

# Como a Estratégia Coopetitiva pode se Transformar em Diferencial Competitivo para Empresas de Pequeno Porte: Análise Qualitativa de uma Rede Estratégica

Anderson Batista dos Santos<sup>1</sup>, Fábio Aurélio de Mario<sup>2</sup> e Rodrigo Souza da Costa<sup>3</sup>

1. Especialista em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC). 2. Mestrando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). 3. Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

*anderson@artetintas.com.br*

## Palavras-Chave

Coopetição  
Competitividade  
Cooperação  
Redes

## Resumo:

O atual ambiente competitivo em que as micro e pequenas empresas estão inseridas tem exigido cada vez mais que as empresas se preparem estrategicamente para competirem. Isso requer muitas vezes que as pequenas e micro empresas se unam em torno de uma única estratégia que as permita cooperarem e competirem simultaneamente face as grandes empresas presentes no mesmo mercado. A pesquisa foi realizada por meio da revisão da literatura, entrevistas com participantes da rede cooperfarma, gerentes e diretores, além de observação nas empresas e do mercado local. Com o desenvolvimento da pesquisa foi possível identificar na realidade das empresas participantes da rede em estudo que grande parte dos benefícios e diferenciais competitivos apontados na literatura foram constatados, e que, a estratégia coopetitiva proporciona além da sobrevivência no mercado, tem proporcionado crescimento conjunto de todos os participantes da rede e também aumento da lucratividade.

Artigo recebido em: 18.04.2015.

Aprovado para publicação em: 06.05.2015.

## INTRODUÇÃO

O cenário moderno é cada vez mais competitivo e exige, a cada dia, que as empresas façam maiores esforços para se manterem no mercado e serem competitivas. Assim, com a globalização, as empresas em geral, sejam grandes, médias ou de pequeno porte, procuram explorar todas as suas potencialidades utilizando-se das mais diversas estratégias competitivas, podendo assim conquistar e encantar seus clientes. O presente estudo visa despertar a visão dos empresários e empreendedores sobre a competitividade dos mercados atuais, porém sob a ótica da co-opetição termo que resume uma estratégia onde contempla simultaneamente cooperação e competição que tradicionalmente assumem posições antagônicas nas correntes teóricas da administração. Diante do exposto fica a indagação: Como as empresas podem cooperarem e competirem entre si e terem justamente neste ponto o diferencial competitivo?

No mercado atual os níveis de competição entre as empresas são muito elevados em todas as áreas, seja de criação, de inovação, de custos, de marketing e de conquista de novas fatias de mercado tornando assim a sobrevivência das empresas numa missão muito difícil e que por vezes não se realiza. Dessa forma a extrema competição no ambiente empresarial leva os empreendedores a buscarem alternativas estratégicas sustentáveis para manterem-se no mercado. Nesse ambiente a escolha estratégica é fundamental não só para a sobrevivência da empresa como também para proporcionar crescimento saudável ao negócio. Nesse ponto é impossível não se questionar qual é a melhor estratégia? Qual estratégia meu concorrente está adotando?

Qual estratégia dará melhor resultado? A escolha da estratégia inadequada pode levar ao fim do negócio. Em meio a tanta competitividade algumas empresas acabam por se ajudarem para poderem melhor competir inclusive entre si. Esse “fenômeno”, a co-opetição pode ser organizado de maneira informal ou formal e planejado, onde há a verdadeira intenção de se juntarem para melhor competir como, por exemplo, a rede de farmácias COOPERFARMA que foi fundada em 1997 quando seis proprietários de farmácias resolvem que por meio da união de um único nome suas empresas ganhariam força no mercado onde a oferta de melhores serviços e produtos de qualidade padronizada trariam benefícios em conjunto para seus proprietários e clientes. Em 2006 a cooperfarma chegou a 19 farmácias em Foz do Iguaçu, atualmente está presente em 16 cidades, sendo 47 farmácias, se estabelecendo como maior rede de farmácias da região oeste do Paraná e ainda em pleno crescimento, entretanto há núcleos que se formam sem intenção ou planejamento, mas que se beneficiam da estratégia cooepetitiva como, por exemplo, as empresas localizadas na Rua 25 de março que não se organizaram com o propósito de serem um dos maiores polos de compra, competem entre si, mas também cooperam no que diz respeito a atraírem compradores de todo o Brasil para aquela localidade.

