poucas exceções, satisfatório para ambos os departamentos. Nos últimos doze meses, os indicadores não foram atingidos em sete momentos, conforme observa-se na Tabela 2, representando um índice de atingimento dos indicadores de 90,2%.

Tabela 2

Panorama dos indicadores da empresa

	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
Estoques							X					
Faturamento	X											
OTD				X			X					
CCR											X	
Entrega									X			
Qualidade											X	

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Neste sentido, observando a tipologia proposta por Bengtsson e Kock (2000), pode-se propor que o relacionamento existente entre as áreas é, inicialmente, competitivo dominante, no entanto, durante o decorrer e fim do ciclo, cooperativo dominante. Levando em consideração que, na maior parte do ciclo o relacionamento dá-se através de cooperação, de modo geral, pode-se afirmar que o relacionamento preponderante é cooperativo dominante. Apesar das áreas competirem, buscando um panorama que proporcione melhor rendimento individualmente, a dependência mútua entre elas as força a cooperarem uma com a outra em uma maior frequência. Este relacionamento, baseado em um ciclo mensal, pode ser visualizado na Figura 3.

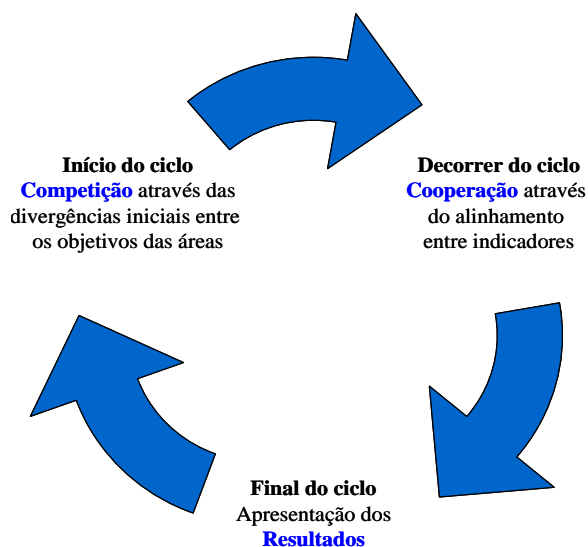


Figura 3 – Ciclo do relacionamento cooperativo

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Outro ponto interessante refere-se às etapas em que tais relacionamentos ocorrem. De acordo com Nalebuff e Brandenburger (1997), Bagshaw e Bagshaw (2001), Wilkinson e Young (2002) e Laine (2002) em muitos casos, um relacionamento cooperativo entre duas firmas é baseado na cooperação para desenvolver novos produtos e criar valor e, depois, competir pela distribuição de mercado e dos retornos obtidos através do valor criado. Nesta pesquisa, no entanto, o fato foi contrário. As áreas competem inicialmente e cooperam no decorrer e final do ciclo (Figura 4). Este fato denota que a coopetição interna apresenta especificidades quando comparada com estudos que analisam o fenômeno entre empresas.

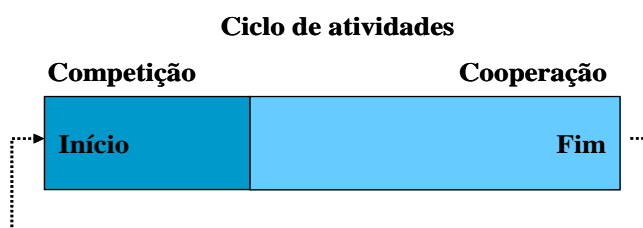


Figura 4 – Ciclo de atividades

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Neste sentido, cabe reforçar como discussão final, que a análise da coopetição em uma única empresa tenderia a ser baseada preponderantemente em cooperação, tendo em vista o alinhamento de objetivos, incluindo a responsabilidade pelo bom resultado da empresa. Além disso, em função da inversão dos papéis da competição e cooperação nesta pesquisa, em que evidenciou-se competição inicial e cooperação no decorrer e final do ciclo, poder-se-ia propor que a coopetição interna tem características diferentes da coopetição analisada entre firmas.

6 Considerações finais

A presente pesquisa abarcou dois objetivos distintos, sendo o primeiro relacionado ao levantamento de dados descritivos sobre a temática da coopetição e o segundo concernente à exploração da *internal coopetition*, um tema pouco estudado dentro das pesquisas sobre coopetição.

No que refere-se à análise descritiva, observou-se que o ano com maior número de publicações é 2009, sendo que o tema ganhou real ascensão em 2004, o que denota a atualidade deste campo de estudo. Além disso, verificou-se que as citações estão concentradas em apenas três artigos, os quais representam 67% das citações. Com relação às fontes de publicação, verificou-se grande dispersão. O único periódico que reuniu um maior volume de trabalhos (13) foi “Coopetition Strategy: theory, experiments and cases”, o qual versa especificamente sobre o tema. Além disso, verificou-se também que as áreas concernentes à informática e a sistemas de informação estão muito presentes. Com relação ao tipo de publicação, constatou-se que 30 trabalhos referem-se a apresentações em conferências e anais enquanto que o restante (80) são artigos publicados em periódicos. Importante ainda ressaltar que 75 trabalhos (68%) foram elaborados com base em evidência empírica e 35 utilizaram uma abordagem teórica (32%). No que refere-se à temática, encontrou-se com mais frequência as palavras “*cooperation*” e “*competition*”, reforçando o conceito de coopetição, o qual integra, paralelamente, a cooperação e a competição entre atores (BENGTSSON E KOCK, 2003). “*Management*” foi o terceiro tema mais incidente, expondo que a coopetição está ligada a estratégias gerenciais a fim de obter melhor resultado e conseqüente vantagem competitiva. Na sequência, encontram-se as palavras “*knowledge*” e “*development*”, denotando a emergência do tema, o qual precisa de mais estudos a fim de concretizá-lo como campo de conhecimento, tanto teoricamente quando empiricamente.

