



UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



CONFLUÊNCIAS ENTRE ESTRATÉGIAS DE COLABORAÇÃO, COOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO E OS MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Eixo temático 3: Organizações, Gestão Criativa e Sustentabilidade

Álvaro Martins De Carvalho Filho
Universidade da Amazônia

Sérgio Castro Gomes
Universidade da Amazônia

Keila Regina Mota Negrão
Universidade da Amazônia

Mário César dos Santos de Carvalho
Universidade da Amazônia

RESUMO

Este artigo parte dos modelos de gestão estratégica com suas interseções entre a colaboração, cooperação e coopetição, dentro da perspectiva da estratégia como prática, precisa incorporar em suas análises elementos do pensamento estratégico, dada a relevância de se identificar as percepções destes atores organizacionais e o impacto destas no processo de formação da estratégia. O objetivo é discutir as confluências entre as teorias da gestão estratégica e a abordagem das alianças na criação de valor das empresas. Trata-se de um ensaio teórico construído a partir de considerações teóricas oriundas da produção científica dos principais autores do campo da estratégia. Artigos empíricos foram capturados e discutidos como forma de evidenciar a importância dos modelos de aliança estratégica (colaboração, cooperação e coopetição) no desenvolvimento de estratégias que levam a criação de valor e de vantagens competitivas nas empresas.

Palavras-Chave: Visão Baseada em Recursos. Capacidades Dinâmicas. Alianças Estratégicas.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, o contexto tecnológico deu notoriedade ao construto para explicar a estratégia empresarial considerando o que era competir e cooperar ao mesmo tempo (RUSKO, 2011). Desde e então, estudos sobre alianças estratégicas têm se expandido com foco em questões teóricas como definições e conceituações, e ampliações dos efeitos das alianças na criação de vantagens competitivas, em que se discute o processo de formação, manutenção e uso das alianças, com especial destaque ao ambiente das indústrias (MESQUITA et al., 2017).

No contexto das alianças interorganizacionais, a valorização dos 3 Cs (competição, colaboração e/ou cooperação) resulta das atividades implementadas pelas empresas como respostas aos desafios atuais nos ambientes de negócios. Segundo Polenske (2004), os analistas de negócios perceberam que a competição pela maximização de lucros era o comportamento ideal de uma empresa no jogo de negócios, porém, a cooperação e a colaboração são necessárias ao sucesso das organizações.

No mundo corporativo, alianças e parcerias são necessárias para o sucesso de uma empresa seja qual for seu nicho, para tal, são necessárias estratégias organizacionais para o desenvolvimento interorganizacional ou intraorganizacional. A literatura da gestão estratégica apresenta pelo menos dois caminhos a seguir para que a empresa crie vantagens com base em estratégias competitivas: o de Porter (1986), que analisa o comportamento dos produtos no mercado (fatores externos), cuja visão foca no posicionamento da empresa na Indústria; o segundo, foca nos recursos e capacidades que as empresas são detentoras (ambiente interno), como proposto por Barney (1991) e Teece et al. (1997). Em ambos, as estratégias de interação das empresas ou de setores dentro delas são aspectos relevantes para ampliar o poder de competição (Gomes, 2016).

Há duas outras abordagens que elaboram, adotam e restringem o uso de uma estratégia. A primeira abordagem resulta do alinhamento entre as práticas, o desenvolvimento delas (práxis) e os autores dessas práticas (praticantes), como o que ocorre na abordagem da estratégia como prática (VAARA e WHITTINGTON, 2012). A outra abordagem é a da Visão Baseada em Práticas (VBP), que investiga como as práticas de gestão influenciam e explicam as diferenças de desempenho entre empresas que podem ter acesso aos mesmos recursos (DE CARVALHO, et al., 2019).

Nesse contexto de conexões entre abordagens teóricas das práticas de gestão e o papel das alianças estratégicas, este ensaio tem por objetivo discutir as confluências entre as teorias da gestão estratégica e a abordagem das alianças na criação de valor das empresas.

A relevância do estudo se justifica, uma vez que a gestão estratégica das organizações é necessária tanto para grandes como médias e pequenas empresas. As Pequenas e Médias Empresas, são consideradas mais proativas e capazes de conceber estratégias cuja participação dos *stakeholders* é central para o sucesso do desempenho das

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA INSTITUCIONAL
DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



mesas, enquanto as grandes encontram barreiras para definir e implementar estratégias de sucesso (DARNALL et al., 2010).

Se, por um lado, as PME apresentam maior barreira para implementar essas ações devido as limitações financeiras, conhecimento e capacidades; por outro lado, a intensidade de relacionamentos (colaboração, cooperação e coopetição) das PME leva ao ganho de conhecimento, além dessas organizações serem mais ágeis na resposta as mudanças de mercado (BUFFA, et al, 2018). Esses mesmos autores apontam para o fato de as MPE resolverem, de maneira informal, as questões relacionadas a aplicação de práticas sustentáveis. No entanto, as PME desenvolvem menor número de iniciativas ambientais e sociais de forma voluntária (UDAYASANKAR, 2008) em função da menor visibilidade, escala das operações e o baixo nível de qualificação dos recursos humanos.

2 TEORIAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

A estratégia pode ser entendida como a elaboração de um planejamento; uma série de diretrizes para se negociar uma situação; um estratagema; um truque usado na intensão de enganar um oponente; a consistência de um comportamento, seja intencional ou não; a posição de uma organização no seu meio ambiente, considerando um ou mais competidores ou o mercado de atuação dessa organização; o conceito que rege o pensamento coletivo e o comportamento dos seus membros de acordo com Mintzberg (1987). Neste sentido, a estratégia pode ser planejada e realizada e também há aquelas emergentes, nas quais os padrões se desenvolvem na ausência de intenções ou apesar das intenções, e que surgem em decorrência de fatores diversos com os quais a empresa tem de vivenciar.

