

Co-opetição em uma Rede de Cooperação

Maria Isabel Rodrigues Lima ¹
Luciana Gehlen ²

RESUMO

Este estudo tem por objetivo abordar as relações de competição e cooperação que ocorrem em uma rede de cooperação. Inicialmente, realiza-se uma revisão bibliográfica com intuito de promover a interação do leitor com o tema proposto, portanto são apresentados conceitos sobre redes de empresas, cooperação, competição e co-opetição. Considerando a competição acirrada que o mercado global apresenta, o desafio é mostrar que as relações de competição e cooperação favorecem o progresso das pequenas e médias empresas que participam de uma rede de cooperação. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso da Associação Uniflor. Foram realizadas três entrevistas, visando expor as relações de co-opetição que ocorrem entre os empresários pesquisados e de que forma estas facilitam o crescimento de suas empresas. Assim, pode-se afirmar que a co-opetição em uma rede de cooperação é benéfica para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Redes de empresas; Cooperação; Competição; Co-opetição.

ABSTRACT

This study has for objective to approach the competition and cooperation relations that happen in a cooperation net. Initially, it's made a bibliographical revision with the intention of promoting the interaction of the reader with the considered subject, therefore there are presented concepts about companies nets,

cooperation, competition and co-opetition. Considering the incited competition that the global market presents, the challenge is to show that the competition and cooperation relations favor the progress of small and medium companies that participate of a cooperation net. The used methodology consists in a qualitative research, through a case study of the Uniflor Association. There were made three interviews, aiming to expose the co-opetition relations that occur among the searched entrepreneurs and on which form they facilitate the growth of its companies. Thus, it can be affirmed that the co-opetition in a cooperation net is beneficial for the development of small and medium companies.

Keywords: Companies nets. Cooperation. Competition. Co-opetition.

INTRODUÇÃO

Devido ao processo de globalização crescente, ao fortalecimento das grandes corporações, à instabilidade financeira e a competição acirrada no meio empresarial, as pequenas e médias empresas apresentam muitas dificuldades para sobreviverem no mercado atual.

Diante desse cenário, torna-se necessário buscar alternativas para um melhor desenvolvimento, crescimento e, sobretudo, a manutenção das pequenas e médias empresas, visto que geram diversos empregos e movimentam o sistema econômico e social.

Uma das alternativas existentes é a constituição de uma rede de cooperação, ou seja, a implantação de

¹ Pós-graduanda em Pedagogia Empresarial pelo Centro Universitário Feevale; Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS); Consultora do Programa Redes de Cooperação do Centro Universitário Feevale. E-mail: isabellima@pop.com.br.

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Professora e Coordenadora do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Feevale. E-mail: lgehlen@feevale.br

uma nova forma de organização entre empresas, que possibilita troca de informações, marketing compartilhado, negociações em conjunto, informatização e ações coletivas para minimizar as dificuldades relativas ao segmento em que a empresa atua.

As redes de cooperação são formadas por uma entidade jurídica que abarca uma nova e única marca, a qual engloba todas as associadas, no entanto, cada empresa permanece como uma entidade legal separada, mantendo sua independência e sua individualidade. Mesmo que as empresas conservem sua independência, é fundamental que os associados se comprometam com a rede, pois é com o esforço coletivo que se conquistam os resultados almejados.

A formação de uma rede é considerada uma oportunidade para as empresas que decidem integrar-se ao Programa Redes de Cooperação. Esse Programa apresenta uma metodologia específica cedida pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), em parceria com dez Universidades do Rio Grande do Sul e, dentre essas, o Centro Universitário Feevale.

O objetivo proposto pelo Programa Redes de Cooperação rompe com vários paradigmas existentes no mundo do trabalho, pois visa unir empresas de um mesmo segmento para praticar ações em conjunto e formar uma Associação. No entanto, percebe-se, nas reuniões com os empresários, que, mesmo ocorrendo mudança de conceitos, valores e crenças, não significa que a nova forma de se relacionar, através da cooperação, prevaleça em todos os momentos. Em algumas circunstâncias, a competição entre os empresários é aflorada, ocasionando alguns desentendimentos que afetam o seu relacionamento interpessoal.