Diante do exposto a proposta da presente pesquisa é verificar quais são as contribuições e benefícios da estratégia cooepetitiva para um mercado de grande concorrência, ainda aprofundar o estudo para atender os seguintes objetivos específicos da pesquisa:

1. Caracterizar a estratégia cooepetitiva;
2. Levantar os benefícios da estratégia cooepetitiva;
3. Propor uma nova visão sobre a competitividade para pequenas empresas.

O resultado desse trabalho é de suma importância para propor uma nova estratégia competitiva para pequenas e médias empresas poderem competir mais e melhor num cenário de grandes corporações, e principalmente propor mudanças sobre o ponto de vista dos empreendedores e empresários sobre a concorrência, pois, tradicionalmente as teorias de competição e cooperação assumem posições contrárias nas escolas da administração, portanto o termo **cooepetição** pode ser visto com maus olhos a princípio, mas é o termo mais adequado para definir a estratégia que contempla simultaneamente cooperação e competição. A pesquisa visa apresentar os pontos positivos e benefícios que a adoção da estratégia cooepetitiva pode trazer as empresas, desmistificando que toda concorrência é predatória. A estratégia cooepetitiva vem nos abrir um novo horizonte de possibilidades onde é possível estabelecer uma relação de economia de escala inclusive com a concorrência, não deixando de lado a competitividade.

## 1. ESTRUTURA METODOLÓGICA

Para que se tenha uma melhor compreensão da pesquisa, seu desenvolvimento e sua análise é importante que se conheça a metodologia utilizada, para tanto se faz necessário conhecer o significado da palavra metodologia.

Para Vianna (2001, p. 95), “metodologia é definida como a ciência que estuda os métodos, as sistemáticas e os procedimentos para se atingir um fim proposto ou resolver problemas”. Ainda para Vianna (2001), a metodologia implicará na definição do tipo de pesquisa a realizar, passos a seguir, instrumentos de coleta de dados, organização e análise.

Assim, este trabalho se caracteriza por ser um estudo de caso que utiliza a técnica exploratória, descritiva, de caráter qualitativo. Um estudo de caso pode ser caracterizado conforme Yin (2001, p. 27),

como “a estratégia escolhida ao examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Ainda, define Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Yin (2001), o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

A pesquisa terá um caráter qualitativo, pois, como afirma Silveira (2004, p. 108), “as pesquisas qualitativas elucidam as situações onde se passam os fatos. Evidenciam o que, como, quando, entre outros aspectos, estes fatos ocorrem, se justapõem e se inter-relacionam”. Completa Vianna (2001, p. 122):

Você analisará cada situação a partir dos dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade que geralmente envolve múltiplos aspectos (VIANNA, 2001, p. 122).

Foi escolhida a pesquisa qualitativa devido às suas características se adequarem ao presente objeto de estudo que são os quatro descritos abaixo, segundo Bogdan e Biklen (apud VIANNA, 2001).

1. Sua fonte de dados é o ambiente natural, no qual deve ser visto como potencial indicador para uma melhor compreensão da realidade;
2. Contato direto pesquisador-pesquisado;
3. Utiliza procedimentos descritivos, pois seus dados não são numéricos, mas palavras, imagens e outros sempre analisados em sua riqueza de relações;
4. Centraliza-se mais no processo que no produto, buscando relações de causa e efeito entre fatos.

A técnica é exploratória, feita por meio de pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevista narrando às ações do ambiente, interpretando o cenário, seus atores e acontecimentos.

Para Roesch (2005), estudos descritivos são caracterizados pela natureza de descrever os eventos, decisões ou processos utilizando-se de questões tais como: o que está acontecendo? Como os eventos se desenvolvem? A explicação busca mostrar como as diferentes partes do fenômeno se relaciona, de acordo com certas regras ou teoria.

O propósito de explicar a realidade pode ser atingido de duas formas: via estudos exploratórios, como é o caso da presente pesquisa, ou confirmatórios.

