

Cooperação e competição simultânea em uma rede de negócios: a coopetição na Valexport

Jamana Rodrigues de Azevedo (UFPE/PROPAD) jamanar@hotmail.com
Fátima Regina Ney Matos (UFPE/PROPAD) fneymatos@globo.com

Resumo: *O presente estudo tem como objetivo central analisar as estratégias de cooperação, competição e coopetição numa rede de negócios. Para tanto, foi realizado um levantamento a respeito das estratégias cooperativas, competitivas, coopetitivas e de redes, seguido da apresentação de um caso de rede de negócios que aplica tal abordagem, a Valexport. Por fim, são apresentadas as reflexões finais, constituídas das limitações encontradas, bem como, sugestões para pesquisas futuras.*

Palavras-chave: *Cooperação; Competição; Coopetição; Rede de negócios.*

1. Introdução

Inovações tecnológicas e a globalização dos mercados e economias alteraram a configuração do ambiente de negócios. As organizações, após esta revolução, não lidam mais com mercados bem definidos, ao contrário, passaram a lidar com novos concorrentes, novos clientes, enfim, com o mercado global (ETEMAD, 2004). Emerge, então a necessidade de desenvolver novos arranjos organizacionais que permitam as empresas alcançar melhores resultados.

Nesse contexto, muitas empresas competidoras passaram a se relacionar de maneira cooperativa com o intuito de desenvolver e/ou explorar recursos e capacidades usando a competência essencial deste arranjo para a geração das vantagens competitivas (HITT; IRELAND & HOSKISSON, 2002). Essa nova estratégia adotada por muitas empresas foi chamada por Nalebuff e Bradenburg de **coopetição**.

A partir do momento que o aparente antagonismo existente entre as estratégias cooperativas e competitivas deixa margem para que as limitações sejam compensadas e os benefícios compartilhados (estratégias coopetitivas), o propósito central deste artigo é analisar as estratégias de cooperação, competição e coopetição numa rede de negócios.

O presente artigo está estruturado em seis sessões, além desta introdução. Inicialmente será feita uma breve revisão da (2) literatura de cooperação, (3) competição, (4) coopetição e (5) redes. Em seguida, (6) o caso da Valexport é apresentado como um exemplo que reforça a teoria da coopetição. Por fim, emergem algumas (7) reflexões apreciando as contribuições e limitações do estudo, bem como a sugestão para pesquisas futuras.

2. Cooperação

Desde de 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).

Leão (2005, p.4) ressalta que:

O sucesso num arranjo cooperativo depende do envolvimento colaborativo (onde juntos os parceiros estão adicionando valor), não sendo a aliança motivada restritamente pela troca, onde se estaria, por um lado, adicionando

valor desde que também se subtraísse algo do parceiro. Assim, a habilidade em gerar e sustentar uma colaboração estaria contribuindo significativamente para a competitividade estratégica.

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, como é o caso da Valexport, que será apresentado mais adiante.

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).

3. Competição

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

Assim, é possível inferir que um elevado grau de inovação numa indústria indica um alto nível de competição, e conseqüentemente, a uma grande dinâmica competitiva. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a dinâmica competitiva resulta de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria em particular.

Decorrente dessa dinâmica é possível perceber que a principal característica do comportamento competitivo está baseada na maximização dos ganhos individuais. Bengtsson e Kock (2000) afirmam que o estímulo à competição e ao dinamismo dentro da indústria são os fatores psicológicos dos executivos, tais como prestígio e orgulho.