Por esse motivo, pretende-se investigar as relações de competição e cooperação vivenciadas pelos empresários, pois se observa que o convívio na rede é composto por atitudes cooperativas e competitivas. Para Orlick (1989), *apud* Lopes (2004), a principal diferença entre cooperação e competição é que no primeiro todos cooperam e ganham, eliminando-se o medo do fracasso e aumentando-se a auto-estima e a confiança em si mesmo. Ao passo que, no segundo, a valorização e reforço são deixados ao acaso ou concedidos apenas ao vencedor, o que gera frustração, medo e insegurança.

Na atualidade, está despontando um novo conceito que é o de co-operação, o qual sugere que as empresas desenvolvam relações de cooperação e competição, ou seja, que possam cooperar e competir ao mesmo tempo. Desse modo, estabeleceu-se como problema o seguinte questionamento: É possível pequenos e médios empresários, que fazem parte de uma rede de cooperação, conviverem e progredirem através da co-operação?

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é pesquisar, através da investigação de uma amostra não-probabilística, o modo como os empresários da Associação Uniflor convivem com as relações de cooperação e competição existentes, e se essas contribuem para o progresso de suas empresas.

Também foram definidos três objetivos específicos que nortearam a realização da pesquisa:

- Demonstrar a possibilidade de cooperação entre pequenas e médias empresas em um mercado competitivo
- Analisar as relações de co-operação que ocorrem em uma Rede de Cooperação
- Revelar as contribuições da cooperação para os empresários que fazem parte da Associação Uniflor.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Redes de empresas

O conceito de redes de empresas é bastante amplo, portanto será apresentada uma breve revisão bibliográfica sobre o tema, com intuito de facilitar a contextualização da pesquisa realizada.

Porter (1998), *apud* Amato Neto (2000), diz que:

Este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas (PORTER, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 46).

Nohria (1992), *apud* Verschoore (2004), afirma que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX. Mas, nas últimas décadas, a união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas, que individualmente seriam impossíveis, vem recebendo uma maior atenção dos estudos e das práticas organizacionais (OLIVER; EBERS, *apud* VERSCHOORE, 2004).

De acordo com Loiola e Moura (1997), *apud* Wegner (2005), no significado popular de rede não figura a presença de um ponto central, mas destaca-se a igualdade e a complementaridade entre as partes, em que cada nó do tecido é estratégico e fundamental para o todo. Assim, ressaltam que, formada por linhas e nós, a rede não inclui diferenças hierárquicas, mas apenas diferenças de função entre as linhas - que fazem a ligação - e os nós - que dão a sustentação.

Messner e Meyerr-Stamer (2000), *apud* Neto e Souza (2004), salientam que as empresas participantes de uma rede atuam, algumas, vezes de forma independente, e outras vezes, a maioria delas de forma dependente e interdependente. Afirmam que, referente à interação, as redes de empresas apresentam certa fluidez, podendo reagir mais rapidamente de forma coletiva do que grandes organizações individuais.

Zawislak, Ruffoni e Vieira (2002), *apud* Verschoore (2004), afirmam que as redes empresariais são um conjunto de empresas cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que, a rigor, pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes.

As redes são um grupo de empresas que cooperam entre si para poderem competir, colaborando para que juntas consigam aquilo que nenhuma delas seria capaz de fazer isoladamente. Isto é, trata-se, portanto, de um sistema sinérgico cujo resultado para cada parte é superior ao resultado que esta parte poderia obter individualmente. A cooperação é, para essas empresas, uma estratégia necessária para torná-las suficientemente competitivas no mercado (HATCH, *apud* WEGNER, 2005).