A coleta de dados será feita por meio de entrevistas que definido por Silveira (2004, p. 113) “é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Como afirma Roesch (2005), as entrevistas são largamente utilizadas em pesquisa de mercado, pois, a presença do entrevistador se faz necessária quando se utiliza questões abertas, além de assegurar melhores taxas de respostas, ainda segundo Roesch (2005) é preciso que o entrevistador tenha muito cuidado para não influenciar as respostas do entrevistado, sob pena de distorcer os resultados da pesquisa. A tarefa do entrevistador é assegurar-se de que cada respondente entenda determinada questão do mesmo modo que qualquer outro respondente.

---

## 1. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura é indispensável para a elaboração de um trabalho científico de qualidade, devido ao seu aspecto sintetizador, pois reúne e discute informações produzidas na área de estudo. Uma das etapas importantes da revisão é construir o referencial teórico, no qual conceitua-se todas as informações e estudos relevantes para a pesquisa, afim de melhor discutir os resultados e responder de forma consistente o problema de pesquisa.

Segundo Silva e Menezes (2005), a revisão de literatura contribui na obtenção de informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado; no conhecimento das publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados; e na verificação das opiniões similares e divergentes, além dos aspectos relacionados ao tema ou ao problema de pesquisa.

Para Moresi (2003), a revisão de literatura é uma das etapas fundamentais para o estudo, pois fornece a fundamentação teórica sobre o tema e a construção do conceito que dará suporte ao desenvolvimento da pesquisa.

No referencial teórico será abordada a caracterização das micro e pequenas empresas e as diversas estratégias possíveis de serem aplicadas a essas empresas, suas definições e as principais vantagens competitivas que elas podem oferecer para quem as adota.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Ansoff (1993) define que a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Afirma ainda Ansoff, que são os padrões pelos quais o desempenho da empresa é medido em termos qualitativos, que são os objetivos da empresa e quantitativos, que são as metas. Já as regras da relação da empresa com seu ambiente externo, ou seja, quais produtos vai oferecer e quais tecnologias a empresa vai apresentar para conquistar alguma vantagem sobre os concorrentes, leva o nome de estratégia empresarial. As regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização é chamado de conceito organizacional e as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia são chamadas por Ansoff de políticas operacionais. Ansoff (1993 p.75) resume que “a estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, portanto merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais”.

Para Anna Maria (2000), o conceito militar de estratégia determina a aplicação de forças em larga escala contra o inimigo. Por semelhança, o conceito empresarial envolve a mobilização de todos os recursos (globalmente) da empresa, visando atingir objetivos em longo prazo, determinados pelo nível institucional. Estratégia pode ser também entendida como um programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização, ou seja, a resposta da organização ao seu ambiente, através do tempo.

Toda organização tem uma estratégia, mesmo que nunca tenha sido explicitamente formulada. É a forma de maximizar os ganhos de maneira sustentável, buscando criar mais valor para os clientes do que o proposto pelos concorrentes complementa Ana.

Segundo Maximiano (2000, p. 20), “a estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizarem objetivos”. O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos

em situações complexas, principalmente na qual um procura frustrar o objetivo do outro. A finalidade da estratégia, segundo Aristóteles, é a vitória. No campo da administração das organizações, a estratégia abrange os objetivos da organização na relação com seu ambiente: a seleção dos produtos e serviços e dos mercados e clientes com os quais a organização pretende trabalhar.

Certo e Peter (2006, p. 6), resumem: “administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

Ainda se complementa dizendo que planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia, com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização.

Administração estratégica é o processo que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia.

Bateman e Snell (1998, p. 124), dizem que a estratégia “é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização”, ou seja, é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, de maneira que uma boa estratégia é sempre difícil de imitar.

Para Oliveira (2002), a estratégia além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com fatores ambientais, as estratégias, também, tem forte influencia sobre fatores internos da empresa, determinando as necessidades de estrutura organizacional em termos de qualificações, de pessoas, sistemas, estilos administrativos e valores. Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, seguramente, tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial. Oliveira (2002, p.198) mostra o quanto é importante o uso das estratégias na administração.

A estratégia, não é evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte ser, na realidade, produto de boa estratégia é. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio (OLIVEIRA, 2002).