A seguir, são apresentadas abordagens da gestão estratégica baseadas no posicionamento, na dotação de recursos, nas práticas e as definidas como emergentes destacando os pressupostos, a diferença conceitual e a complementaridade entre as abordagens.

2.1 Teorias para criação de valor baseadas em recursos e práticas

Estratégia competitiva está relacionada à busca pela frequente alteração da posição da empresa no seu setor de atuação em relação aos concorrentes, e sua formulação deve considerar a empresa e a indústria em que compete (PORTER, 1997). Esta teoria está ancorada nos pressupostos da teoria da organização industrial, que explica a rentabilidade das empresas considerando a estrutura do mercado em que elas concorrem conforme o modelo de análise Estrutura-Conduita-Desempenho (ECD).

Nos anos 30, Mason (1939) investigou, o relacionamento entre o ambiente da empresa (estrutura), seu comportamento (conduita) e sua *performance* (desempenho). Bain (1956) faz discussão aprofundada sobre o papel das barreiras à entrada, ampliando

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



o leque de fatores avaliados pelas pesquisas empíricas e apresenta o modelo teórico-analítico ECD (BARNEY, 1997). O modelo porteriano das cinco forças prioriza a análise da natureza da competição, enquanto o modelo ECD prioriza a estrutura, conduta e desempenho, e o foco de estudo é o ambiente de competição das empresas.

O modelo porteriano, embora estático, amplia o conjunto de fatores observados na análise estrutural da indústria. No entanto, não faz referência explícita ao sistema de governança (como as empresas se relacionam para adquirir insumos, tecnologias, produção na cooperação, compras casadas, entre outras formas de relacionamento entre empresas de uma cadeia produção, condição importante ao bom relacionamento dos elos da cadeia produtiva. Isso, em parte, ocorre pela característica básica deste modelo voltando a analisar o mercado de produtos e preocupado com as barreiras à entrada e a avaliação do posicionamento da empresa.

Porter e Kramer (2006) apresentam a abordagem estratégica da criação de valor compartilhado, pensamento avançado e fora do circuito da economia neoclássica que embasou os modelos orientados da escola da economia industrial. Nele, os autores preocupam-se como a sociedade pode fazer parte do processo de criação de valor de produtos, ou seja, como incluí-las nos mercados uma vez que parte da população do planeta está excluída de processos produtivos ou quando participam recebem valor irrisórios comparado aos percebidos pelas grandes corporações, que desconsideram a interdependência entre os negócios das empresas e a sociedade. Nesta abordagem estratégica de criação de valor tem-se a formação de uma rede de alianças que envolve as agências públicas, Institutos de pesquisa, empresas manufatureiras (GALLEAR et al, 2015), como apresentado na Figura 01.

Figura 01 - Representação dos fatores no valor compartilhado



Fonte: Samarth Dargan(2014). Retirado de <https://insideiim.com/one-step-ahead-csr>.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Pode-se entender que a criação de valor compartilhado é uma abordagem de gestão estratégica, cujo relacionamentos de confiança extrapolam o ambiente da transação e contribuem para formação de alianças via colaboração, cooperação ou cooptação. No entanto, essa abordagem sofre críticas por ser um conceito vago, sem apresentar como se dá sua operacionalização no que se refere a sua conceituação, que seria vaga e as discrepâncias de como ele é definido e operacionalizado, chegando a afirmar que o termo está mais para uma palavra da moda, um jargão, do que um conceito (DEMBEK, et al., 2016).

A criação de valor compartilhado cria vantagem competitiva e reduz as desvantagens na medida que estabelece relações de confiança que extrapolam o âmbito da transação. As vantagens surgem de forma natural pois os atores dos processos se percebem fazendo parte de uma cadeia produtiva integrada (NETO; NEIS; PEREIRA, 2016).

Em oposição ao modelo focado nas estruturas do setor em que uma empresa compete, surge a partir de 1980, uma visão alternativa que transfere o foco de interesse de investigação das fontes geradoras de vantagens competitivas para o ambiente interno da empresa e formata tratamento mais técnico para vantagens competitivas (VASCONCELOS E BRITO, 2004).

Identificar as fontes e os mecanismos de manutenção das vantagens competitivas fundamentam os estudos da Visão Baseada em Recursos (VBR). A lógica de análise é a de que os recursos e capacidades controlados por uma empresa funcionam como fontes de vantagens competitivas. Esses recursos são tomados como força ou fraqueza da empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis dominados pela empresa e utilizados para criar e implementar estratégias. A capacidade é entendida como um subconjunto dos recursos de uma empresa para coordenar e explorar outros recursos que ela controla (BARNEY, 1996).

Esses recursos podem ser classificados em financeiros – dinheiro que as empresas podem utilizar para conceber e implementar as estratégias; físicos – planta de produção, equipamentos, localização geográfica e acesso a matéria-prima; individuais – refere-se ao capital humano das empresas, suas experiências, especialidades, relacionamentos, percepções de gestores; e organizacionais – é um atributo coletivo dos indivíduos e requer um quadro administrativo, planejamento, coordenação sistêmica e as relações informais (PENROSE, 1959; BARNEY, 1996).

As duas premissas fundamentais da RBV sobre os recursos e capacidades que a empresa pode controlar são a heterogeneidade e a imobilidade de recursos. A primeira pressupõe que as empresas diferem por possuir conjunto de recursos e capacidades distintas. A segunda assume que essas diferenças de recursos e capacidades são onerosas por conta da dificuldade de deslocar esses recursos (BARNEY, 1996, 2011).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



A construção teórica da RBV está baseada em três visões que discutem a importância dos recursos internos considerando as fraquezas e forças na elaboração das estratégias com o objetivo de criar e manter vantagens competitivas sustentáveis, quais sejam: a ênfase sobre as competências distintas das empresas; o princípio econômico da terra com diferentes níveis de fertilidade, concebido por David Ricardo em 1817, que ajuda a explicar a heterogeneidade e a dificuldade em imitar; e a teoria do crescimento da firma desenvolvida por Edith Penrose em 1959 (BARNEY, 1996).