As redes empresariais é uma escolha de estrutura bem adaptada às pequenas e médias empresas para quem este tipo de associação é uma maneira de concretizar o lema “a união faz a força” (RIBAUT et al., *apud* AMATO NETO, 2000). Quando as empresas se unem, conseguem maior poder de barganha para com os fornecedores, devido ao aumento do volume de compras que passa a ser negociado. A união fortifica as empresas à medida que reduz custos e possibilita investimentos em publicidade, atraindo novos clientes e conseqüentemente, aumentando o faturamento.

Em síntese, as redes de empresas constituem uma importante estratégia, pois alavancam as vantagens de escala ao mesmo tempo em que preservam o poder da pequenez organizacional, contribuindo para o melhoramento da economia como um todo (LIPNACK, 1994).

1.2. Cooperação

Inicialmente serão apresentados os conceitos de cooperação e competição para que se possa chegar ao conceito de co-opetição, visto que este deriva da fusão desses dois conceitos.

Etimologicamente, cooperar significa operar juntamente com alguém. E cooperação significa a ação de cooperar, prestação de auxílio para um fim comum (PINHO, 1966). Segundo Souza et al. (2003), *apud* Barreto (2003, p. 290), o termo cooperar vem do latim *cum operari*, que significa “trabalhar com” ou “fazer com”. O dicionário de ciências sociais da Fundação

Getulio Vargas define cooperação como uma ação de indivíduos ou grupos “que visa a realização de metas desejadas por todos os interessados” (SILVA, *apud* BARRETO, 2003, p. 290).

De acordo com Ferreira (1980), cooperar significa operar ou obrar simultaneamente; trabalhar em comum; colaborar; cooperar para o bem público; ajudar, auxiliar. Souza et al. (2003), *apud* Barreto (2003), comentam que o conceito de cooperação refere-se a uma gama de experiências muito extensa que talvez fosse mais bem definida pelo termo colaboração que designa trabalhar de comum acordo, significando ajuda, auxílio ou contribuição.

Para Jesus e Tiriba, *apud* Cattani (2003), o termo cooperação significa operar simultaneamente, trabalhar em comum, colaborar, sinalizando, portanto, para um sentido de ação e um sentido de movimento coletivo, em oposição à perspectiva individual e individualista. Esses autores ainda salientam que cooperação significa a disposição, o empenho, o compromisso de apoiar, de fazer com, de empreender com, de produzir com, ou seja, fazer parte de um empreendimento coletivo cujos resultados dependem da ação de cada um dos participantes.

A cooperação tem como base a concepção de que muito pouco será conseguido de forma isolada, e que relacionamentos solidários podem se revelar mais competitivos e economicamente rentáveis do que o comportamento individualista centrado no auto-interesse (VERSCHOORE, 2004).

Em suma, cooperação é todo ato coletivo e organizado com vistas à realização de um objetivo comum (SOUZA et al., *apud* BARRETO, 2003). Lewis (1992, p. 315) diz que “o mundo nunca foi tão interdependente como é agora e todas as tendências apontam para a cooperação como uma força fundamental e crescente nos negócios”. No entanto, a cooperação apresenta diversos desafios, pois provoca alterações nos vínculos estabelecidos entre os empresários, visto que precisam desenvolver uma forma de gestão coletiva e democrática.

Segundo Dotto e Wittmann, *apud* Verschoore (2004, p. 151), “cooperar pressupõe colaboração, interdependência, confiança e responsabilidades mútuas”. Para esses autores, num ambiente empresarial, a cooperação atinge aspectos conflitantes, tais como:

- O abandono da concepção de concorrência e a adoção do conceito de parceria
- A definição de interesses mútuos transparentes, buscando soluções em conjunto para problemas que são comuns
- Mudanças na forma de gerenciar seu negócio isoladamente em prol do consenso para viabilizar o sucesso da associação entre as empresas.

Ultrapassando os desafios citados acima, a cooperação, segundo os referidos autores, passa a ser enfatizada como uma alternativa organizacional para as empresas que estejam dispostas a uma renovação e/ou prolongamento de sua existência no mercado. Desse modo, as empresas participantes cooperam compartilhando necessidades e dificuldades mútuas para alcançarem um conjunto de objetivos comuns e complementares.

1.3. Competição

A competição é explicada, segundo Ferreira (1980), como a busca simultânea, por dois ou mais indivíduos, de vantagem, vitória ou prêmio. Para esse autor, a palavra competição significa luta, desafio, disputa, rivalidade.

Segundo Souza et al., *apud* Barreto (2003, p. 293), competição significa, etimologicamente, *concorrer com, buscar ao mesmo tempo*. “[...] na competição os concorrentes têm seu foco no objetivo final a ser alcançado, não nos demais competidores, o que faz da competição uma norma impessoal” (SOUZA et al., *apud* BARRETO, 2003, p. 293).

Küchle (2002, p. 33) salienta que “uma das principais barreiras para a cooperação entre empresas é o paradigma de cooperar com aquele que é ou já foi um concorrente”. No entanto, essa situação oferece um tremendo potencial, como salienta Lewis (1992), *apud* Küchle (2002, p. 33): “os produtos e as tecnologias de uma empresa, além dos seus recursos mercadológicos e operacionais, são mais semelhantes àqueles dos seus concorrentes do que aos de qualquer outra empresa”. Além disso, “a cooperação com concorrentes deve acentuar as competências de cada empresa em separado, não devendo prejudicar processos ou produtos dos participantes” (KÜCHLE, 2002, p. 33).

Para Porter (1999, p. 39), “a rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento - a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários”. Afirmo o autor que a rivalidade intensa está relacionada com a presença de vários fatores:

- Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder

- O crescimento é lento, dando origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista

- Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços

- Os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de “personalidades”. Têm idéias diferentes sobre como competir e, com frequência, chocam-se uns com os outros.

No entanto, “o processo cooperativo está redefinindo o próprio conceito de concorrência. Cada vez mais a colaboração substitui o confronto, e uma nova linguagem de cooperação está sendo utilizada entre antigos antagonistas” (LYNCH, 1994, p. 26).

1.4. Co-opetição

O termo co-opetição originou-se da junção de duas palavras: cooperação + competição. “É uma feliz combinação do poder da cooperação com o zelo competitivo, que proporciona vantagens a pessoas e empresas” (LIPNACK, 1994, p. 42). É a fusão de forças complementares, segundo Lipnack (1994).

Noorda, *apud* Nalebuff e Brandenburger (1996), explica que é preciso competir e cooperar ao mesmo tempo. Nalebuff e Brandenburger (1996, p.14) dizem que “a combinação estabelece um relacionamento mais dinâmico do que as palavras 'competição' e 'cooperação' sugerem individualmente”. Por este motivo, denominam de co-opetição.

O termo co-opetição retrata de forma eficiente o que transcorre nas redes de cooperação. Nessas redes, percebe-se que os empresários vivenciam constantemente relações de cooperação e competição, uma vez que atuam no mesmo mercado. Segundo Lipnack (1994, p. 13), “cooperação e competição não são palavras geralmente utilizadas em conjunto numa mesma frase, ou mesmo num mesmo pensamento”. Essa autora afirma que o usual é que sejam termos opostos entre si: se você coopera, você não pode competir; se você compete, você não pode cooperar. No entanto, as pessoas estão utilizando esse termo para descrever algo que se tornou importante na nova forma de fazer negócios.

Muitas empresas não sobreviverão à chegada do século XXI a menos que sejam capazes de resolver a aparente contradição: cooperar e competir. A grande mudança estratégica que está ocorrendo no mundo dos negócios refere-se ao fato das empresas competirem e cooperarem ao mesmo tempo (LIPNACK, 1994, p. 12).

Lopes (2004) comenta que cooperação e competição são processos distintos, porém, não muito distantes, pois permitem um certo intercâmbio de características, de maneira que podemos encontrar, em algumas ocasiões, uma competição cooperativa e, noutras, uma cooperação competitiva. Já para Lipnack (1994), as redes resultam da criativa tensão que há entre tendências competitivas e cooperativas, variando entre a auto-asserção de indivíduos e a integração requerida pelo grupo como um todo.

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 52), “quer se trate de freguês, fornecedor, complementar ou concorrente, ninguém pode ser rotulado meramente como amigo ou inimigo”. Afirmam que há uma dualidade em todo o relacionamento - os elementos simultâneos de cooperação e competição, que resultam em co-opetição.

Pôr em prática a co-opetição requer raciocínio sagaz, realista. Não basta se sensibilizar com as possibilidades da cooperação e de estratégias que favoreçam ambas as partes. Você precisa de uma estrutura que lhe permita avaliar as conseqüências da cooperação e da concorrência [...], (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 15).

Assim, segundo os mesmos autores (1996), a co-opetição pode ocasionalmente parecer paradoxal. Afirmam que é isso que faz da co-opetição uma idéia tão poderosa. Ela é otimista sem ser ingênua. Assim como, estimula a ação ousada e a criatividade, ao mesmo tempo em que ajuda a evitar armadilhas.

2. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, utilizou-se o método qualitativo através de um Estudo de Caso. A pesquisa qualitativa trabalha com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, com uma gama de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Considerando os objetivos esperados pela pesquisa, a amostra selecionada caracterizou-se como não-probabilística, de natureza intencional, pois o pesquisador interessou-se pela opinião de determinados elementos da população.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram entrevistas semi-estruturadas e observações. A escolha pela técnica de entrevistas semi-estruturadas ocorreu pela possibilidade de haver maior liberdade no momento da investigação.

Para a aplicação do instrumento de pesquisa, do universo de onze associados da Associação Uniflor, escolheram-se três para serem entrevistados. A realização das entrevistas foi baseada em um roteiro para que o pesquisador obtivesse informações sobre tópicos pré-estabelecidos. As entrevistas foram transcritas e analisadas. Deste modo, a análise dos dados foi feita qualitativamente, de maneira interpretativa.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item, apresenta-se o histórico da Associação Uniflor e os resultados da pesquisa.

3.1. Sujeitos pesquisados

Em virtude do convênio estabelecido entre a SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e o Centro Universitário Feevale, foi possível formar a Associação Uniflor. Em junho de 2004, reuniram-se, em Novo Hamburgo, algumas lojas de flores que se interessaram pela idéia da cooperação entre empresas.

Em março de 2005, ocorreu o lançamento oficial da Associação para o mercado, os fornecedores e a comunidade. O segmento de atuação da Associação Uniflor compreende a comercialização de flores e plantas, arte floral, decoração e jardinismo. A Associação Uniflor é composta por onze associados, totalizando doze lojas de flores, distribuídas em seis cidades: Novo Hamburgo, Campo Bom, Sapiranga, Três Coroas, Taquara, Cachoeirinha. Esse montante gera sessenta empregos diretos e quinze indiretos.

3.2. Resultados da pesquisa

Nas entrevistas, abordaram-se questões referentes à cooperação e competição, almejando descobrir a visão que os associados têm desses conceitos, bem como perceber como vêem as relações de competição e cooperação em uma rede de cooperação, ou seja, a co-opetição.

Dentre os três entrevistados, dois mantiveram uma visão e conduta mais linear, sendo que um apresentou algumas contradições em suas respostas, ou seja, em alguns momentos, mostrava-se bastante competitivo, defendendo a competição e, em outros, mostrava-se muito cooperativo, criticando a competição.

São justamente as contradições apresentadas que traduzem melhor as relações de co-opetição que ocorrem na rede de cooperação pesquisada, pois é através dessas que se nota a coexistência da cooperação e da competição, no modo como se relacionam os empresários que fazem parte da Associação Uniflor.

Dentre a gama de informações reveladas, salientam-se as principais vantagens e contribuições da cooperação apontadas pelos associados:

- Redução de custos
- Expansão do nicho de mercado
- Troca de informações
- Troca de informações, experiências, conhecimentos e idéias
- Negociações conjuntas
- Melhor organização dos negócios
- Utilização de estratégias de marketing
- Ajuda mútua
- Mudanças de paradigmas (“uma nova visão para comprar e vender”)
- Aprendizado constante.

Os entrevistados também revelaram as vantagens da competição, sintetizando-as:

- Incentivo à melhoria contínua
- Possibilita rever conceitos e formas de trabalho
- Incentivo à criatividade
- Incentivo à inovação
- Desperta o desejo de superação
- Possibilita crescimento.

Quanto às relações de cooperação e competição que ocorrem na rede, os entrevistados referem que é um processo de aprendizado, que exige conhecimento mútuo e respeito. Acreditam que é preciso estar atentos e ter cautela no que tange a essas relações, para que se possa manter a coesão do grupo.

No que se refere ao convívio dos associados na rede de cooperação, percebe-se que consideram o convívio bom, mas difícil, devido às divergências de opiniões. Uma das principais dificuldades é alinhar os interesses individuais aos objetivos da rede. Conforme afirma Gomes (1999), *apud* Oliveira (2004, p. 49), “a simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo”.

Os dados coletados revelam que a co-opetição, em alguns momentos, pode ser turbulenta, mas, por outro lado, incentiva os associados a movimentarem-se, a saírem do comodismo e a buscarem alternativas para melhor se desenvolverem.

O fato de os empresários cooperarem e também competirem provoca uma desestabilização, a qual desperta a busca de soluções para problemas enfrentados, ocasionando, conseqüentemente, uma evolução nos negócios. Sendo assim, pode-se afirmar que a co-opetição em uma rede de cooperação é benéfica para o desenvolvimento das empresas que dela fazem parte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Unir-se é um começo;
Manter-se juntos é um progresso;
Trabalhar juntos é o sucesso.*
(Henry Ford *apud* Lynch, 1994, p. 104).

A globalização da economia abriu novos mercados, acirrou a concorrência e vem exigindo mudanças rápidas nas pessoas, empresas e aos países, segundo a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI, 2005). As constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios exigem que as empresas busquem alternativas para prosperarem e serem competitivas em um mercado tão veloz.

Em virtude desses fatores, uma das soluções viáveis para as empresas é a cooperação. No entanto, se, por um lado, o mundo dos negócios incentiva a realização de alianças estratégicas e a formação de redes de empresas, por outro, a competição acirrada estimula o individualismo.

Portanto, quando se idealizou esta pesquisa, um dos objetivos propostos foi identificar a possibilidade de pequenas e médias empresas cooperarem diante de um mercado competitivo. Assim, considerando os resultados da pesquisa, percebe-se que esse objetivo foi atingido, pois os entrevistados demonstraram que é possível reunir empresas do mesmo segmento para formar-se uma Associação.

Outro objetivo que orientou a investigação realizada refere-se às contribuições da cooperação para os empresários que participam da Associação Uniflor. Como demonstrado no item 3.2, esse objetivo também foi atingido, pois os entrevistados elencaram as contribuições da cooperação para as suas empresas. Inclusive, um dos entrevistados ressalta que, se não fosse a cooperação, teria que extinguir seu estabelecimento, ou seja, sua empresa não teria sobrevivido.

A predisposição para a cooperação tornou-se uma obrigatoriedade, e a sua realização transformou-se em uma vantagem competitiva. A comprovação de que grupos de empresas nas quais seus participantes trabalham almejando simultaneamente o melhor para si e o melhor para o grupo têm conquistado fatias de mercado crescentes e sustentáveis o que demonstra que a cooperação se tornou uma das poucas alternativas viáveis nesse novo paradigma competitivo (VERSCHOORE, 2004, p. 09).

Um dos principais objetivos deste estudo refere-se às relações de cooperação e competição que ocorrem em uma rede de cooperação, ou seja, a co-opetição. Nesse sentido, o problema norteador desta pesquisa levou a investigar como os empresários que integram a rede de cooperação pesquisada convivem com a co-opetição, e se esta contribui para o progresso de suas empresas.

Os entrevistados disseram que o convívio nem sempre é tranqüilo na rede, pois em alguns momentos, estão cooperando e, em outros, competindo, o que pode gerar alguns desentendimentos. No entanto, os entrevistados alegam que a co-opetição estimula mudanças e produz aprendizado e crescimento, tanto pessoal quanto profissional, resultando em progresso para suas empresas.

Conviver com a co-opetição demanda persistência para romper com alguns paradigmas, pois a *cooperação* é desconhecida para muitas empresas e a

competição está muito atrelada à destruição dos concorrentes e não à possibilidade de estabelecer relações de parceria, na qual ambos tenham vantagens.

Esse é um dos principais desafios para os empresários que participam de uma Rede de Cooperação, pois se tornarem solidários em um mercado competitivo e transitar nos espaços da cooperação, assumindo um novo papel na sociedade, não é um processo fácil.

Desse modo, é preciso aprender a lidar com a competição, visto que esta provoca mudanças e instiga a busca de soluções criativas não só para as pequenas e médias empresas, que participam de uma rede de cooperação, mas para todo o tipo de organização, instaurando um modo diferente de se relacionar com os concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

BARRETO, André Valente de Barros. **Cultura da cooperação: subsídios para uma economia solidária.** In: SOUZA, André Ricardo de; CUNHA, Gabriel Cavalcanti; DAKUZAKU, Regina Yoneko. **Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária.** São Paulo: Contexto, 2003.

CATTANI, Antonio David (org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Médio dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A., 1980.

KÜCHLE, Fabiano. **Redes de cooperação: uma estratégia para o fortalecimento de micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul, o caso da Associação gaúcha de mercados.** Novo Hamburgo: 2002. Monografia (Trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas) Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário Feevale, 2002.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade.** São Paulo: Pioneira, 1992.

LIPNACK, Jéssica. **Rede de informações.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LOPES, Jefferson Campos. **Educação para a convivência e a cooperação.** Disponível em : <http://www.cdof.com.br/recrea9.htm>. Acesso em nov.2005.

NALEBUFF, Barry J. ; BRANDENBURGER, Adam M. **Coopetição.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NETO, Francisco José K.; SOUZA, Sinval Oliveira. **Desenho, análise e avaliação de cadeias produtivas.** In: OLIVEIRA, Vanderli Fava. **Redes produtivas para o desenvolvimento regional.** Ouro Preto: ABEPRO, 2004.

OLIVEIRA, Vanderli Fava (org.). **Redes produtivas para o desenvolvimento regional.** Ouro Preto: ABEPRO, 2004.

PINHO, Diva Benevides. **Que é cooperativismo.** São Paulo: São Paulo Editora S. A., 1966.

PORTER, Michael E., **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS SEDAI. **Programa Redes de Cooperação,** Porto Alegre, set. 2005.

SOUZA, André Ricardo de; CUNHA, Gabriel Cavalcanti; DAKUZAKU, Regina Yoneko. **Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária.** São Paulo: Contexto, 2003.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. (org.). **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Porto Alegre: FEE, 2004.

WEGNER, Douglas. **Redes horizontais de empresas no Estado do Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento.** Santa Maria: 2005. Tese (Mestrado em Administração) Centro de Ciências Sociais e Humanas, UFSM, 2005.