

Eixo Empresarial: COOPETIÇÃO E VANTAGENS RELACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO

Fábio Dal-Soto
Suelen Geíse Telocken
Carlos V. M. Mariño
Rodrigo Favarin

O desenvolvimento de novas estratégias e recursos das organizações para permanecer no mercado deu origem ao termo coopetição, que se caracteriza na estratégia de cooperar e competir, simultaneamente, para obter vantagens competitivas. Logo, este estudo propõe-se a analisar as ações desenvolvidas por meio da coopetição e as consequentes vantagens relacionais, por meio de um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil, em que 15 instituições comunitárias de ensino superior são associadas. Trata-se de um estudo de caso único por meio de entrevista *in loco* e documentação direta e indireta. Os resultados demonstram várias ações realizadas por meio de um consórcio instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil como fontes de vantagens relacionais, como o compartilhamento de experiências administrativas e acadêmicas, a movimentação política conjunta e a redução de custos.

Palavras-chave: Coopetição. Vantagens Relacionais. Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novas estratégias e recursos das organizações para permanecer no mercado resulta no termo *coopetição*, que é a estratégia de cooperar e competir, simultaneamente, para obter vantagens competitivas. A *coopetição* é um conjunto de características que permite a uma empresa diferenciar-se, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos próprios clientes. A *coopetição* potencializa os relacionamentos, permite a expansão de novos negócios e, quando as organizações estão em determinados momentos competindo entre si e, em outros, cooperando, cria-se o valor máximo aos participantes do jogo empresarial, visando parcerias de ganhos mútuos (GOLLO, 2006), gerando, conseqüentemente, a vantagem competitiva relacional (DYER 1996).

O objetivo geral deste estudo é analisar as ações desenvolvidas por um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil por meio da *coopetição* e as conseqüentes vantagens relacionais. Como objetivos específicos: identificar as ações de cooperação e competição desenvolvidas pelas instituições de ensino superior; e evidenciar as vantagens relacionais desenvolvidas entre as instituições de ensino superior (IES) de um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Coopetição

Coopetição é o termo gerado pela união das palavras “cooperação” e “competição”, por Nalebuff e Brandenburger (1996). Eles embasaram-se na “Teoria dos Jogos” para criar uma rede valores, onde é representada a dinâmica do modelo de *coopetição*. Para os autores, as empresas podem beneficiar-se da convivência com competidores, através da adoção de modelos estratégicos competitivos e cooperativos que, organizados de forma relacional interativa e simultânea, proporcionam uma aproximação de interesses dentro do conceito da complementaridade, diversificando os papéis dos jogadores, sob o ponto de vista da “Teoria dos Jogos”.

2.2. Vantagem Competitiva Relacional

Para Vasconcelos e Cyrino (2000) as teorias que abordam sobre vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais, sendo eles: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado (*outside-in*); b) as teorias que tratam o desempenho superior como um fenômeno decorrente, primariamente, de características internas da organização (*inside-out*). Essas correntes teóricas contribuíram de forma significativa para a compreensão da formação e a obtenção da vantagem competitiva. No entanto, Dyer e Singh (1998) expõem que há um *lócus* para a criação de recursos existentes entre os ambientes interno e externo às empresas, ou seja, entre as fronteiras da empresa e a estrutura da indústria.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa centra-se em um estudo de caso, baseado no viés qualitativo. Essa técnica foi escolhida, pois investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010). O consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil é composto por 15 ICES. Adotou-se a proximidade geográfica, diferentes regiões de abrangência (ICES da região metropolitana e do interior do RS) e portes (número de alunos) como critérios de escolha das ICES pesquisadas, a fim de melhor evidenciar as relações interorganizacionais desenvolvidas pelo consórcio, visando entender melhor a relação de cooperação de instituições que concorrem pelo mesmo cliente. A partir disso, 6 ICES – as quais, neste estudo, serão identificadas por letras em vez de seus nomes verdadeiros, com o intuito de preservá-las - além da presidência do consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil, foram pesquisadas no sentido de abranger as variadas experiências.

4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Para Lorenzoni e Lipparini (1999) acessar competências complementares é o objetivo das organizações ao desenvolverem estratégias colaborativas junto a outras organizações. No consórcio não é diferente. As ICES se unem para desenvolver suas vantagens competitivas relacionais. Por um lado, unem-se em blocos para aumentar o poder de barganha junto aos órgãos federais e aos órgãos regulamentadores como, por exemplo, Capes, CNPq e sindicatos, o que, em tentativas particulares, seria muito mais difícil. Por outro lado, unem-se também para adquirir vantagens que as IES que não estão associadas ao consórcio não têm acesso, como: troca de experiências entre gestores das instituições, programas de pós-graduação associados, cursos de aperfeiçoamento oferecidos pelo consórcio e editais de fomento ofertadas pelo consórcio para pesquisas conjuntas entre as ICES.

Entretanto, as relações de cooperação entre as IES do consórcio ocorrem de várias formas, ora ações de competição, ora ações de cooperação, o que reitera a afirmação de Bengtsson e Kock (2000, p. 413). As ICES do consórcio competem em espaço geográfico, pois umas ficam perto das outras, logo, há a disputa pelos mesmos mercados e mesmos alunos. Todas as ICES buscam a elevação da qualidade de seus cursos, pois o portfólio dos cursos são similares. Por outro lado, as ICES cooperam em troca de experiências, auxílio em atividades burocráticas e administrativas, na formação continuada, em atividades acadêmicas e na associação para suas regulamentações. Assim, gera-se a vantagem competitiva relacional, que, para Dyer e Singh (1998), é a união de organizações em prol de um objetivo em comum e da troca de experiências.

Partindo do pressuposto que as IES são regulamentadas pela legislação federal, vê-se que a união destas ICES junto ao consórcio acontece para que haja mais facilidade de acesso junto aos órgãos regulamentadores, para, assim, juntos possuírem maior poder de barganha. Nota-se que a união destas ICES acelera o processo de regulamentação das

instituições comunitárias conforme a Lei Nº 12.881, de 2013, fato que, segundo os pesquisados, possibilitou um novo campo de possibilidades para estas ICES. Além disso, a construção e a aprovação da Lei Nº 12.688, de 2012, que institui o plano de recuperação tributária (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior - PROIES), viabilizaram a renegociação de dívidas tributárias federais, por meio do pagamento em espécie ou em bolsas de estudo.

Ainda na esfera federal, percebe-se que as ICES tiveram participação ativa e apoio na construção e na implementação, pelo Governo Federal, de programas de financiamento estudantil (ex.: Fundo de Financiamento Estudantil – FIES) e de bolsas de estudos (ex.: Programa Universidade para Todos – PROUNI). A partir disso, as ICES associadas ao consórcio foram pioneiras no uso do FIES, que em 2010 passou por uma reformulação, criando mais solidez ao programa e ganhando a confiança das ICES.

Em outra ação identificada de grande valia para esta pesquisa, a associação das ICES para oferta de Programas de Pós Graduação (PPGs), fica nítido o conceito de coopetição e de suas vantagens relacionais acima referenciado. Essa união se fundamenta no fato de que, para as IES manterem o título de universidades, elas necessitam de um número mínimo de PPGs. A exemplo, temos: o Mestrado na área de Saúde, desenvolvido pela instituição I e pela instituição N, e o Doutorado na área de Administração, oferecido pela Instituição U e pela instituição E.

A troca de experiências entre as ICES coirmãs também é destaque quando se fala em vantagens relacionais. Pode-se destacar três atividades que o consórcio possibilitou às ICES, sendo elas: a) troca de experiências entre os pró-reitores de administração, pois os mesmos se comunicam a respeito da operação no setor, envolvendo assuntos como negociação sindical, *softwares* e problemas com tecnologia de informação, entre outras; b) realização do MBA em Gestão de IES para qualificação dos gestores, com visita em universidades européias com a finalidade de agregar conhecimento; e c) fomento a pesquisas conjuntas. Ex: Elaboração de editais internos de pesquisa pelo consórcio, envolvendo pesquisadores de, no mínimo, três IES.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz das abordagens teóricas de Dyer e Singh (1998); Dyer (1996a; 1996b, 1996c, 1997); Lado (2011), evidencia-se que a coopetição é uma fonte de ação de vantagens relacionais. Ademais, as vantagens relacionais identificadas após a compilação dos dados foi a redução de custos, o aprendizado mais célere e o compartilhamento de informação, além da qualificação e da diferenciação das atividades em geral.

Por conseguinte, pode-se afirmar que o objetivo principal foi atingido, pois foi possível evidenciar as vantagens relacionais ao utilizar a estratégia de coooperar. E, ainda, entende-se que os resultados deste estudo, apesar de ele possuir algumas limitações inerentes à complexidade da coopetição, trazem indicações para trabalhos futuros, por meio de diferentes casos, para compreender ainda mais as relações teóricas e/ou as constatações empíricas entre as dinâmicas *outside-in* e *inside-out*. Indica-se, para pesquisas futuras, entrevistas com as instituições privadas e públicas, para que, pela perspectiva *inside-out*, sejam analisados os impactos, os benefícios e os riscos que as mesmas correram com a aprovação das leis das comunitárias.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

GOLLO, Silvana S. Framework para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva – Coopetição: Estudo de Caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos –Serra Gaúcha/RS. In: **ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 30, 2006, Salvador. Anais...Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

LADO, A.A.; PAURAJ, A.; CHEN, I.J. Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, p. 202-221, 2011.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, n. 20, p. 317-338, 1999.

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

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, Á.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.