Segundo Barney (1996), os estudos sobre as distintivas competências nas firmas e a relação destas com o desempenho superior foi desenvolvido na escola de negócios de Harvard, na primeira década do século XX, assumindo-se uma relação causal das decisões tomadas pelos gerentes e seus efeitos sobre o desempenho. A liderança institucional ajuda a criar na organização uma visão em torno da qual seus membros podem se juntar para organizar e estruturar a empresa. A visão organizacional combinada com a estrutura organizacional e contribui para definir as diferentes competências da empresa, que aquelas que ela faz melhor do que qualquer uma de suas concorrentes (BARNEY, 1996).

A visão da firma como um amplo conjunto de recursos produtivos foi apresentada por Penrose (1959), com objetivo de entender o processo através do qual as empresas crescem e os limites desse crescimento. O argumento central é de que as firmas devem ser analisadas como uma estrutura administrativa que interliga e coordena as atividades de numerosos indivíduos e grupos, ou seja, a empresa deve ser entendida como um conjunto de recursos produtivos. Neste sentido Teece (2007), declara que, as capacidades da organização adaptam a base de recursos de uma empresa à evolução das demandas dos clientes e tendências de mercado, e permitem que a empresa molde seu ambiente por meio da inovação e colaboração com seus clientes e outros atores-chave (TEECE, 2007), o que pode ser obtido por processos compartilhados.

A possibilidade de adaptação das capacidades requer das empresas a dotação de capacidades dinâmicas (DE LIMA, et al., 2020). A abordagem das capacidades dinâmicas explica como as empresas criam novas formas de vantagem competitiva considerando a capacidade de renovar competências para enfrentar ambientes de rápida mudança, de maneira a inovar para responder mudanças tecnológicas, e a capacidade da gestão estratégica da empresa para adaptar, integrar e reconfigurar recursos, competências e habilidades internas e externas, de forma a superar os desafios impostos pela acelerada transformação do mercado no curto prazo (HELFAT et al., 2009; TEECE, et al., 1997).

Eisenhardt e Martin (2000), ampliam a compreensão sobre as Capacidades Dinâmicas, e preenchem a lacuna deixada pela VBR no que se refere ao pressuposto de comportamento estático dos recursos e capacidades. Nesta abordagem os autores assumem que as capacidades dinâmicas são processos internos às empresas que contribuem para obtenção de novas configurações de recursos como resposta a velocidade de mudança no mercado e não apenas o foco na eficiente de uso dos recursos inicialmente proposta por Teece et al. (1997). Esse contraponto decorrente da reconceitualização feita

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



por Eisenhardt e Martin (2000), em que o dinamismo se encontra nas capacidades empregadas para rodar os processos internos organizacionais e as estratégias específicas incluem a gestão de inovações de produtos, decisões de marketing e efetivação de alianças como forma de alterar a base de recursos da empresa.

Em contraponto a VBR e suas derivações Bromiley e Rau (2014) apresentam a abordagem da Visão Baseada em Prática (VBP) como modelo teórico para explicar os ganhos de competitividade das empresas. Essa abordagem emerge do campo da gestão das operações de uma empresa, identificadas no cotidiano dos processos de gestão e que acabam por orientar a formulação de estratégias que explicam o desempenho baseado em rotinas comuns, práticas inimitáveis e disseminadas na indústria em que a empresa concorre. Vale ressaltar que, os autores assumem que o acesso a essas práticas não têm custos monetários, diferente da VBR.

Na perspectiva das práticas, a proposta da abordagem da estratégia como prática, foca atenção nos processos internos da empresa que estão relacionados a formação das estratégias a partir de informações sistematizadas das etapas de formulação, planejamento e implementação das estratégias (BROMILEY E RAU, 2016).

Segundo Whittington (2006), os elementos que constituem a estratégia como uma atividade, abrange normas compartilhadas para agir (práticas), realizar atividades reais (práxis), e o comportamento dos indivíduos nessas atividades (praticantes), ou seja, o foco está na influência real de todos os indivíduos envolvidos em atividades estratégicas (VAARA E WHITTINGTON, 2012). Nesta abordagem, *insights* são fornecidos sobre a importância dos atores estratégicos em vários níveis organizacionais (GOLSORKHI et al., 2010).

De acordo com Regner (2008) e Whittington (2006), a abordagem da prática enfatiza o papel que as incorporações, estruturas e interações sociais desempenham na estratégia. Essa abordagem analisa os processos internamente e o relacionamento intercompetidor, o que possibilita trocas e valores como benefícios às empresas cooepetidoras. Com efeito, a estratégia torna-se socialmente construída, por considerar as ações, interações e negociações dos atores da empresa e as práticas desenvolvidas.

A construção dessa abordagem considera três aspectos interligados, em que se assume práticas como rotinas comuns de comportamento, normas, crenças que orientam o processo de construção das ideias decorrentes da vivência (práxis) e os principais atores da construção das estratégias (praticantes). Diante dessa nova abordagem, uma nova condução de pesquisa em estratégia surge a partir da lente microscópica dos processos.

2.2 Estratégias interorganizacionais via alianças (colaboração, cooperação e cooepetição)

Estratégias interorganizacionais são como a realização de tarefas ou atividades comuns entre duas ou mais empresas, sejam elas atuantes em um mesmo ambiente organizacional ou em outro distinto. Segundo Winckler e Molinari (2011), colaboração e

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



cooperação são dois conceitos diferentes, com o mesmo objetivo estratégico de criar vantagens competitivas.

O interesse principal das alianças é alcançar objetivos comuns, e não individuais, por meio de ações coletivas. Por meio de alianças estratégicas, redes e outras parcerias, as empresas buscam melhorar seu desempenho, pois recursos capacidades e riscos podem ser compartilhados (GNYAWALI E PARK, 2011). A interseção entre as relações intraorganizacionais busca o sucesso entre as atividades econômicas de cooperação, colaboração e coopetição em busca de desafios novos, qualificando o serviço ou produto no elo entre as empresas dentro de uma cadeia produtiva. Neste sentido, pode-se inferir que essa tríade entre colaboração, cooperação e coopetição sempre existiu entre as empresas.