Portanto, deve-se considerar, com igual importância, o objetivo que se deseja alcançar e como se pode chegar a essa situação desejada. Para se chegar à situação pretendida o executivo deve ter sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos os stakeholders que são os consumidores, executivos, investidores, acionistas etc. Se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.

Nóbrega (2004) considera que a estratégia é a arte de gerar valor, fazendo melhor que seus competidores, sendo diferente deles. A empresa com uma boa estratégia poderá obter vantagem competitiva sustentada, ou seja, sair-se melhor que a média do setor, mas para tanto é preciso ser inventivo. O seu potencial de lucro é determinado por cinco forças definidoras, que como podemos observar são as mesmas forças citadas por Porter (1980), *apud* Nobrega de acordo com o quadro 1.

Ao analisar essas forças podemos observar a quão limitada é essa visão, pois só considera o lado da barganha e do oportunismo desconsiderando outros fatores tão importantes nesses relacionamentos como a cooperação e os complementadores.

Quadro 1 – Forças definidoras do potencial de lucro.

Forças	Questões
a) Intensidade da competição.	É jogo bruto ou de cavaleiros?
b) Há barreiras à entrada para novos competidores.	É preciso muita grana para entrar nesse jogo?
c) Há ameaça de aparecerem produtos ou serviços que substituam os seus.	Pode aparecer algum tipo de “borracha sintética” ou plástico para eliminar a demanda pelo material que você produz?
d) O poder de barganha dos fornecedores.	Você está preso a um punhado de países árabes para suprir suas necessidades de combustível?
e) O poder de barganha dos clientes.	É fácil meus clientes me abandonarem e correrem para outro competidor?

Figura 1 – 5 Forças de Porter



Fonte: adaptado de Porter (1992)

Robbins (2000, p. 126), resume a importância de sustentar a vantagem competitiva ao afirmar que “o sucesso de longo prazo de qualquer estratégia requer que sua vantagem competitiva seja sustentável, ou seja, ela deve resistir à erosão provocada pelas ações de concorrentes ou por mudanças evolutivas do setor”.

## 2.2 COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO

Para Kirzner (2012), a expressão competição é a interação de indivíduos da mesma espécie ou espécie diferentes (humana, animal ou vegetal) que disputam algo. Esta disputa pode ser pelo alimento, pelo território, pela luminosidade, pelo emprego, pela fêmea, pelo macho, etc. Logo, a competição pode ser entre a mesma espécie ou de espécie diferente. Em ambos os casos, esse tipo de interação favorece um processo seletivo que culmina, geralmente, com a preservação das formas de vida mais bem adaptadas ao meio ambiente, e com a extinção de indivíduos com baixo poder adaptativo; transmite a ideia de pessoas competindo vigorosamente uns com os outros, cada um esforçando-se para apresentar um desempenho que supere seus rivais. Já no âmbito empresarial a essência desse ponto de vista é a consciência de que os rivais, ou concorrentes estão fazendo o esforço consciente de fazer alguma coisa diferente e melhor.

Já para Leão (2005), a intensidade da competição entre os agentes ou empresas é um determinante crítico do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. O ambiente competitivo favorece a contínua inovação das empresas visto que esta é imperativa para a posição de oportunidade de ganhos superiores aos dos concorrentes.

No contexto da economia e sociologia é uma relação baseada na colaboração entre indivíduos ou organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns, utilizando métodos mais ou menos consensuais. A cooperação opõe-se, de certa forma, à colaboração e mesmo a competição. Contudo, o desejo de competir com outros do mesmo grupo no sentido de obter um estatuto mais elevado é, por vezes, considerado como catalisador da ação cooperativa. Da mesma forma, os indivíduos podem organizar-se em grupos que cooperam internamente e, ao mesmo tempo, competem com outros grupos.

Cooperação gera motivação, alegria, participação, união, criatividade, contribuições de todos e atitudes de empatia, solidariedade e comunicação, visto que a qualidade de vida almejada para a sobrevivência da humanidade em todos os seus estágios, vai depender do grau de cooperação, da ação compartilhada e do amor em ação (CROZIER, 1994; TENÓRIO, 2000).