O estudo exploratório, por sua vez, abarcando o conceito *internal coopetition*, discutiu as congruências e divergências entre os departamentos comercial e de produção, buscando evidenciar características que pudessem classificar os relacionamentos conforme a tipologia proposta por Bengtsson e Kock (2000). Foi evidenciado que a análise da coopetição na empresa é baseada preponderantemente em cooperação, tendo em vista o alinhamento de objetivos, incluindo a responsabilidade pelo bom resultado da empresa. Além disso, observou-se um comportamento diverso no que tange ao momento em que cooperação e competição atuam, quando comparados a estudos anteriores, entre firmas. Nesta pesquisa, foi evidenciada competição inicial e cooperação no decorrer e final do ciclo. Tendo em vista as limitações, em decorrência do método utilizado, estes achados não podem ser generalizados.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de pesquisas descritivas tendo como delineamento de pesquisa a meta análise. Além disso, é importante a realização de estudos de casos únicos a fim de explorar o comportamento da coopetição interna e observar se existem idiosincrasias ou se as características observadas se mantêm, havendo distinção somente quando o número de atores diverge.

Referências

- ALBERT, S. E-commerce Revitalizes ‘Co-opetition’, *Computerworld* 33 (15): 36, 1999
- BAGSHAW, M., and BAGSHAW, C. 2001. Co-opetition Applied to Training—A Case Study, *Industrial and Commercial Training* 33 (5): 175–177, 1999.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BENGTSSON, M., and ERIKSSON, J. Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Vol. 20 (2): 194-214, 2010.
- BENGTSSON, M., and S. KOCK. “‘Coopetition’ in Business Networks—To Cooperate and Compete Simultaneously.” *Industrial Marketing Management* 29 (5): 411–426, 2000.
- . Tension in Co-opetition. Paper presented at the *Academy of Marketing Science Annual Conference*, Washington, DC, May 28–31, 2003.
- CERVO, A.R. BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHEN, M.-J. Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 17, pp. 288-304, 2008.
- DAGNINO, G.B., and G. PADULA. Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. Paper presented at the *Second European Academy of Management Annual Conference*, Stockholm, May 9–11, 2002.
- DAGNINO, P., CASTALDO, S., LEROY, F. and YAMI, S. *Coopetition Strategy: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar, 2009.
- DOWLING, M.J., W.D. ROERING, B.A. CARLLIN, and J. WISNIESKI. Multifaceted Relationships Under Coopetition—Description and Theory. *Journal of Management Inquiry* 5 (2): 155–167, 1996.
- GNYAWALI, D.R., HE, J. and MADHAVAN, R. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination. *Journal of Management*, Vol. 32 (4): 507-30, 2006.
- KYLANEN, M., RUSKO, R. Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyha-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*. Vol. 29 (3): 193-205, 2011.
- KOTZAB, H., and C. TELLER. Value-Adding Partnerships and Co-opetition Models in the Grocery Industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 33 (3): 268–281, 2003.
- LAINE, A. Hand in Hand with the Enemy—Defining Competitor from a New Perspective. Paper presented at the *Second European Academy of Management Annual Conference*, Stockholm, May 9–11, 2002.
- LUNARDI, M. S.; CASTRO, J. M. F. C.; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. *InfoDesign Revista Brasileira de Design da Informação*, v. 5, (1): 21-35, 2008.
- LUO, Y. From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China. *Journal of World Business*, Vol. 42 (1): 14-34, 2005.

- LUO, Y. A coopetition perspective of global competition *Journal of World Business*, 42 (2): 129–144, 2007.
- LUO, Y., SHENKAR, O.; GURNANI, H. Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: a situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, 1384–1387, 2008.
- MEYER, H. My Enemy, My Friend. *Journal of Business Strategy* 19 (5): 10–16, 1998.
- MITCHELL, W., P. DUSSAUGE, and B. GARRETTE. Alliances with Competitors: How to Combine and Protect Key Resources? Paper presented at the *Second European Academy of Management Annual Conference*, Stockholm, May 9–11, 2002.
- NALEBUFF, B.F., and BRANDENBURGER, A.M. *Co-opetition*. London: Harper Collins. 25 (6): 28–33, 1996.
- NALEBUFF, B.J., and BRANDENBURGER, A.M. Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy. *Strategy & Leadership* Vol. 25 (6): 28–33, 1997.
- PADULA, G. and DAGNINO, G.B. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37 No. 2, pp. 32-52, 2007.
- PARK, S.H., and M.V. RUSSO. When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. *Management Science* 42 (6): 875–890, 1996.
- RADEMAKERS, M.F.L., and P.J. MCKNIGHT. Concentration and Inter-Firm Cooperation Within the Dutch Potato Supply Chain. *Supply Chain Management* 3 (4): 203–213, 1998.
- SHAPIRO, B.P. Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review* 55 (2) 104–114, 1977.
- TSAI, W. Social Structure of ‘Coopetition’ Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science* 13 (2): 179–190, 2002.
- WALLEY, K. Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 37 (2): 11–31, 2007.
- WILKINSON, I., and L. YOUNG. On Cooperating Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research* 55 (2): 123–132, 2002.