A colaboração interorganizacional tem papel de destaque no campo das estratégias das corporações diante da acelerada mudança e a elevada incerteza de negócios em um mercado globalizado, em que o nível da concorrência transcende territórios, tipos de organizações e produtos consumidos por cidadãos e empresas que atuam nos mais diferentes segmentos econômicos.

Para Crowley e Karim (1995), parceria significa resolução de problemas interorganizacionais levando em consideração atributos como confiança, visão partilhada e compromisso de longo prazo; e pelo processo em que a parceria continua a ser vista como um verbo, como o desenvolvimento de uma missão. Assim, as empresas não sobrevivem e prosperam somente por seus próprios esforços individuais, pois a melhoria do desempenho depende, em grande medida, do desempenho de outras empresas, da natureza, e da qualidade das relações diretas e indiretas que elas desenvolvem (WILKINSON E YOUNG, 2002).

Há grande semelhança entre colaboração e cooperação, ambos se referem a relações entre atores dos setores públicos ou privados, que podem ter fins competitivos ou não, com duração variada, e que dependem do contexto em que estão inseridos, mais há diferença entre os conceitos, segundo Polenske (2004).

Um dos maiores desafios no campo das ciências sociais modernas é entender a origem e a evolução do comportamento cooperativo. Entre várias teorias como seleção multinível, reciprocidade, seleção cultural de grupo, seleção de parentesco, a teoria dos Jogos é a mais relevante dessas teorias, em que os agentes se baseiam em simulações, assumindo, em regra, uma estrutura simples de retornos e um pequeno conjunto de estratégias possíveis (BURTSEV E TURCHIN, 2006).

Há relacionamento cooperativo, quando dois ou mais atores concordam, através de arranjos formais ou informais, em compartilhar informações, definir suporte gerencial e treinamento técnico, suprimento de capital e/ou prover informações de mercado. As relações entre atores são geralmente externas e horizontais, por exemplo, os atores não trabalham juntos no *design*, produção e/ou comercialização de um produto ou processo (POLENSKE, 2004).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Entre a cooperação e colaboração considera-se que há diferenças, que na cooperação há uma diferença na finalidade da ação, sem benefícios para ambos, sem enquadramento e sem sentido de reciprocidade. A colaboração gera o benefício para um dos parceiros, ou como uma relação hierárquica sendo uma hierarquia vertical. A questão da verticalidade e horizontalidade dentro das estratégias segundo Polenske (2004), são aspectos diferenciais entre a colaboração e a cooperação. A verticalidade é vista nas ações de colaboração e a horizontalidade é vista nas ações de cooperação. A cooperação é baseada em um nível horizontal, com motivações parecidas ou diferentes entre os parceiros, a qual gera benefícios mútuos com reciprocidade e resultados positivos para os parceiros.

A teoria da coopetição é uma estratégia emergente, a respeito do comportamento de cooperação competitiva entre as empresas, ou seja, elas cooperam para atingir determinado objetivo e competem na hora de dividir os ganhos. (NALEBUFF E BRANDENBURGUER, 1996). Exemplos: a coopetição entre indústrias finlandesas e suecas (BENGTSSON E KOCK, 2000), a análise de coopetição intraorganizacional em firmas multinacionais (TSAI, 2002), a tipologia de coopetição a partir da dinâmica interfirmas para criação de valor (DAGNINO E PADULA, 2002) e a identificação de fatores críticos de sucesso em estratégias de coopetição, em Hong Kong (CHIN, et al., 2008).

A estratégia da coopetição teve força de uso na década de 1990, e volta nas duas primeiras décadas dos anos 2000, vários autores baseiam-se em dimensões econômica, teoria do custos e transação (RITALA E HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009), economia institucional (MIONE, 2009), a teoria dos jogos (RITALA E HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009; RITALA 2012) e a visão baseada em recursos (MENTION 2011; RITALA E SAINIO 2014), bem como a teoria das capacidade dinâmicas (M' CHIRGUI, 2005), teorias organizacionais com organização, aprendizagem e estratégia (EG LUO et al. 2006; MARIANI 2007) e teoria da rede social (TSAI 2002; GNYAWALI et al. 2006).

A coopetição é uma estratégia que pode explicar a rede de interdependência estratégica entre as firmas por um sistema de criação de valor cooperativo. Neste sentido, na coopetição, a cooperação e a competição co-evoluem (DAGNINO E PADULA, 2002). BENGTSSON E KOCK (2000), dividem em três níveis a coopetição: relacionamento dominante em cooperação- a coopetição consiste em mais cooperação do que competição; relacionamento equilibrado- cooperação e competição são igualmente distribuídas; relacionamento dominante em competição: a coopetição consiste em mais competição do que cooperação.

Conforme as alianças intraorganizacionais, observa-se que elas são motivadas por ganhos comuns para os dois lados, são consideradas cooperativas e quando ocorrem entre competidores são chamadas de coopetição, a união de cooperação e competição. Caso haja o ganho só de um parceiro então essa estratégia é colaborativa. Metade das relações competitivas ocorre entre concorrentes (HARBISON et al. 1998).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



A coopetição como estratégia para ganhar poder de mercado, unem duas forças de forma cooperativa. Uma vez que a estratégia das empresas muda de cooperar para competir, pois cada empresa busca obter maior poder de mercado às custas dos outros *stakeholders*, afirmam Brandenburger e Nalebuff (1996).

Quando as empresas pensam na coopetição visam aumentar os lucros e criar um mercado maior para seus produtos ou serviços, criando a coopetição para criação de valor. O valor é criado por meio de fatores combinados, alcançar uma situação ganha-ganha para todas as partes por meio de um mercado maior (LIU, 2012).