A vantagem competitiva é a criação de valor para firma durante a implementação de uma estratégia que não é implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial. Quando os concorrentes não são capazes de duplicar os benefícios da estratégia implementada pela firma, tem-se então, a vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Entretanto, para a maioria das empresas as capacidades mais importantes são possivelmente aquelas que surgem da integração de capacidades funcionais individuais, o que resultaria nas competências essenciais, ou seja, aquelas que realmente permitem à empresa realizar inovações radicais, interferindo ativamente nos mercados em que atua e sendo capaz de se expandir para conquistar novos mercados. (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

A busca pela vantagem competitiva, no entanto, deve ser cuidadosa, pois se as empresas desenvolverem ações de cunho exclusivamente competitivo, pode ser que acabem desenvolvendo o chamado jogo de soma zero (aquele onde a concorrência é tão acirrada e a empresa tem que investir tanto para obter maior margem, que esta é erodida pelos custos, e conseqüentemente, nenhum dos lados ganha), ou pior, não-zero negativa (onde além de não haver ganhos, o custo de implementação de novas estratégias foi tão elevado que os custos sequer seriam compensados) (BARNEY, 2002).

Frente a tais aspectos, faz-se necessário o uso concomitante de estratégias cooperativas para que as empresas possam obter ganhos, pois embora a competição seja necessária para se alcançar retornos temporários, pode não ser suficiente para gerar desempenho superior de forma sustentável (LADO; BOYD & HANLON, 1997).

4. Coopetição

O termo coopetição foi disseminado na administração por Nalebuff e Bradenburger em 1996 (GILBERT JR, 1998), no entanto, não é algo novo, uma vez que é baseado na teoria dos jogos, que data da década de 50 (NALEBUFF & BRADENBURGER, 1997). Em sua essência significa o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas (ARMSTRONG, 1997).

Apesar de ser um conceito recente, a coopetição é compreendida de forma geral como a cooperação entre os concorrentes (LEÃO, 2005). Para Dagnino e Padula (2002), coopetição é a nova forma de conceituar a dinâmica na interdependência entre empresas, onde há uma estrutura de convergência parcial de interesses e objetivos dando lugar ao sistema coopetitivo de criação de valor.

As empresas não apenas cooperam entre si para partilhar conhecimento, como também competem umas com as outras para maximizar seus próprios benefícios (TSAI, 2002). A cooperação e competição simultânea podem estimular um grande compartilhamento de conhecimento, progresso tecnológico e expansão do mercado (LADO; BOYD & HANLON, 1997).

Assim, o uso conjunto das estratégias de cooperação e competição pode levar ao sucesso uma vez que a cooperação possibilita o acesso a ativos que uma empresa por si só não pode desenvolver; e por outro lado, a competição é quem mantém a tensão criativa dentro das empresas e evita o conluio (LEÃO, 2005).

Leão (2005) ressalta que poucos estudos têm levado em consideração que as empresas concorrentes podem se beneficiar simultaneamente das estratégias de cooperação e competição e ainda, que ambos os tipos de relacionamento precisem ser enfatizados ao mesmo tempo. Bengtsson e Kock (1999) ressaltam a importância da coopetição, considerando o tipo de relação mais importante, pois as empresas na cooperação e competição na busca pelo desenvolvimento, respectivamente se ajudam e pressionam-se simultaneamente. Afirmam ainda, que não há padrões claros, ou ciclo de vida que prediga o desenvolvimento do conteúdo das relações, o qual é guiado pelos outros relacionamentos dos atores no ambiente.

5. Redes

O conceito de redes é relativamente recente, e remota ao trabalho de Williamson (1985), que inicialmente tratou extremos, hierarquia e mercado. Na tipologia hierarquia, os contratos e relações são mais “amarrados” enquanto na tipologia mercados, os relacionamentos e contratos são mais “frouxos”, ou seja, são mais informais e com menos restrições e penalidades para as empresas.

Estudos posteriores começaram a observar que o mercado não se comportava apenas da maneira como Williamson (1985) havia descrito, mas sim que existia uma tipologia intermediária, que ficou conhecida como redes (STOCK; GREIS & KASARDA, 2000). Uma revisão na literatura permitiu o levantamento de várias definições para o conceito de redes (quadro 1):

QUADRO 1 – Definições de Redes

Redes
trata-se de uma rede dinâmica que inclui o desenvolvimento de novos conceitos (MILES & SNOW 1986, 1992); rede estratégica é uma forma de organização que permeia entre mercados e hierarquias (JARILLO & RICART, 1987; JARILLO, 1988); as relações sociais são igualmente importantes para desenvolver e partilhar experiências profissionais e interações repetidas (SAXENIAN, 1990); redes consistem em arranjos colaborativos e competitivos simultaneamente (TSAI, 2002); são arranjos que, a princípio, podem estar dispersos ou aglomerados ao longo de territórios (STORPER & HARRISON, 1991).

Para Stock, Greis e Kasarda (2000) a natureza dos relacionamentos numa rede é caracterizada por um número de atributos diferentes, que seriam:

- Cooperação entre fornecedores e clientes em um relacionamento;
- Extensão em que a firma em um relacionamento de rede partilha informações respeitando o processo de produção, tecnologia ou custos;
- Interdependência, ou seja, o grau em que o sucesso de cada firma num relacionamento depende da ação de outras firmas;
- Horizonte de tempo, onde as transações podem ser uma vez ou contínuas;
- Formalidade, extensão em que as transações entre as firmas são governadas por contratos formais ou arranjos informais;
- Relacionamento fornecedor-cliente, caracterizado pelo grau de flexibilidade entre duas organizações.

Os tipos de relacionamentos encontrados na tipologia rede contribuem para o desenvolvimento da reputação das empresas, além de aumentar partilhamento de informações. Esses arranjos podem levar a vantagem competitiva, uma vez que as empresas estão atuando em conjunto, seus recursos e capacidades são compartilhados. Além disso, tem-se também que um grupo de empresas representa uma força muito maior do que uma empresa isoladamente, em outras palavras, o poder de barganha das empresas aumenta substancialmente, dependendo do seu tamanho.

6. Valexport

Em 1988, com o apoio da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF) criou-se a Associação dos Produtores Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (VALEEXPORT) com o objetivo de:

manter relacionamentos e firmar convênios com órgãos, entidades e empresas públicas ou privadas no país e no exterior, que exerçam atividades relacionadas com a produção, preparação, transporte, armazenamento, comercialização, exportação e promoção de produtos hortigranjeiros no Brasil e no exterior. (VALEEXPORT, 2005).

Atualmente a Valexport possui 55 sócios, produtores e exportadores, juridicamente independentes, mas que atuam conjuntamente numa associação de caráter cooperativo, onde as relações são baseadas na confiança e reciprocidade para a obtenção de vantagens competitivas. Por apresentar tais características, pode-se classificar a região como um *cluster* exportador, tendo em vista que é composta por um aglomerado de atividades produtivas afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de

pequeno, médio e até de grande porte, intensamente articuladas, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas.

Em um *cluster* as firmas atuam em regime de intensa cooperação, cada uma executando um estágio do processo de produção, embora sejam entidades autônomas. (AMORIM, 1998). A finalidade deste arranjo cooperativo é obter vantagem competitiva na exportação de frutas frescas para mercados internacionais, uma vez que a Valexport é responsável por aproximadamente 70% de toda a produção frutícola do Vale e 80% de suas exportações. É a maior empresa exportadora de uvas do Brasil, tendo sido responsável por 96% da exportação em 2004 (VALEXPORT, 2005).

Para que se pudesse atender os interesses negociais comuns entre os grupos de produtores, foi criada uma estrutura operacional adequada e moderna, chamada internamente de Câmaras Setoriais. A característica básica dessas câmaras é que sejam formadas por grupos de associados com um interesse específico e comum, com resultados objetivos de negócio e auto-sustentado por meio de orçamento próprio (VALEXPORT, 2005).

As atuais Câmaras Setoriais são:

- a) **SIC VALE:** O Sistema Integrado de Comercialização é uma central totalmente informatizada de compra e venda, que concentra a oferta, disponibilizando as frutas, de forma padronizada, ao mercado, sem a presença de intermediários desnecessários. Abrange os mercados presente e futuro, adequando-se às diferentes possibilidades de ofertas e de demanda existentes, objetivando sempre a aproximação do produtor ao consumidor final;
- b) **Grupo de Vinho do Vale:** Grupo formado pelas vinícolas da região do Vale do São Francisco com o objetivo de coordenar ações visando à promoção do produto nos mercados interno e externo, bem como o desenvolvimento de pesquisas para melhoria de qualidade;
- c) **Programa de Monitoramento das Moscas-das-Frutas:** Criado em 1990 com a finalidade específica de atender o produtor no sentido de facultar a exportação para países com forte exigência quarentenária a exemplo dos Estados Unidos e do Japão. É feito o recolhimento semanal do material capturado nas armadilhas instaladas nas fazendas, o qual é analisado na Embrapa e serve de base para aferição do índice MAD (Mosca-Armadilha-Dia) de cada empresa;
- d) **Projeto Uvas sem Semente:** Caracterizado por um plano de pesquisa para o desenvolvimento de variedades de uva sem sementes, foi dividido em duas etapas: a primeira com meta de identificação de variedades adaptáveis e a segunda com meta de estabelecimento de tratamentos culturais com produção de um pacote tecnológico;
- e) **Programa de Monitoramento de Esporos:** Consiste na instalação de Estações de Avisos nas fazendas para detecção de doenças da mangueira. O material recolhido semanalmente é analisado por técnicos da Embrapa Semi-árido e da Valexport objetivando prevenir o produtor da possível ocorrência de pragas e doenças;
- f) **Programa de Produção Integrada de Frutas – PIF:** Representa um conjunto de técnicas voltadas à produção de alimentos de alta qualidade, utilizando técnicas de manejo das culturas que assegurem a manutenção dos mecanismos de regulação natural da cultura e das pragas. Visa garantir o uso mínimo de produtos agroquímicos nas frutas e que os produtos permitidos sejam os menos prejudiciais ao homem e ao meio ambiente. Essas práticas culturais, por limitarem o uso de energia e de insumos, permitem diminuir o custo de produção, entretanto, são as condições de mercado, que demandam frutas com menor intervenções de agroquímicos, que estimulam a mudança da oferta frutícola. Após esse processo, há a auditoria realizada por empresas independentes credenciadas pelo INMETRO, visando a expedição do “Selo de Conformidade da Produção Integrada”;

- g) **Convênio USDA / MAPA / VALEEXPORT – Exportação de Mangas:** O programa consiste no acompanhamento do processo de beneficiamento e expedição das mangas exportadas para os EUA. Os inspetores americanos e brasileiros monitoram todas as etapas do processamento de mangas durante todo período de safra fiscalizando desde a chegada do produto do campo aos *packing houses*, até a sua expedição e chegada nos portos de origem e destino, respectivamente;
- h) **Laboratório de Solo e Plantas – LASP:** Consiste na gestão administrativa, financeira e comercial do laboratório com assistência técnica dos demais parceiros (IPA e Embrapa). Isso permite rapidez e eficiência na entrega de resultados para os associados da Valexport bem como preços diferenciados para os serviços;
- i) **Convenções Coletivas de Trabalho – CCT:** Todos os anos, em geral no mês de Janeiro, os produtores e os trabalhadores rurais do Vale do São Francisco representados por seus respectivos sindicatos, reúnem-se para discutir e negociar a Convenção Coletiva de Trabalho. O evento é coordenado pela Valexport com a mediação das Sub-Delegacias Regionais do Trabalho em Juazeiro e Petrolina. Desse embate entre o Capital e o Trabalho, surge o documento que regerá durante um ano as relações econômicas e sociais entre os trabalhadores e produtores da região.

7. Reflexões Finais

Os arranjos competitivos e cooperativos por si só podem não ser suficientes para levar as empresas a alcançar vantagens competitivas. Para suprir tal deficiência, surge o conceito de coopetição, onde as empresas podem usufruir das estratégias de competição e cooperação em conjunto, de modo que as limitações sejam compensadas e os benefícios compartilhados.