Para Britto (2002), adquirir novas competências e rapidez de respostas ao mercado são motivos da elaboração de parcerias, alianças e fusões e as mais diversas formas de redes empresariais. Desde a década de 80, as estratégias cooperativas, como alianças estratégicas, joint ventures e acordos cooperativos, que relacionam os competidores não só entre si, como também com as universidades e o governo, têm sido ampliadas, conjecturando-se numa maneira diferente e Popular que as empresas encontraram para, mesmo que parcialmente, se reinventarem com o intuito de alcançar a competitividade estratégica (HOSKISSON; HITT; & IRELAND, 2004; LEÃO, 2005).

Os arranjos cooperativos podem ser caracterizados por acordos formais, que ocorrem quando os competidores formam alianças estratégicas ou outras parcerias, ou acordos informais, os quais são construídos com base em normas sociais e de confiança (BENGTSSON; & KOCK, 1999). Nestes casos, o sucesso do arranjo irá depender do envolvimento colaborativo entre os parceiros.

Um aspecto extremamente importante para que a estratégia cooperativa seja bem sucedida, está fundamentado na confiança mútua entre os parceiros, de modo que os relacionamentos sejam passíveis de partilhamento de aprendizagem estratégica e construção de bem-estar entre as partes (BENGTSSON; & KOCK, 2000). Entretanto, vale lembrar que os acordos cooperativos não estão isentos de riscos, uma vez que, intrínseco a todos, coexistem a natureza cooperativa e competitiva dos relacionamentos (LEÃO, 2005).

A busca é por benefícios mútuos ao juntar recursos, capacidades e habilidades complementares. Em vez de tirar vantagens sobre os stakeholders as empresas que adotam esse tipo de estratégia buscam co-produzir e partilhar valores ao nutrir e manter interdependências recíprocas (LADO; BOYD; & HANLON, 1997).

Muitas são as empresas que se organizam em modos de cooperativas com o intuito de ingressar no comércio exterior. Pequenas e médias empresas, principalmente, formam arranjos na forma de cooperativas ou associações para promover a comercialização de seus produtos no mercado externo.

Cooperação com uma empresa pode ser motivada pela competição que está em jogo com uma terceira empresa (BENGTSSON; & KOCK, 1999). Assim, a cooperação é decorrente da competição e se tomada isoladamente, na sua forma pura, não deve sustentar um desempenho superior quando comparado aquele proporcionado pelo equilíbrio das estratégias de cooperação e competição (LADO; BOYD; & HANLON, 1997).

### **2.3 REDES**

As redes têm despertado grande interesse nas últimas décadas, Nohria (1992) destaca o aumento do interesse pelas redes devido a grande competitividade atual, levando as organizações a adotarem novas

formas de se organizarem. As variedades de formas de cooperação interfirmas podem trazer diferenças competitivas.

Grandori & Soda (1995, p. 198) afirmam que “o termo “redes” engloba várias formas de relações entre organizações (joint-ventures, franchising, consórcios, acordos comerciais, subcontratação, redes sociais, entre outros”.

Ainda para Grandori & Soda (1995), as redes burocráticas são caracterizadas pela formalização das trocas entre os agentes ou pelas associações de acordos contratuais. Esses contratos formais especificam as relações entre as partes através de um sistema legal, protegendo os direitos recíprocos das partes. O grau de formalização pode variar, mas nunca é completo, pois, as burocráticas nunca substituem a presença das relações sociais. São exemplos desse tipo de rede as associações de comércio, os cartéis, e as federações visando a transferência de know-how alinhando o interesse dos agentes.

Os autores afirmam que existem quatro principais áreas onde as empresas que cooperam entre si podem se fortalecer são elas:

1. **Direcionamento estratégico das empresas** – A constituição de redes pode ajudar as empresas na definição de um foco estratégico mais adequado ao contexto competitivo. Esse fato tem impacto direto com a questão de falta de clientes, pois, muitos pequenos empreendedores, por necessidade, não entendem do negócio que atuam, levando a empresa a atuar em segmentos diferentes da necessidade dos clientes.

2. **Competitividade** – As redes de empresas podem ser alternativas na busca de vantagens competitivas. Estudos apontam que acordos coletivos podem levar a redução de custos, melhorias de qualidade, flexibilidade (mix e volume) entregas e inovações. Essas questões têm relação direta com a questão da concorrência e os custos elevados.