A coopetição pode ser uma resposta eficaz às ameaças e oportunidades ambientais, pois atuam sobre as condições ambientais mutáveis e instáveis no comportamento estratégico cooperativo das empresas afirmam Padula e Dagnino (2007). De acordo com Enberg (2012), as empresas concorrentes provavelmente tenham uma base de conhecimento mais comum do que as não concorrentes, o que permite o compartilhamento e integração bem sucedida do conhecimento com mais facilidade e apoia a geração de novos conhecimentos e produtos dentro de uma cadeia de valor.

Uma relação positiva entre a coopetição e a inovação das empresas do mercado em geral e especialmente sob circunstâncias de alta incerteza, externalidades de rede positivas e baixa concorrência no respectivo mercado conforme Ritala (2012). Estudos empíricos enfatizam a relação positiva entre a coopetição e inovação. Segundo Roguigues et al. (2009), baseado nas teorias dos jogos, a coopetição pode resultar em uma situação ganha-ganha para todas as partes envolvidas exemplificando Apple e Nike, com relação ao aumento das vendas, participação de mercado, reconhecimento internacional da marca e penetração no mercado. Observa-se que as vantagens são bem favoráveis as empresas, dentro desse contexto há riscos e desafios que todos correm quando se trata de coopetição em atividades de inovação. Segundo Cassiman et al. (2009), o oportunismo e vazamento de conhecimento podem dificultar a geração de inovações radicais.

As empresas envolvidas na coopetição podem agrupar proativamente suas atividades de P & D (WALLEY, 2007), e obter acesso a conhecimentos e recursos externos que podem aplicar em sua própria empresa (BENGTSSON E KOCK, 2000). Segundo Afuah 2000, Levy et al. (2003) e Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2009), essas vantagens de coopetição podem melhorar a vantagem competitiva das empresas, pois elas desenvolvem produtos ou serviços que não seriam capazes de ser criados sem um parceiro competitivo.

O quadro 1 resume as dimensões da estratégia abordadas nesse ensaio, comportamento dos consumidores, sentido e objetivos apresentados por Winckler e Molinari (2011).

Quadro 1 – Atributos de Estratégias de Competição, Cooperação, Colaboração e Competição.

Estratégia	Comportamento dos atores	Sentido	Objetivos
------------	--------------------------	---------	-----------

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Competição	Concorrência/ Rivalidade	Horizontal	Ganhos individuais
Cooperação	Reciprocidade	Horizontal	Ganhos comuns
Colaboração	Apoio	Horizontal ou vertical	Ganhos individuais
Coopetição	Competição + Cooperação	Horizontal	Ganhos comuns

Fonte: Winckler e Molinari (2011)

Nas estratégias interorganizacionais há dificuldades, com o oportunismo, a falta de comunicação, de empenho e comprometimento para ambos os lados da transação em um âmbito interno e externo causando efeito negativo da coopetição no desempenho e na inovação.

Como exemplo, a Fujifilm e a Kodak disputavam entre si, mas cooperam para resolver o problema de eliminação de resíduos de câmeras descartáveis, aceitando as câmeras uma da outra. Isso ajuda a reduzir o custo de coleta de cada organização e a expandir o mercado de câmeras descartáveis. Ambas competem pelo produto ou serviço com mais qualidade, com um valor agregado maior. Outro exemplo foi a falta de microchips para os carros, na pandemia do Covid- 19, que em Taiwan não tinha como produzir por falta de água um dos componentes que fazem parte do microchip e a questão da pandemia aumentou ainda mais a falta no mercado mundial. Diante da situação, a China aderiu à Organização Mundial do Comércio e abriu os seus mercados a países estrangeiros (DANGAYACH E DESHMUKH, 2001).

3 DISCUSSÃO

O conjunto de abordagens teóricas de estratégias para criação de valor e vantagem competitiva estão ancorada em diferentes abordagens, entre elas as estratégias baseadas no posicionamento da empresa no mercado, desenvolvida por Porter (1986) e ampliando os fatores de análise das estruturas a partir do modelo das cinco forças para empresa manter ou ganhar parcela de mercado via liderança de custos ou diferenciação de produtos, diferente do modelo inicial da teoria da economia da organização industrial, em que a análise da competição e posição de liderança e formulado a partir da relação de causalidade entre a Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD) desenvolvido por Mason (1939) e Bain (1956), em que Gomes (2003) propõe a análise sistêmica da competitividade, integrando os modelos ECD e o das cinco forças.

Cabe frisar que esses modelos apresentam como pressupostos comuns a homogeneidade entre as empresas de uma indústria e incorporam a análise do relacionamento entre as empresas como enfatizado por Gomes (2003) na proposta do

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



modelo de análise sistêmica da competitividade, que analisa os fatores em nível micro, meso, macro e meta, e aponta a cooperação tecnológica fator a ser considerado para avaliar a condição de inserção da empresa no mercado, em especial o externo. No estudo sobre a Estrutura Industrial e Competitividade das Empresas de Madeira do Estado do Pará, 2001, o autor declara que a cooperação interorganizacional na indústria madeireira eleva o nível de aprendizado coletivo, do conhecimento na indústria, da inovação tecnológica e, por fim, afirma que as micro e pequenas empresas são as mais ameaçadas nessa indústria por conta do baixo nível de cooperação entre essas empresas e as de tamanho médio e grande, em que, essas últimas são as que mais se beneficiam da cooperação interorganizacional.

Em 1986, Porter foca seu olhar de investigador acadêmico e consultor de empresas para o ambiente da empresa e lança luz ao sistema de valores de cada um dos elos de uma cadeia produtiva, definido como cadeia de valor de uma empresa, que mostra o processo de criação de vantagem competitiva. Neste sistema, o autor argumenta que a empresa mantém relacionamento com outras empresas que têm potencial para aumentar o grau do benefício percebido pelos consumidores a partir da identificação dos recursos, competências, capacidades, e com isso, a elevação da rentabilidade da empresa. Para Porter (1985), uma forma de melhorar o posicionamento da empresa é empregar estratégias baseada no aumento da qualidade da matéria-prima, da logística de baixo custo e sustentada, e do relacionamento baseado em confiança e reciprocidade obtidos a partir das estratégias de colaboração e cooperação.