Aliado ao conceito da coopetição tem-se também o conceito de redes, o que representa bem o arranjo promovido por tal teoria. Empresas se utilizam de tais em arranjos para obter vantagens competitivas, como é o caso da Valexport, que representa muito bem os conceitos acima discutidos. Trata-se de um grupo de empresas independentes que são competidoras no mercado interno, mas são cooperadas para competir no mercado externo.

Esse arranjo permite ao grupo de empresas obter maior poder de barganha frente aos seus fornecedores (de embalagens especiais, por exemplo), além de prover compartilhamento de tecnologia, acesso a inovações tecnológicas e mão-de-obra (por meio das câmaras setoriais) o que proporciona a todas as empresas do grupo ganhos de escala, diminuição de custos e maiores chances frente a concorrentes internacionais.

Como principal limitação do artigo tem-se o fato de que, apenas análise documental, em fontes secundárias foi empregado. Seria necessário um estudo mais aprofundado, com entrevistas e visitas técnicas a Valexport, de modo que os achados pudessem ser mais robustos.

A sugestão de um estudo longitudinal aplicado em indústrias é apresentada, para que seja possível fazer o levantamento de como ocorre o processo de coopetição ao longo dos anos e em que indústrias são mais sobressalentes: quais as tendências são seguidas em empresas de alta tecnologia, por exemplo? Que características seriam predominantes na coopetição? Será que em empresas de serviços a cooperação seria dominante, uma vez que a intangibilidade e a subjetividade são aspectos presentes nos dois construtos? E de bens, seria a competição? Lançam-se então as suposições, que outros estudos sejam realizados a fim de elucidar tais questionamentos.

8 Referências Bibliográficas

AMORIM, M. A. *Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

- ARMSTRONG, J. S.** *Co-opetition*. Journal of Marketing. V. 61, n. 2, p. 92-99, 1997.
- BARNEY, J. B.** *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management. V.17, Nº1, p. 99-120, 1991.
- _____. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S.** *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*. The Journal of Business & Industrial Marketing. V. 14, n. 3, p. 178-194, 1999
- _____. *Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*. Industrial Marketing Management. V. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G.** *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. In: II Annual Conference of Euram on: Inovative Research Management. Stockholm, may, 2002.
- ETEMAD, H.** *Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview*. Canadian Journal of Administrative Sciences. V. 21, n. 1, p. 1-21, 2004.
- GILBERT JR, D.** *Co-opetition*. Business and Society. V. 37, n. 4, p. 468-476, 1998.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.** *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.** *Competing for Advantage*. Manson, Ohio: Thomson South-Western, 2004.
- JARILLO, J. C.** *On strategic networks*. Strategic Management Journal. V. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- _____; **RICART, J. E.** *Sustaining networks*. Interfaces, V. 17, n. 5, 1987.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C.** *Competition, cooperation and the search for economics rents: a syncretic model*. Academy of Management Review. N. 1, p. 110-141, 1997.
- LEÃO, D. A. F. S.** *Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes*. In: 2º Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD, Rio de Janeiro: Anais Eletrônicos ANPAD, 2005.
- MILES, R. E., SNOW, C. C.** *Organizations: new concepts for new forms*. California Management Review. V. 28, n. 3, p. 62-74, 1986.
- _____. *Causes of failure in network organizations*. California Management Review. V. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.
- NALEBUFF, B. BRADENBURGER, A.** *Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy*. Strategy & Leadership. 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.** *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May/ Jun., p. 79-91, 1990.
- SAXENIAN, A. L.** *Regional networks and the resurgence of Silicon Valley*. California Management Review. V. 33, n. 1, p. 89-112, 1990.
- STOCK, G.; GREIS, N. P.; KASARDA, J. D.** *Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit*. Journal of Operations Management. V. 18, p. 531-547, 2000.
- STORPER, M.; HARRISON, B.** *Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s*. Research Policy. V. 20, n. 5, p. 407-423, 1991.
- TSAI, W.** *Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*. Organizational Science. V. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.
- VALEEXPORT.** *Site Institucional*. Disponível em: <http://www.valexport.com.br>. Acesso em março de 2005.