3. **Redução de custos** – Dependendo da forma de construção da rede, é possível reduzir custos coletivos, como: aluguel, água, transporte, luz, logística, manutenção, insumos industriais, entre outros aspectos.

4. **Poder de barganha** – Um dos grandes benefícios às redes é o ganho de poder de barganha com os diversos atores participantes. A ação coletiva dos atores pode sustentar um poder de barganha com governos, instituições, fornecedores, e até clientes, pelo seu grau de representatividade. Esse aspecto tem relação direta com a falta de crédito, concorrência, impostos, entre outros aspectos.

Também para Amato Neto (2000), as redes de empresas são formadas por grupos de organizações (formais ou informais) com interesses em comum em ampliar a competitividade. Ainda para Amato, nas redes de empresas as parcerias podem proporcionar aumento de competitividade, produtividade, redução de custos, acesso a investimentos, informações, tecnologias, novos recursos, mercados, programas governamentais, certificações e até mesmo a ampliação do poder de barganha em compras e comercialização.

## 2.4 ESTRATÉGIAS COOPETITIVAS

A Teoria da Administração Estratégica toma uma forma paradoxal quando se refere às estratégias cooperativas como fonte de vantagem competitiva, porque, tradicionalmente, as teorias de competição e cooperação fazem parte de diferentes e antagônicas correntes teóricas (GARCIA e VELASCO, 2002).

Atualmente, o sucesso de um negócio pode requerer que as empresas sigam as duas estratégias simultaneamente (LADO et al, 1997). A cooperação possibilita o acesso a ativos que uma empresa, sozinha,



teria dificuldade em desenvolver. Por outro lado, a competição é importante para manter a tensão criativa dentro das organizações e evitar o conluio.

A coopetição para Dagnino e Padula (2002), é a nova forma de conceituar a dinâmica da interdependência entre as empresas, onde há uma estrutura de convergência parcial de interesses e objetivos dando lugar ao que os autores chamam de “sistema coopetitivo de valor”. Ou seja, se teria uma estrutura de jogos de ganho positivo, porém variável, uma vez que não se sabe com antecedência como e em que dimensão cada jogador será beneficiado pela cooperação, por existir a incerteza advinda da pressão competitiva.

Poucos estudos têm levado em conta que empresas concorrentes possam se beneficiar simultaneamente das estratégias de cooperação e competição e ainda, que ambos os tipos de relacionamento precisem ser enfatizados ao mesmo tempo (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Em estudos anteriores, Bengtsson e Kock (1999) identificaram quatro diferentes tipos de relacionamentos entre competidores: coexistência; cooperação; competição e coopetição, donde, referente à coopetição, afirmam que é o tipo de relação mais importante, uma vez que as empresas, na dimensão da cooperação, se ajudam na busca pelo desenvolvimento e na dimensão da competição, pressionam-se mutuamente na busca pelo desenvolvimento.

Uma das principais contribuições de Nalebuff e Brandenburger, segundo Gordon (1996) e Armstrong (1997), foi nomear os complementadores, conceito não evidenciado anteriormente pelas teorias da Administração. As empresas seriam complementadoras na criação de mercados e concorrentes na divisão dos mesmos.

Para Nalebuff e Brandenburger (1996), os negócios são um jogo e sendo um jogo, quem são os jogadores e quais os seus papéis? Há clientes e fornecedores, é claro; sem eles não haveria negócios, mas a realidade não se limita a apenas esses atores, há outro grupo de jogadores frequentemente esquecido, mas igualmente importantes: os que suprem produtos e serviços complementares ao invés de competitivos.

### 3. DESENVOLVIMENTO

Após estudo das várias estratégias competitivas possíveis de serem adotadas como diferencial competitivo para pequenas e microempresas, a estratégia coopetitiva foi percebida como uma alternativa viável, pois, os benefícios de ganho de competitividade, de redução de custos, aumento do poder de barganha e um melhor direcionamento estratégico para as empresas, conforme relatou Grandori & Soda (1995), podem resultar numa administração que vai gerar sustentabilidade ao negócio no longo do tempo, contrariando as estatísticas relatadas em estudos do SEBRAE sobre a mortalidade precoce das empresas.

Porém a intenção do presente estudo é de propor uma nova visão sobre a competitividade, mas para tanto é de suma importância verificar a aplicabilidade dos conceitos teóricos aqui estudados e constatar se os benefícios citados nessa pesquisa se traduzem na realidade do dia a dia das empresas que optam pela estratégia coopetitiva.

Em entrevistas com diretores e gerentes do grupo cooperfarma, rede de farmácias independentes que se uniram para aumentar a competitividade, vem confirmar que a adoção da estratégia coopetitiva vem trazer inúmeros benefícios, dentre os quais podemos destacar o fortalecimento das empresas enquanto grupo, pois começaram a despertar o interesse de grandes laboratórios farmacêuticos, algo que não acontece com cada farmácia individualmente, possibilitando assim o acesso a produtos superiores e mais inovadores para oferecer a seus clientes podendo competir de forma igual às grandes farmácias, mesmo sem terem grandes

estoques. Ainda com relação a fornecedores, o assédio das indústrias farmacêuticas oferecendo “enxovais” de produtos, expositores e gôndolas para todos os participantes da rede, pois, farmácias de pequeno porte não teriam acesso.

Um dos principais fatores para conquistar um diferencial competitivo é ter poder de barganha na compra de produtos e esse benefício foi conquistado pelos participantes da rede cooperfarma, de forma conjunta tendo acesso a uma tabela de preço diferenciada, gerando um ganho efetivo na compra em torno de 10% quando comparado às compras individuais de cada farmácia, relataram gerentes e diretores de farmácias participantes da rede. Isso possibilita às farmácias da rede promoverem campanhas de descontos junto aos seus clientes ou poderem praticar uma margem de lucratividade mais saudável, confirmando assim o que na teoria é afirmado por Porter (1986, p. 41), ressaltando que “o poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com os seus negócios totais”. Para o mesmo autor, o poder de barganha dos compradores faz com que a indústria seja pressionada a baixar os preços e os compradores conseqüentemente aumentam sua rentabilidade.

Para Reis (2009), a centralização das compras aumenta o poder de barganha dos compradores em virtude da grande quantidade envolvida na negociação, aumentando as condições de sobrevivência das micro e pequenas empresas. Embora a compra da rede cooperfarma não seja centralizada, tem surtido o mesmo efeito, pois, o volume de compra gerado por todas as unidades participantes da rede, faz com que a indústria os visualize dessa forma e isso conseqüentemente aumenta a competitividade do grupo cooperfarma. Assim, como Porter (1986), define que um grupo de compradores é poderoso perante os fornecedores quando adquire grandes volumes de compra.

Outra área que as empresas que cooperam entre si podem se fortalecer, segundo Grandori & Soda (1995), é na redução dos custos, que no grupo cooperfarma pôde ser verificado na contratação da assessoria jurídica do grupo, com advogados à disposição para atenderem demandas de cada uma das empresas, seja na área trabalhista, tributária, do direito do consumidor etc. onde o custo é rateado entre todos os participantes da rede por meio de mensalidades.

Além da assessoria jurídica, a redução de custos foi verificada também na mídia cooperada, na realização de propagandas e divulgações em rádio e televisão que tem custo relativamente elevado e é rateado por todos os participantes da rede, mídia qual seria muito dispendiosa para cada farmácia individualmente pudesse fazer sozinha inviabilizando tal propaganda, também gera diminuição nos custos deimas de geladeiras, de sacolas plásticas personalizadas para entrega dos produtos e todos os demais brindes e materiais que são confeccionados em grande escala. Algumas unidades de farmácias participantes da rede cooperfarma utilizam de forma cooperada inclusive o sistema de entrega, por meio de entregadores que fazem as entregas de farmácias que estão localizadas na mesma região, por exemplo, reforçando o que na literatura foi afirmado por Grandori e Soda (1995) com relação à redução dos custos.

Outra prática utilizada com frequência pelas empresas participantes da rede que pode ser observado em contato feito com diretores, gerentes e em observações nas empresas, é o “empréstimo” de produtos, ou fornecimento de materiais faltantes entre elas para o pleno atendimento e satisfação dos clientes, evitando assim que o cliente não seja atendido e precise ir para outra empresa que não seja participante do grupo, isso gera fortalecimento do grupo e traz comodidade e satisfação aos consumidores.

Para Kotler (2006) os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital ou a perda de descontos para clientes fiéis, afirmação que pôde ser aplicada na prática,

com a implantação do cartão fidelidade lançado pela rede cooperfarma que é uma ferramenta que busca fidelizar os consumidores com a rede, oferecendo acesso a descontos superiores aos que possuem o cartão, sem custo nem mensalidade e que garantem melhores descontos no ato da compra em qualquer uma das unidades cooperfarma. A verificação do número de retornos de clientes com o cartão é a constatação que o cartão fidelidade tem funcionado na rede, afirmam os diretores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente altamente competitivo em que as empresas estão inseridas e com mudanças cada vez mais rápidas e dinâmicas, as pequenas e micro empresas ficam em desvantagem competitiva diante das empresas de maior porte, pois, as pequenas enfrentam maior dificuldade de crédito, financiamentos e até mesmo dificuldades estruturais. Diante disso a adoção de estratégias cooperativas, através da cooperação produtiva e tecnológica tem respondido satisfatoriamente às demandas do ambiente competitivo.

Os riscos e o elevado volume de investimentos demandados por alguns setores podem ser mais facilmente viabilizados através de redes de empresas, ou empresas que cooperam entre si.

Esse estudo visa ajudar a entender os limites e possibilidades de ganhos coletivos em redes de pequenas e médias empresas. O presente estudo também pode auxiliar os empresários a repensarem a possibilidade de participação em alianças estratégicas e formas de cooperação em busca de ganhos coletivos, como o ganho em compras em grande escala, que possibilita maiores margens de lucratividade e maior competitividade diante os concorrentes, vantagens de custo também são obtidas por meio de custos rateados entre os participantes possibilitando maior acesso às mídias mais caras fortalecendo assim a marca do grupo.

Sugerem-se novos estudos nesta área em outros segmentos complementando o estudo apresentado para que os avanços estratégicos possam contemplar o maior número de segmentos possível impactando de forma positiva os níveis de competitividade das micro e pequenas empresas gerando emprego e renda.

## REFERÊNCIAS

- A HITT, Michael, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. **Administração estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ANSOFF, H. Igor. 1918. **Implantando a administração estratégica**. tradução de Antonio Zoratto Sanvicente; Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALBINO, Roberto. **7 chaves da competição**. Disponível em: <www.abvq.org.br>. Acesso em: 12 de outubro de 2014.
- BATEMAN, Thomas S., SCOTT, A. Snell. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas 1998.
- BENGTSSON, Maria e KOCK, Soren. Cooperation and Competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of business & Industrial Marketing**. v. 14, N. 3, p. 178-194, 1999.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto, Arão Sapiro. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAGNINO, Giovanni B.; PADULA, Giovanna. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **II Annual Conference of Euran on: "Innovative Research Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002

- GARCIA, Cristina Q.; VELASCO, Carlos A.B. Co-opetition and Performance: evidence from European Biotechnology Industry. In: **II Annual Conference of Euran on: "Innovative Research Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002.
- JUSTIN G. Longenecker, **Administração de pequenas empresas**, tradução oxbridge centro de idiomas – São Paulo :Cengage Learning, 2011.
- KIZNER, Israel M. **Competição e atividade empresarial**. tradução de Ana Maria Sarda. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2012.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LADO, Augustine A.; BOYD, Nancy G.; HANLON, Susan C. **Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a synthetic model**. *Academy of Management Review*, n. 1, p. 110-141, 1997.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAES, Anna Maria Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- MORESI, E. **Metodologia de pesquisa**. Série didática, UCB, 2003. 108 p. Disponível em: <[http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi 2003.pdf](http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi%202003.pdf)>. Acesso em: 27 de outubro 2014.
- NALEBUFF, Barry J., BRANDENBURGER, Adam M. **Co-opetition: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. A estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- NÓBREGA, Clemente. **A ciência da gestão: Marketing, inovação, estratégia: um físico explica a gestão (A maior inovação do séc. XX – Como uma ciência)**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. 35. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em: 15 maio 2012.
- VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.
- SILVEIRA, Amélia; et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004.
- YIN, Roberto K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