De acordo com Porter e Kramer (2006), o valor compartilhamento é definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo que promovem as condições econômicas e sociais nas comunidades em que opera. De acordo com Crane et al (2014), os pontos fortes desse modelo são: atrai com sucesso profissionais e acadêmicos; eleva as metas sociais a um nível estratégico; articula um papel claro para os governos em comportamento responsável; adiciona rigor às ideias de "capitalismo consciente" e fornece uma construção de guarda-chuva para conexões frouxas conceitos. Os pontos fracos desse modelo são: não é original; ignora as tensões entre o social e objetivos econômicos; é ingênua sobre os desafios das conformidades dos negócios; e baseado em uma concepção superficial do papel da corporação na sociedade.

De Souza et al (2022), analisam a relação entre uma grande empresa de cosmético do Brasil e pequenos extrativistas do Tucumã, que realizaram relação de não mercado para fornecimento do fruto do tucumã como insumo básico da grande empresa. Os autores apontam que a cooperação e a sinergia, entre cooperados, cooperativa e indústria, mostra o caminho para a troca de conhecimento e práticas ligadas ao cultivo e extração de diversas culturas. Em termos empíricos, a pesquisa mostra que os pequenos produtores são representados pela cooperativa, que mantém relação contratual com a empresa demandante.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Em suma, o modelo do valor compartilhado reforça a importância de relacionamentos cooperativos entre grandes empresas e as cooperativas de produtos extrativista da floresta amazônica utilizados como insumos por essas empresas que agregam elevado valor em seus produtos finais por enfatizar a sua relação como as pequenas comunidades amazônicas e a efetiva transferência da tecnologia e conhecimento de produção e manejo na coleta desses produtos na floresta e a manutenção da floresta.

As estratégias baseadas em recursos se opõem as porterianas por refutar a proposição de homogeneidade entre as empresas e por assumir que os recursos e capacidades não apresentam mobilidade perfeita, além de focar sobre o mercado imperfeito de alguns recursos que são a base da criação das rendas ricardiana e da justificativa de não imitabilidade desses recursos.

Nesta abordagem, Barney (1991) apresenta o modelo de análise dos recursos da empresa classificando os atributos como valiosos, raros, não imitáveis e de difícil imitação os produtos com características. Na presença de um ou mais atributos, principalmente, a combinação de atributos como raro, de difícil imitação e não apresentando substituto imediato de um recurso, essas características proporcionam a criação de valor superior e de vantagens competitivas, em alguns casos, sustentadas. Segundo Grant (1991), a cooperação e a governança interna de recursos e capacidades, principalmente dos ativos intangíveis da empresa, o que dificulta a imitação desses recursos pelos concorrentes uma vez que, esses últimos não terão a informação completa devido à complexidade social e a ambiguidade causal desses ativos que tornam a percepção incompleta desses produtos.

A abordagem das capacidades dinâmicas é vista como uma derivação da VBR e que responde as críticas feita a esse modelo de gestão estratégica no que tange a questão da tautologia e da visão estática, como elementos centrais da descrença. O modelo das capacidades dinâmicas explicita como as empresas podem obter novas formas de criar vantagens competitivas considerando o dinamismo do mercado e a capacidade da empresa renovar suas competências no curtíssimo prazo e desenvolver capacidades em sua gestão estratégica para conseguir adaptar, integrar e reconfigurar recursos, habilidades internas e externas.

O foco central recai sobre as rotinas operacionais e administrativas interdependentes e como se desenvolvem recursos, capacidades e competências considerando a trajetória vivenciada pela empresa no tempo passado (*path dependence*). Neste conjunto de processos que identificam os relacionamentos internos e externos da empresa que contribuem para formação das capacidades dinâmicas e a criação de vantagens competitivas estão a formação de alianças.

Eisenhardt e Martin (2000) entendem que as alianças estratégicas são um tipo de capacidades dinâmicas, que possibilita à empresa acesso a recursos externos que não seriam acessados sem a cooperação, além de partilhar objetivos e riscos entre as partes de

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

FUNDO NACIONAL
DE DESENVOLVIMENTO
E PROGRESSO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



forma a alcançar maior desempenho, e que nesses laços quanto maior for a confiança e o compromisso da cooperação, menos conflitos aparecem entre eles, além de ampliar o compromisso entre as partes no longo prazo.

Heide e Miner (1992) identificam quatro áreas com potencial interesse para a cooperação: flexibilidade, troca de informações, solução compartilhada de problemas e restrições ao uso do poder. O artigo de Browning, Beyer e Shetler (1995), parte da Teoria da Complexidade para analisar a construção da cooperação em indústrias competitivas e traz uma interessante contribuição para o entendimento da formação das alianças, mostrando que, os fatores que antecedem a formação da cooperação são a ambiguidade e a desordem.

A instabilidade presente nas alianças estratégicas decorre, em grande medida, da ocorrência de fraudes, comportamentos imprevisíveis e a fraca estabilidade, advertindo que a estrutura está diretamente ligada ao desempenho. Com a junção dos resultados com o processo, uma nova estrutura ou, uma outra dimensão de análise é desenvolvida ligando-se prática, praxis e praticantes com os resultados da organização

De Souza (2021), ao investigar a construção das capacidades dinâmicas em organizações da hospitalidade no contexto da pandemia de COVID-19, identificou, a partir de entrevistas estruturadas, que as empresas do segmento de restaurantes construíram processos que levou a criação de novos conhecimentos, como a implementação de novos serviços que estão presentes em outras atividades econômicas e que teve de adaptar os procedimentos internos para atender as exigências sanitárias da pandemia de COVID19 para assegurar a confiança dos clientes. Neste processo, a troca de experiências com empresas concorrentes foi essencial para estabelecer relacionamentos informais que contribuíram para que a empresa tivesse condições de realizar os ajustes necessários para formação de capacidades adaptativas.

De Souza et al. (2021), analisaram os processos de produção, qualidade do produto e de preservação do meio ambiente desenvolvido por pequenos produtores associados a Cooperativa D'Irituia, no município de Irituia (PA), para se incluírem como fornecedores do Tucumã (*Astrocaryum Vulgare Mart.*), insumo comercializado com a empresa de cosméticos Natura. A luz da abordagem da cadeia de valor compartilhada foi possível observar que, a cooperação entre os atores do processo possibilitou a transferência de conhecimento e tecnologia que resultou na padronização dos processos e na prática de manutenção da floresta e dos ecossistemas.

Diante do exposto é possível mostrar as confluências entre as estratégias de colaboração, cooperação e coopetição e os modelos tradicionais da gestão estratégica, em que esses modelos emergentes de alianças estratégicas potencializam a estruturação dos modelos de análise para se encontrar respostas ao principal questionamento da área da gestão estratégica, de por que empresas semelhantes de um mesmo setor apresentam desempenhos distintos?

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



4 CONCLUSÃO

As abordagens da gestão estratégica incorporam as estratégias de colaboração, cooperação e coopetição como mecanismos usados para romper barreiras à entrada em setores econômicos via transferência de tecnologia ou de processos inovativos de gestão necessários à criação de novos recursos e capacidades, via mecanismos de aprendizado e transformação das rotinas da empresa.

As alianças viabilizam a adoção de estratégias baseada em recursos e o desenvolvimento de cadeias compartilhadas que executam processos inclusivos, em que as médias e grandes empresas são as que mais se beneficiam, apesar da dificuldade de executar essas cooperações ou coopetições para criação de vantagens competitivas.

O dinamismo de alguns mercados impõe às empresas o desenvolvimento de novas rotinas, competências e capacidades obtidas a partir de processos de adaptação, reconfiguração e integração realizado pelas empresas. Isso mostra a importância e a necessidade das empresas estabelecerem alianças como forma de alavancar suas possibilidades de criação de vantagens competitivas.

A proposta deste ensaio teórico convida a uma reflexão sobre as confluências entre as teorias da gestão estratégica e a abordagem das alianças na criação de valor das empresas, evidenciando a importância dos modelos de aliança estratégica (colaboração, cooperação e coopetição) no desenvolvimento de estratégias que levam a criação de valor e de vantagens competitivas nas empresas. Entendendo que o tema é de grande relevância para o entendimento e construção das estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, Allan. How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change?. *Strategic management journal*, v. 21, n. 3, p. 397-404, 2000.
- BAIN, Joe S. *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*. Harvard University Press, 1956.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. USA. Addison-Wesley Publishing Company, 1996
- BARNEY, Jay B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. (No Title), 1997.
- BARNEY, Jay B.; KETCHEN JR, David J.; WRIGHT, Mike. The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- BENGTSSON, M. e Kock, S. “Coopetição’ em redes de negócios - para cooperar e competir simultaneamente”, *Gestão de Marketing Industrial*, Vol. 29, 2000.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- BROMILEY, Philip; RAU, Devaki. Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 8, p. 1249-1256, 2014.
- BROWNING, Larry D.; BEYER, Janice M.; SHETLER, Judy C. Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 113-151, 1995.
- BUFFA, Federica; FRANCH, Mariangela; RIZIO, Dina. Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production*, v. 194, p. 656-664, 2018
- BURTSEV, Mikhail; TURCHIN, Peter. Evolution of cooperative strategies from first principles. *Nature*, v. 440, n. 7087, p. 1041-1044, 2006.
- CRANE, Andrew et al. Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.
- CASSIMAN, Bruno; DI GUARDO, Maria Chiara; VALENTINI, Giovanni. Organising R&D projects to profit from innovation: Insights from co-opetition. *Long range planning*, v. 42, n. 2, p. 216-233, 2009.
- CHIN, K., CHAN, B. L. & LAM, P.. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (4), 437-454. 2008.
- CROWLEY, Larry G.; KARIM, Md Ariful. Conceptual model of partnering. *Journal of management in engineering*, v. 11, n. 5, p. 33-39, 1995.
- DAGNINO, Giovanni Battista. Preface: Coopetition Strategy—Toward a New Kind of Inter-Firm Dynamics?. *International Studies of Management & Organization*, v. 37, n. 2, p. 3-10, 2007.
- DAGNINO, G. & Padula, G. (2002). Coopetition strategic: Towards a new kind of interfirm dynamics. Paper presented at the The European Academy of Management. Stockholm: Second Annual Conference-Innovative Research in Management.
- DARGAN, Samarth. Representação dos fatores no valor compartilhado, 2014. Disponível em: <https://insideiim.com/one-step-ahead-csr>. Acesso em 13 ago.2023.
- DANGAYACH, G. S.; DESHMUKH, S. G. Manufacturing strategy: literature review and some issues. *International journal of operations & production management*, v. 21, n. 7, p. 884-932, 2001.
- DARNALL, Nicole; HENRIQUES, Irene; SADORSKY, Perry. Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1072-1094, 2010.
- DE CARVALHO M. C.; Gomes, S.C.; Martins, C. M.; Negrão K. R. M.. Práticas de Gestão e sua Relação com Desempenho de Restaurantes. In: XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019. São Paulo/SP - 02 a 05 de outubro.2019.
- DE SOUZA, R. R. C.; Gomes, S.C.; Bahia, P. Q.. Inclusão de Pequenos Produtores Rurais em Cadeias de Valor na Amazônia— O Caso do Tucumã (*Astrocaryum Vulgare*

REALIZAÇÃO:



APOIO:

PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- Mart.) no município de Irituia. XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021. On-line - 4 - 8 de out de 2021. 2177-2576 versão online.
- DE SOUZA, Raimundo Renato Coelho; GOMES, Sérgio Castro; BAHIA, Pablo Queiroz. Desenvolvimento de estratégias inclusivas na cadeia de valor de produtos extrativistas: o caso do Tucumã (*Astrocaryum Vulgare* Mart.) negociado pela cooperativa D'Irituia junto a empresa de cosméticos. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, v. 13, n. 3, p. 1512-1532, 2022.
- DEMBEK, Krzysztof; SINGH, Prakash; BHAKOO, Vikram. 2016. Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?. *Journal of Business Ethics*, v. 137, n. 2, p. 231-267, 2016.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- ENBERG, Cecilia. Enabling knowledge integration in cooperative R&D projects—The management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 7, p. 771-780, 2012.
- GALLEAR, David; GHOBADIAN, Abby; HE, Qile. The mediating effect of environmental and ethical behaviour on supply chain partnership decisions and management appreciation of supplier partnership risks. *International Journal of Production Research*, v. 53, n. 21, p. 6455-6472, 2015.
- GNYAWALI, Devi R.; PARK, Byung-Jin Robert. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research policy*, v. 40, n. 5, p. 650-663, 2011.
- GNYAWALI, Devi R.; HE, Jinyu; MADHAVAN, Ravindranath. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of management*, v. 32, n. 4, p. 507-530, 2006.
- GOMES, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T.. A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25, 15-27, 2016.
- Gomes, S. C. Estrutura industrial e competitividade das empresas de madeira beneficiada do Estado do Pará - 2001. Dissertação (mestrado em economia). Belém. Universidade da Amazônia - UNAMA 2003. 151p.
- GOLSORKHI, Damon et al. (Ed.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press, 2010.
- GRANT, R. M.. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications of Strategic Formulation. *California Management Review*. Berkeley, CA, Vol. 33, No. 3, pp.114-134.1991.
- HEIDE, Jan B.; MINER, Anne S. The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of management journal*, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- HELFAT, Constance E. et al. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009
- LEVY, M.e outros, (2003), “PME, coopetição e partilha de conhecimento: o papel da informação sistemas”,Jornal Europeu de Sistemas de Informação,Vol. 12, pp. 3-17.
- Liu, F., & Maitlis, S. (no prelo). Dinâmica emocional e processos de criação de estratégias: uma estudo de conversas estratégicas em reuniões de top team.Jornal de Estudos de Administração,próximo 2012.
- MASON, Edward S. Price and production policies of large-scale enterprise. The American economic review, v. 29, n. 1, p. 61-74, 1939.
- M'CHIRGUI, Zouhaïer. The economics of the smart card industry: towards cooperative strategies. Economics of Innovation and New Technology, v. 14, n. 6, p. 455-477, 2005.
- MESQUITA, L. F., RAGOZZINO, R., & REUER, J. J. (Eds.). Collaborative strategy: Critical issues for alliances and networks. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2017.
- MENTION, Anne-Laure. Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: which influence on innovation novelty?. Technovation, v. 31, n. 1, p. 44-53, 2011.
- MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MIONE, Anne. When entrepreneurship requires cooperation: the need for standards in the creation of a market. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, v. 8, n. 1, p. 92-109, 2009.
- NALEBUFF, BJ e BRANDENBURGER, AM (1996),Coopetição,Harper Collins Negócios, Filadélfia, PA.
- PENROSE, E. T. The theory of the growth of the firm. New York: John Wiley, 1959.
- DE LIMA, Murilo Freitas; BORINI, Felipe; SANTOS, Leandro Lima. A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., v. 5, n. 1, p. 86-104, 2020.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Untangling the rise of cooperation. International Studies of Management and Organization, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.
- POLENSKE, Karen. Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions. Regional studies, v. 38, n. 9, p. 1029-1043, 2004.
- PORTER, Michael. La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más, 1985.
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva,Imprensa Livre, Nova York, NY, 1980.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark. *Estrategia y sociedad*. Harvard business review, v. 84, n. 12, p. 42-56, 2006.
- REGNÉR, Patrick. *Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy*. Human relations, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.
- RITALA, Paavo. *Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance*. British Journal of management, v. 23, n. 3, p. 307-324, 2012.
- RITALA, Paavo; SAINIO, Liisa-Maija. *Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives*. Technology Analysis & Strategic Management, v. 26, n. 2, p. 155-169, 2014.
- RITALA, Paavo; HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia. *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*. Technovation, v. 29, n. 12, p. 819-828, 2009.
- RITALA, Paavo; HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia; BLOMQVIST, Kirsimarja. *Tug of war in innovation—coopetitive service development*. International Journal of Services Technology and Management, v. 12, n. 3, p. 255-272, 2009.
- RUSKO, R. (2011). *Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the finnish forest industry*. Industrial Marketing Management, 40 (2), 311-320.
- TEECE, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, 1997, pp. 509-533
- TEECE, David J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic management journal, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TSAI, W. (2002), “Estrutura social de coopetição dentro de uma organização multiunidade: coordenação, competição e compartilhamento de conhecimento interorganizacional”, *Ciência da Organização*, Vol. 13 N° 2, pp.
- VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. *Strategy-as-practice: Taking social practices seriously*. Academy of Management Annals, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.
- VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. *Vantagens competitivas: o construto e a métrica*. Revista de Administração de Empresas. v. 44, n. 2, p. 51-63. abr/jun. 2004.
- WALLEY, Keith. *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*. International Studies of Management & Organization, v. 37, n. 2, p. 11-31, 2007.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n. 2, p. 171-180, 1984
- WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WINCKLER, Natália Carrão; MOLINARI, Gisele Trindade. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. *Revista ADM*, v. 4, n. 1, 2011.
- WILKINSON, Ian; YOUNG, Louise. On cooperating: firms, relations and networks. *Journal of business research*, v. 55, n. 2, p. 123-132, 2002.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ

