



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

DAVI TEIXEIRA PINHEIRO

ANÁLISE DO PROCESSO DE “COOPETIÇÃO” EM UMA COOPERATIVA DA
INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO CEARÁ

FORTALEZA

2018

DAVI TEIXEIRA PINHEIRO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE “COOPETIÇÃO” EM UMA COOPERATIVA DA
INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO CEARÁ**

Dissertação apresentada à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Estratégia e Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto.

FORTALEZA

2018

DAVI TEIXEIRA PINHEIRO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE “COOPETIÇÃO” EM UMA COOPERATIVA DA
INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO CEARÁ**

Dissertação apresentada à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Estratégia e Sustentabilidade

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho (Membro interno)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara (Membro externo)
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Dr. Antônio Nunes de Miranda Filho (Membro externo)
Construtora Santo Amaro

A todos os professores e pesquisadores.

Ao meus pais, Arnaldo e Inês.

Aos meus irmãos, Levi e Saulo.

E toda a minha família, primos e tios.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao professor e orientador Dr. José Paula Barros Neto, pelo incentivo à pesquisa e por ter compartilhado o desafio de realizar este trabalho de pesquisa.

Agradeço aos meus amigos e colegas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), em especial a professora Rebeca Moreira, professor Adeildo Cabral e professora Nájila Julião, membros do Laboratório de Energias Renováveis e Conforto Ambiental (LERCA).

À banca composta pelo Dr. Antônio Nunes de Miranda Filho da Construtora Santo Amaro e, em especial, aos professores Dr. José Carlos Lázaro, Dr. Samuel Câmara e Dr. Jocildo Figueiredo pelas contribuições realizadas a este trabalho desde o projeto de pesquisa.

Aos meus novos amigos e companheiros de mestrado, Agnello Júnior, Breno Penha, Renato César, Rogério Dutra, Rubens Rodrigues e Stênio Wagner que sempre estiveram no dia a dia dessa jornada.

Não esqueço dos colegas que fizeram parte dessa maravilhosa turma de mestrado e me proporcionaram um grande aprendizado: Albenir, Ana Paula, Ana Paula, Elane, Evalda, Francis, Gil, Gumercindo, Karan, Karen, Lia, Márcia, Márcio, Socorro e Waleska. Agradeço a agradabilíssima confiança.

Aos meus colegas de Gercon, em especial ao Luis Cândido, Bosco Dantas, Arthur Fortaleza, Domingos Sávio, Juanito Costa e Vitor Cruz, por contribuírem com este trabalho.

À Cooperativa da Construção do Ceará (COOPERACON-CE), em nome do seu representante, o presidente Emanuel Capistrano, e a todos os membros do Conselho Administrativo, e, em especial, ao Yves Mourão, gerente comercial, que abraçou e apoiou incondicionalmente esta pesquisa.

Aos membros da Cooperativa (cooperados) que cederam parte do seu tempo para contribuir para o sucesso deste trabalho.

Ao Cleverland Araújo, Maruza Oliveira e Ribamar Soares, e a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, que contribuíram direta e indiretamente para o meu desenvolvimento acadêmico.

Por fim, agradeço a todos os que contribuíram direta e indiretamente na elaboração deste trabalho.

“Eu sou o intervalo entre o meu querer e o que
a vontade dos outros fez de mim”
(FERNANDO PESSOA)

RESUMO

As empresas ainda são dominadas pela competição, uma estratégia baseada no ganha-perde, isto é, um lado ganha e o outro perde; ou algumas vezes no perde-perde, em que ambos perdem. Por outro lado, algumas empresas optam pela cooperação como maneira de contrapor a competição. Nela, o interesse coletivo sobrepõe o individual. Nos últimos anos um outro fenômeno tem se adaptado melhor aos mundos dos negócios. A este fenômeno da-se o nome de “coopetição”, isto é, cooperar com o concorrente. A “coopetição” surgiu há mais de um século, entretanto se tornou popular nos últimos 20 anos, sendo ainda pouco pesquisada na academia e desconhecida do mundo empresarial. Apresentando diversas lacunas quanto ao conceito, contexto, processo e aplicação da “coopetição” no mundo dos negócios, apesar de já ter ocorrido algumas publicações em periódicos e eventos sobre o tema. Este trabalho tem o objetivo de analisar o processo de “coopetição” na indústria da construção civil no Ceará por meio de um estudo de caso em uma cooperativa de compras, mediante uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, cuja coleta de dados se dá por meio de entrevistas semiestruturada e pesquisa documental. Os principais resultados evidenciam a cooperativa como a união de empresas concorrentes em busca de realizar compras conjuntas de insumos em condições de preço, prazo e contrato melhores que quando realizados sozinhos. Isto é cooperar na aquisição de matéria-prima e concorrer na venda do produto. Concorrer nas atividades junto aos clientes e cooperar nas longe dos clientes.

Palavras-chave: “Coopetição”. Cooperativa. Cooperação. Competição. Construção civil.

ABSTRACT

Companies are still dominated by competition, in a win-lose based strategy, i.e. one side wins and other loses; or sometimes lose-lose in which both sides loses. On the other hand, some companies choose to cooperate as a way to countermeasure competition. Meaning the collective interest overlaps the individual one. In recent years another phenomenon has been better adapted to the business scenario. This phenomenon is called "coopetition", that is, to cooperate with the competitor. "Coopetition" has emerged for more than a century, but it has become popular in the last 20 years and is still under-researched in academia and unknown to the business scenario. There are several gaps regarding the concept, context, process and application of "coopetition" in the business scenario, despite several publications in periodicals and events that deal with the subject. This work aims to analyse the process of "coopetition" in the civil construction industry in Ceará through a case study in a purchasing cooperative, through qualitative, descriptive and exploratory research, whose data collection takes place through of semi-structured interviews and documentary research. The main results show the cooperative as a result of the union of competing companies seeking to make joint purchases of inputs in better conditions than when performed alone regarding price, time and contract. This is to cooperate in the acquisition of raw material and to compete in the sale of the product. Compete with customers and cooperate in activities away from customers.

Keywords: "Coopetition". Cooperativa. Cooperation. Competition. Construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo dos principais modelos de “coopetição”	31
Figura 2 – Redes de valor	32
Figura 3 - Modelo sincrético de comportamento estratégico <i>rent-seeking</i>	33
Figura 4 - Tipos de relações competitivas entre concorrentes.....	35
Figura 5 - <i>Framework</i> sobre tipos de “coopetição” para gerenciar tecnologias emergentes ...	36
Figura 6 – Delineamento da pesquisa.....	41
Figura 7 – Estrutura administrativa da Cooperativa.....	54
Figura 8 – Etapas do processo de negociação	65
Figura 9 – Classificação Hierárquica Descendente	80
Figura 10 - Análise Fatorial de Correspondência (AFC)	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de artigos sobre “coopetição” publicados entre os anos de 1994 e 2012	18
Gráfico 2 – Evolução de cooperados entre 2008 e 2017	55
Gráfico 3 – Frequência de grupos de negociação de 2009 a 2016	67
Gráfico 4 – Frequência de participação dos grupos nos anos de 2009 a 2016	68
Gráfico 5 – Curva ABC dos grupos negociados de 2009 a 2016	69
Gráfico 6 – Quantidade de fornecedores com contratos vigentes junto à Cooperativa no ano de 2017	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Possíveis dimensões e tópicos para pesquisas futuras sobre coopetição.....	19
Quadro 2 – Representação de uma matriz de níveis de coopetição para criação de valor	27
Quadro 3 – Matriz de representação de uma tipologia de “coopetição”	37
Quadro 4 – Caracterização do roteiro de entrevista para os gestores da cooperativa	45
Quadro 5 – Caracterização do roteiro de entrevista para os cooperados da cooperativa	46
Quadro 6 - Principais vantagens de participar da cooperativa	59
Quadro 7 - Principais desvantagens de participar da cooperativa	60
Quadro 8 – Motivos para exclusão da Cooperativa.....	63
Quadro 9 – Composição do <i>mix</i> de produtos a serem negociados	66
Quadro 10 – Questões sobre a avaliação dos fornecedores.....	70
Quadro 11 - Principais questões sobre a qualidade dos fornecedores	71
Quadro 12 - Principais questões sobre a quantidade de fornecedores.....	72
Quadro 13 – O papel da Cooperativa na negociação.....	74
Quadro 14 – Proposições sobre “coopetição”	77
Quadro 15 – Ações de cooperação	78
Quadro 16 – Ações de competição	79
Quadro 17 – Grau de relacionamento entre os cooperados	82
Quadro 18 – Vantagens sobre cooperar com o concorrente	83
Quadro 19 – Participação em grupo de inovação	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

COOPERCONCE – Cooperativa da Construção Civil do Estado do Ceará

EIASM – European Institute for Advanced Studies in Management

EURAM – European Academy of Management

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INOVACON – CE – Programa de Inovação da Indústria da Construção Civil do Ceará

IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

PIB – Produto Interno Bruto

SciELO – Scientific Electronic Library Online

SINDUSCON – CE – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Ceará

SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library

VGV – Valor Global de Vendas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização.....	16
1.2	Justificativa	17
1.3	Problema de pesquisa.....	21
1.4	Objetivos.....	21
1.4.1	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>21</i>
1.4.2	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>21</i>
1.5	Delimitação do trabalho.....	21
1.6	Limitações do trabalho.....	22
1.7	Estrutura do trabalho	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	A ideia de “coopetição”	24
2.2	Níveis de estratégia de “coopetição”	26
2.2.1	<i>“Coopetição” individual.....</i>	<i>29</i>
2.2.2	<i>“Coopetição” organizacional.....</i>	<i>29</i>
2.2.3	<i>“Coopetição” inter-organizacional.....</i>	<i>29</i>
2.2.4	<i>“Coopetição” inter-rede</i>	<i>30</i>
2.3	Modelos de “coopetição”	30
2.3.1	<i>A rede de valores.....</i>	<i>31</i>
2.3.2	<i>Modelo sincrético de comportamento estratégico rent-seeking.....</i>	<i>32</i>
2.3.3	<i>Tipos de relações de “coopetição” entre concorrentes.....</i>	<i>34</i>
2.3.4	<i>Framework sobre tipos de “coopetição” para tecnologias emergentes.....</i>	<i>35</i>
2.3.5	<i>Tipologia de “coopetição” representada em uma matriz.....</i>	<i>37</i>
2.4	Confronto entre os modelos	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	Enquadramento metodológico da pesquisa.....	39
3.2	Delineamento da pesquisa.....	40
3.2.1	<i>Definição da pesquisa.....</i>	<i>41</i>
3.2.1.1	<i>Levantamento da literatura</i>	<i>42</i>

3.2.1.2	<i>Revisão da literatura</i>	43
3.2.1.3	<i>Formulação do problema e definição dos objetivos</i>	43
3.2.1.4	<i>Planejamento e delineamento da pesquisa</i>	43
3.2.2	<i>Estudo de campo</i>	44
3.2.2.1	<i>Elaboração dos instrumentos de coleta de dados</i>	44
3.2.2.2	<i>Validação do instrumento de coleta de dados</i>	46
3.2.2.3	<i>Realização das entrevistas</i>	47
3.2.2.4	<i>Caracterização do caso</i>	47
3.2.3	<i>Resultados</i>	47
3.2.3.1	<i>Análise dos dados</i>	48
3.2.3.2	<i>Resultados e discussões</i>	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	51
4.1	A cooperativa sob a ótica da “coopetição”	51
4.1.1	<i>Sobre a cooperativa</i>	51
4.1.2	<i>A Cooperativa, a construção civil e o Ceará</i>	55
4.1.3	<i>As vantagens e desvantagens de fazer parte da Cooperativa</i>	58
4.1.4	<i>A política de inclusão e exclusão da Cooperativa</i>	61
4.2	Atividades da Cooperativa	63
4.2.1	<i>A negociação</i>	64
4.2.2	<i>Os mix de produtos e os grupos de negociação</i>	65
4.2.3	<i>Fornecedores</i>	69
4.2.4	<i>Os riscos associados às negociações</i>	73
4.3	Estratégias de “coopetição” na Cooperativa	75
4.3.1	<i>Aspectos da “coopetição”</i>	76
4.3.2	<i>Competir e cooperar</i>	77
4.3.3	<i>Grau de relacionamento entre os cooperados</i>	82
4.3.4	<i>Cooperação além das atividades da Cooperativa</i>	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	87
5.1	Recomendações para trabalhos futuros	88
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (PRÉ-TESTE)	96
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES DA COOPERATIVA ..	98
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS (PRÉ-TESTE)	100

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - COOPERADOS	103
APÊNDICE E – QUADRO-SÍNTESE DA PESQUISA.....	106

1 INTRODUÇÃO

Esta é a primeira de cinco seções deste trabalho. Nela é mostrado o contexto onde a pesquisa está inserida, bem como são expressas a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) a delimitação e a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

A indústria da construção civil correspondeu a 5,6% do PIB brasileiro no ano de 2016, gerando uma movimentação R\$ 305 bilhões (CBIC, 2017). E, segundo o IBGE (2017), no ano de 2015, havia 131.487 empresas de construção civil ativas no Brasil com a geração de 2.439.429 empregos, sendo no Nordeste brasileiro um total de 17.660 empresas com 492.141 empregos.

No Ceará os números não foram diferentes. No ano de 2013, a construção civil exprimi um resultado de R\$ 6,9 bilhões, o que correspondeu a 7,3% do PIB do Estado do Ceará daquele ano (IPECE, 2016). Isso correspondeu a 2.933 empresas ativas em todo Estado e 1.622 apenas em Fortaleza.

Ao observar estes números, é possível supor elevada concorrência no setor da construção civil, tanto no plano nacional como local. Essa concorrência tende a gerar uma competição acirrada entre as empresas, que, em sua maioria, a entende como um processo de eliminação ou derrota dos adversários, isso mesmo quando a concorrência é entre clientes e fornecedores, provocando um ambiente de negócios instável e inóspito.

Para contrapor ao ambiente instável da alta concorrência, Zineldin (2004) propõe a cooperação entre as organizações como oportunidade de novos tipos de relações comerciais.

Os grupos e organizações que buscam o interesse comum, como sindicatos, cooperativas e outros tipos de organizações, são um exemplo de cooperação, tais como: o Sindicato da Construção Civil do Ceará (SINDUSCON/CE) com quase 600 empresas filiadas, a Cooperativa da Construção Civil do Estado do Ceará (COOPERCON/CE) com cerca de 80 cooperados e o Programa de Inovação da Indústria da Construção Civil (INOVACON/CE) com mais de 20 empresas participantes efetivas.

Já Donato (2013) aponta que cooperar e competir simultaneamente no mercado, por meio de um relacionamento inter-organizacional, no qual as organizações envolvidas cooperam

em algumas atividades específicas e competem em outras é uma estratégia que melhor se harmoniza ao ambiente dos negócios. A essa estratégia dá-se o nome de “coopetição”.

Na “coopetição”, as empresas interagem por intermédio de alinhamento de interesses parciais em comum (DAGNINO; PADULA, 2002), no qual cooperam em busca de criação de valor superior a quando trabalham isoladamente. Por outro lado, competem, em outros pontos, no mesmo mercado (SOUZA, 2015).

1.2 Justificativa

A cooperação e a competição constituem temas estudados de modos distintos na literatura. Muitas vezes são tratadas pelas organizações separadamente, e até de maneira excludente. Por outro lado, Donato (2013) aponta uma estratégia que tem ganhado atenção na academia por contrapor essa segregação. Esta estratégia, denominada de “coopetição”, é definida por Leão (2005) como cooperar com o concorrente e, por Bengtsson e Kock (2000), cooperar e competir, simultaneamente.

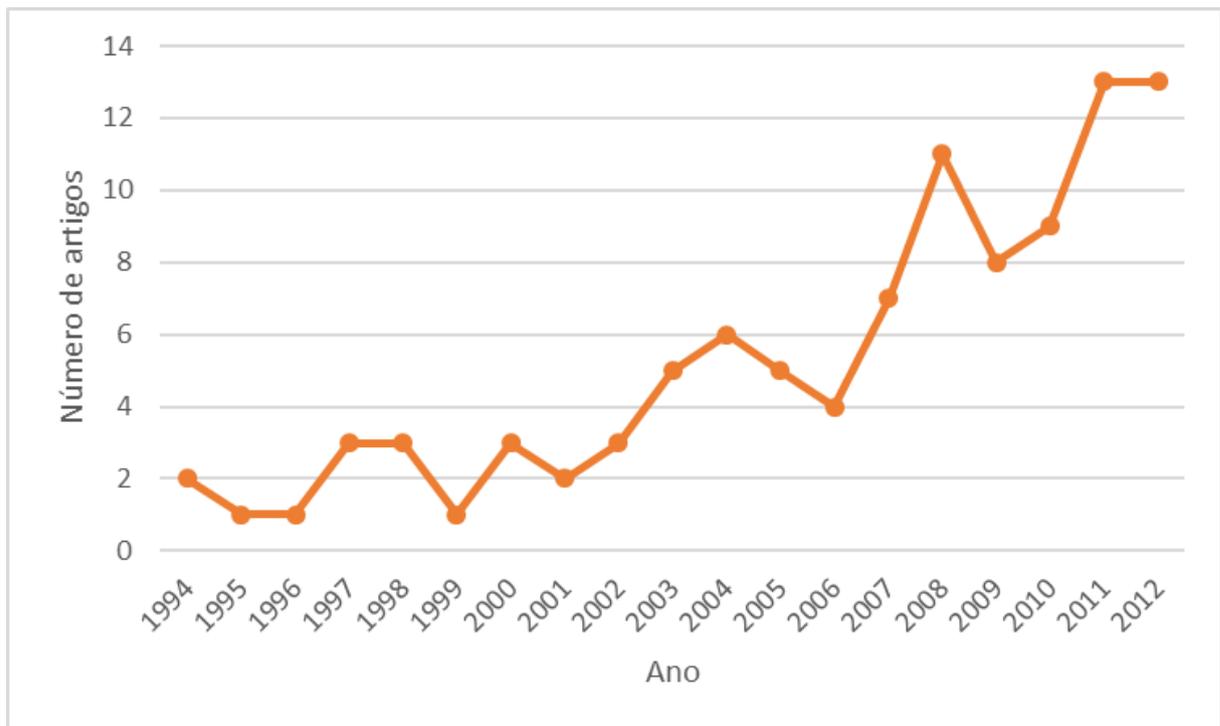
A “coopetição” não é algo novo. Segundo Oliveira (2013), o termo “coopetição” apareceu a primeira vez em 1913, cunhado por Cherignton, na publicação *Advertising as a business force: a compilation of experience industrial enterprise*. Posteriormente, foi desenvolvido e cunhado por Noorda, CEO da Novell Inc., uma empresa de tecnologia da informação que desenvolvia software (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996b; DAGNINO; PADULA, 2002), mas a sua popularização só se deu em 1996, com a publicação do livro “Co-opetition”, de Nalebuff e Brandenburger (1996).

Ainda Oliveira (2013) ressalta que, mesmo passado mais de um século da primeira aparição do termo e mais de duas décadas após a publicação de Nalebuff e Brandenburger, a aplicação da “coopetição” no âmbito empresarial ainda é muito recente e incipiente. O mesmo vale para as pesquisas e os estudos acadêmicos.

As pesquisas acadêmicas sobre o tema, entretanto, têm crescido em todo o mundo, como demonstram Vitorino Filho *et al* (2013), ao indicarem que de 1996 a 2011, no sitio de busca *ISI Web of knowledge*, havia 65 artigos publicados em periódicos por autores estrangeiros e 26 trabalhos por brasileiros. Oliveira (2013), por sua vez, corrobora ao citar que a *European Academy of Management (EURAM)* e a *European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM)* realizaram cerca de uma dezena de eventos, nos últimos anos tendo como tema principal a coopetição. Exemplos desses eventos são o *Workshop on cooperation strategy*, que está em sua sexta edição, e as conferências anuais da EIASM.

Além disso, Bengtsson e Kock (2014) mostram em sua pesquisa de revisão sistemática de literatura, baseados em trabalhos publicados de 1994 e 2012 encontrados nos sítios de buscas *ISI Web of knowledge's*, *Social sciences citation index (SSCI)*, e *the EBSCOhost website's business source premier*, um crescente número de publicações sobre o tema “coopetição”, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Número de artigos sobre “coopetição” publicados entre os anos de 1994 e 2012



Fonte: Adaptado de Bengtsson e Kock (2014, p. 181).

Por outro lado, Stein (2010) pondera que, apesar de todos esses avanços recentes nos estudos e nas pesquisas, o tema “coopetição” ainda denota diversas lacunas nas suas bases teóricas, haja vista que as pesquisas, segundo Bengtsson e Kock (2014), têm se concentrado ao nível individual, na padronização de regras (POULSEN, 2001), e no senso de comunidade (HUTTER *et al.*, 2011); ao nível organizacional, na centralização e interação social (TSAI, 2002), na relação interpessoal e na orientação cooperação (GHOBADI; D'AMBRA, 2012); e ao nível inter-organizacional, nas características e posição de redes (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001); inovação (HUANG; YU, 2011; LI *et al.*, 2011; ZHANG *et al.*, 2010), e na inter-rede, com o balanceamento da coopetição (PENG; BOURNE, 2009).

Eles são corroborados por Bouncken *et al* (2015), que indicam a coopetição ao nível de organizações, a dinâmica das interações de pessoas e as unidades de negócios como os

assuntos mais pesquisados. E os setores petroquímico, varejo, engenharia e tecnologia em geral como os mais estudados, conforme o trabalho intitulado *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*.

Além disso, Bouncken *et al* (2015) expressam como perspectivas de pesquisas futuras as abordagens empíricas e teóricas, dentro da pesquisa sobre “coopetição”; Contingências ambientais e organizacionais, no contexto de “coopetição”; e o gerenciamento dos fluxos de conhecimento nas implicações para a inovação.

Nas abordagens empíricas e teóricas, foram detectadas muitas publicações em periódicos de baixa classificação e com uma extensa variedade de questões sobre “coopetição”. Onde mais da metade das publicações tinham o método qualitativo como o mais utilizado, visando à extensão da teoria. Foi observada pequena parcela de pesquisas quantitativas, demonstrando que a pesquisa sobre “coopetição” ainda está na sua fase inicial. Isto indica a necessidade de pesquisas quantitativas mais profundas para o desenvolvimento de teorias e hipóteses (BOUNCKEN *et al*, 2015). Sendo evidenciada a necessidade de uma abordagem mais profunda em diversas dimensões e temas (Quadro 1) para maior compreensão sobre “coopetição”.

Quadro 1 – Possíveis dimensões e tópicos para pesquisas futuras sobre coopetição

Dimensão	Tópicos de coopetição
Papel da coopetição	Concorrência vertical <i>versus</i> horizontal
	Relação com cadeias de suprimentos
	Posições entre empresas <i>versus</i> posições inter-firmas
Conteúdo	Eficiência
	Poder do mercado
	Exploração e desenvolvimento de mercado
	Inovação
Processo	Internacionalização
	Geração de valor e apropriação de valor
	Benefícios comuns e privados
	Criação / captura de valores sequenciais <i>versus</i> paralelos
Níveis	Gestão do processo: separação, integração, etc.
	Níveis inter-firmas e inter-firmas
	Micro-fundações e níveis agregados
Perspectivas teóricas	Exemplos incluem: individual, equipe, aliança, empresa, grupos estratégicos, indústrias, sistemas regionais
	Teoria da dinâmica e dos jogos

	Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas
	Poder: dependência de recursos, teoria de controle
	Negociação: construção de contrato, aprendizagem por contrato, diferente capital relacional (redes, experiências)
	Lógica de governança

Fonte: adaptado de Bouncken et al (2015).

Quanto às contingências ambientais e organizacionais, o levantamento realizado apontou para estudos bastante limitados com sérios problemas quanto a validade e abrangência. É muito evidente uma concentração de estudos em empresas de TI e altas tecnologias e há poucos estudos sobre as demais indústrias.

Também foi expressa uma grande limitação de estudos no contexto das pequenas e médias empresas, apontando para uma promissora área de estudos, em que se deve buscar até que ponto a “coopetição” poderá resolver os problemas dos passivos e contribuir para o crescimento e sucesso dessas empresas; e que grau de “coopetição” é necessário para uma orientação empreendedora e inovadora.

Por fim, há o gerenciamento dos fluxos de conhecimento. A inovação em geral é uma boa influência na “coopetição”, entretanto, os estudos se concentram em multinacionais e pequenas e médias empresas, ignorando as *start-up* e empresas familiares. Sendo assim, para pesquisas futuras, foram apontados outros contextos de inovação, os efeitos moderadores, condições de contorno e os custos de “coopetição”.

Complementando as perspectivas de estudos futuros, Yami *et al.* (2010) e Souza (2015) apontam o conceito, o contexto, os processos e a performance do processo de “coopetição” como umas das principais lacunas em pesquisas sobre “coopetição”. Isto torna o estudo sobre o tema um terreno muito fértil para pesquisas futuras (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010).

Sendo assim, esta pesquisa se apoia nas seguintes lacunas:

- a) escassez de estudos sobre o conceito de “coopetição” envolvendo outras indústrias, como a indústria da construção; e
- b) pouca investigação envolvendo o contexto de “coopetição” em pequenas e médias empresas, e outros tipos de organizações, como as cooperativas.

Portanto, esta pesquisa busca analisar as estratégias de “coopetição” em uma cooperativa da indústria da construção civil do Ceará.

1.3 Problema de pesquisa

O problema aqui expresso é embasado na contextualização e na justificativa desta investigação, apontadas nos parágrafos anteriores, onde foram evidenciados a escassez de estudos sobre “coopetição” na indústria da construção civil aplicada à cooperativa. Logo, seguindo neste pensamento, a pesquisa se desenvolve sobre o seguinte problema de pesquisa: **como o processo de “coopetição” se exprime em uma cooperativa da indústria da construção civil do Ceará?**

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de “coopetição” em uma cooperativa da indústria da construção civil do Ceará.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, são estes os objetivos específicos:

- a) caracterizar a gestão organizacional de uma cooperativa de compras sob a óptica da “coopetição”;
- b) identificar as ações de colaboração e competição da cooperativa; e
- c) analisar as estratégias de “coopetição” na cooperativa.

1.5 Delimitação do trabalho

Este trabalho limita-se a estudar o conceito de “coopetição”, isto é, competir e cooperar simultaneamente (BENGTSSON; KOCK, 2000) ou cooperar com os concorrentes (LEÃO, 2005). Ele é aplicado a uma cooperativa da indústria da construção civil, localizada no Estado do Ceará.

Para isso, esta pesquisa foca em um estudo de caso único sobre a Cooperativa da Construção do Ceará (CooperconCE). Optou-se pelo estudo de caso único, pois a entidade em estudo é a primeira cooperativa de compras no setor da construção, a única do Ceará e a maior em números de cooperados e volume de negociações do Brasil.

1.6 Limitações do trabalho

Este trabalho expressou algumas limitações. Por ser um estudo de caso único e ser baseado na ação exploratória e descritiva das observações realizadas junto aos documentos da cooperativa e as entrevistas com os cooperados, não se pode afirmar que seus resultados possam ser generalizados.

Ponto importante a ressaltar o fato de que 12 cooperados foram entrevistados em um universo de cerca de 80. Isso se deu pelas negativas de alguns membros da cooperativa em participar sem justificativas, e outros alegarem ausência de participação ativa nas ações da cooperativa e logo, afirmavam que não tinham o que contribuir. Vale ressaltar, entretanto, que, por ser de um estudo exploratório e utilizar a entrevista como um dos instrumentos de coleta, observou-se o ponto de saturação, a fim de não comprometer o objetivo do trabalho.

Vale lembrar que o foco do ensaio foi apenas a visão dos cooperados sobre “coopetição”, não envolvendo funcionários da cooperativa e fornecedores, que, também, são participantes, componentes do negócio da cooperativa.

Impõe-se registrar, ainda, o fato de que a cooperativa tem o objetivo de realizar compras coletivas na indústria da construção civil, a fim de obter melhores condições aos cooperados. Logo, neste trabalho não foi levado em consideração nenhum outro segmento ou setor econômico, tampouco outros modelos de cooperativas e cooperativismo.

1.7 Estrutura do trabalho

A dissertação está dividida em cinco seções, que vão desde a introdução até as considerações finais, passando pela fundamentação teórica, metodologia e análise dos resultados.

A primeira refere-se à introdução, onde estão a contextualização em que o trabalho está inserido, bem como a justificativa e o problema de pesquisa, seguidos pelos objetivos, delimitação e estrutura do trabalho.

A fundamentação teórica está na segunda seção. Nela, estão os conceitos, níveis e modelos de “coopetição”.

A mostra detalhada da metodologia é descrita na seção seguinte, isto é, na seção 3. A metodologia do trabalho está dividida em enquadramento metodológico, onde se descrevem a natureza e a estratégia da pesquisa, e no delineamento da pesquisa, que exprime as etapas de desenvolvimento do ensaio.

Na seção 4, está a análise dos resultados. Os dados oriundos da coleta de dados são analisados e discutidos nessa seção. Nela é realizado o confronto entre os dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas e na pesquisa documental.

Por fim, vem a seção das considerações finais e recomendações. Ali, os resultados obtidos são confrontados com os objetivos propostos neste trabalho. Além disso, são apontadas as recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As mudanças no cotidiano das organizações são provocadas pela dinâmica comercial e a instabilidade do mercado mundial (COMIN; SAUSEN, 2016). Como modo de sobreviverem a um mercado competitivo, isto é, de competição acirrada, as empresas buscam utilizar diversas estratégias corporativas, dentre os quais a colaboração inter-organizacional (BOUNCKEN *et al.*, 2015) ou parcerias.

A relação entre organizações ou inter-organizacionais pode ocorrer de três modos: competindo, colaborando e um misto dos dois. As empresas podem competir por um recurso escasso, colaborar em busca de benefícios coletivos ou combinar estas duas ações, simultaneamente, isto é, cooperar e competir ao mesmo tempo (BENGTSSON; KOCK, 2000; WALLEY, 2007; OLIVEIRA, 2013).

Muitas indústrias estabelecem parcerias em busca de melhorar o desempenho com produtividades, fatias de mercados e, principalmente, ganhos econômicos. Tal ocorre por meio de ações de complementação de negócios, como as empresas de *hardware* e *software*, que se unem para oferecer ao cliente final um produto completo, pronto para ser usado.

Na construção civil, não é diferente, pois esta é relacionada frequentemente a baixa produtividade e eficiência. E, assim, a fim de obter benefícios como melhorar seus processos e seus produtos, muitas construtoras demanda parcerias (WOIENA *et al.*, 2016).

Logo, este capítulo tratará sobre cooperar e competir, simultaneamente, isto é, sobre “coopetição”. Nele serão indicados os conceitos, níveis e modelos, bem como a sua aplicação na indústria da construção civil.

2.1 A ideia de “coopetição”

A “coopetição” é utilizada pelas empresas que tencionam alcançar novos mercados, realizar parcerias e atividades conjuntas, bem como reduzir custos, desenvolver novas tecnologias, produtos e processos (CAMARGO JÚNIOR, J. B. DE *et al.*, 2014).

Ela tem o objetivo de criar valores aos negócios por meio da estratégia de cooperar e competir estabelecidas pelas organizações (DAGNINO, PADULA, 2002), podendo ser entendida como um relacionamento equilibrado – competindo e cooperando simultaneamente entre empresas – em busca de benefícios mútuos, por via do compartilhamento de

conhecimentos e da melhoria contínua (TSAI, 2002; MARTINELLI, SPARKS, 2003; DONATO, 2013).

Já Azevedo e Matos (2008) creditam à “coopetição” a capacidade de suprir as lacunas e deficiências das relações de cooperação e competição entre as organizações. Um exemplo de “coopetição” está nos terminais de caixa eletrônico (DONATO, 2013) da Rede 24 horas. Nela, os correntistas de vários bancos realizam operações bancárias e financeiras, em terminal único.

Outros exemplos de “coopetição” coincide com os fabricantes de automóveis e um banco, que estabelecem uma relação de venda e financiamento de veículos, respectivamente, ou fabricantes de *software* e de computadores, ambos complementares (BENGTSSON; KOCK, 2000), como, por exemplo a empresa de *software* Microsoft e as fabricantes de computadores e peças como a IBM, DELL e INTEL (COSTA *et al.*, 2009) em busca de criar mercados.

Segundo Dagnino e Padula (2002), a estratégia de “coopetição” é multidimensional e multifacetada, apontado diversas modalidades e níveis, permeando pelas questões sociais e econômicas dependendo do grau de competição e concorrência, bem como da relação de interdependência inter-firma (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Bengtsson e Kock (2000) elaboraram um trabalho com o título *Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously*, que trata de um estudo em três indústrias. Como resultado deste estudo, oferecem algumas preposições sobre “coopetição”:

- a) A existência de recursos heterogêneos pode promover uma relação competitiva, haja vista que a competição e a cooperação podem tirar vantagens sobre os recursos únicos. Isto porque as empresas possuem características estruturais, únicas, pois mesmo que os recursos como pessoal e máquinas sejam semelhantes a diversas empresas, eles não são homogêneos a toda a população.
- b) Normalmente, a competição acontece em atividades próxima aos clientes, enquanto a cooperação sucede em atividades longe dos clientes. Um exemplo é a distribuição de bebidas junto aos bares e supermercados. Essa atividade acontece de modo individualizado e por conta do fabricante; já o recolhimento das garrafas vazias pode acontecer em conjunto com outros fabricantes, pois se trata de uma atividade que traz valor ao cliente.
- c) Competir ou cooperar é algo a ser definido, de acordo com a posição de todos os concorrentes e suas conexões, pois qualquer mudança de posição pode afetar o relacionamento e as posições de outros concorrentes.

- d) O conflito entre cooperação e competição está internalizado nas organizações. Portanto, a aceitação do conflito e o consenso são pontos essenciais para o estabelecimento e a manutenção de uma relação competitiva.
- e) As pessoas não podem cooperar e competir umas com as outras, simultaneamente, e, portanto, as duas lógicas de interações precisam ser separadas; mas, elas podem, no entanto, ser ocorrer em distintas unidades dentro da empresa.
- f) A “coopetição” expressa a vantagem de combinar o acesso a recursos decorrentes da cooperação e do desenvolvimento de novas áreas por via de pressão da concorrência.

Partindo dos pressupostos de “coopetição” trazidos por Bengtsson e Kock (2000), o estudo sobre o tema passou por transformações, transitando pelos níveis e modelos de “coopetição”.

2.2 Níveis de estratégia de “coopetição”

A “coopetição” pode acontecer de várias maneiras e em diversos grupos de interesse. Podem ser horizontais ou verticais (BENGTSSON & KOCK, 2000), podendo haver mais de duas empresas envolvidas no processo (BENGTSSON & KOCK, 2014). Inclusive, Dagnino e Padula (2002) detectaram a existência de três níveis de estratégia de “coopetição”: macro, meso e micro. E também indicaram que estes níveis de estratégias podem envolver empresas e *clusters* de um mesmo setor ou de setores diferentes, e inclusive, podem acontecer entre setores de uma empresa conforme Quadro 2.

Os três níveis de estratégia de “coopetição” oferecidos por Dagnino e Padula (2002) mostram que a “coopetição” não é algo restrito, mas uma estratégia abrangente e que permite diversos atores, desde *clusters* de empresas até trabalhadores do setor de uma empresa. Além disso, apontam duas dimensões de criação de valor: de conhecimento e econômico.

Quadro 2 – Representação de uma matriz de níveis de coopetição para criação de valor

Níveis de estratégias de coopetição		Atores de cooperação	Valor de conhecimento	Valor Econômico
	Macro	Clusters de empresas	Fluxos de comunicação e informação	Redução agressiva do Rent-seeking
		Empresas de todos setores industriais	Criação e transferência de novos conhecimentos entre setores industriais	Arranjos de compartilhamento de lucros e fundos
	Meso	Empresas do mesmo setor industrial (Relação horizontal)	Criação e transferência de novos conhecimentos entre setores industriais	Investimento em P&D, trabalhadores e treinamento
				Definição mais rápidas de padrões
		Compradores e fornecedores (Relação vertical)	Fluxos de comunicação e informação	Tempo reduzido para o mercado
			Projetos e desenvolvimentos conjuntos	P&D e Produção conjuntas
	Micro	Funções e divisões dentro de uma empresa	Fluxos de comunicação e informação	Transição mais rápida e efetiva de P&D para Produção (por exemplo, de 60 para 46 meses)
			Criação e transferência de novos conhecimentos entre setores industriais	
		Trabalhadores da empresa	Maiores incentivo e compromisso para trabalhar e criar conhecimento	Aumento de produtividade através de compromissos

Fonte: Adaptado de Kenworthy (1995 *apud* DAGNINO; PADULA, 2002)

No nível macro, é possível identificar os *clusters* de empresas e de organizações de todos os setores da indústria como autores de “coopetição”. Além dos resultados e ações globais, como fluxo de comunicação e informação, criação e transferência de novos conhecimentos entre setores industriais, quando se trata de valores de conhecimento e para o

valor econômico, fica evidente a redução agressiva do *rent-seeking* e os arranjos de compartilhamento de lucros e fundos.

Partindo para o nível meso, surgem as empresas de um mesmo setor, representando as relações horizontais, e os fornecedores e compradores, como exemplos de relação vertical. Quanto à criação de valor de conhecimento, ele é obtido por meio da transferência de novos conhecimentos entre setores industriais, com o aumento dos fluxos de comunicação e informação, e a existência de projetos e desenvolvimentos em conjunto.

Quando se trata de criação de valor econômico no nível meso, surgem quatro vertentes. A primeira é o maior investimento em força de trabalho e treinamento. Este é um ponto evidente – a estratégia de “coopetição” a esse nível; conseqüentemente, uma ação conjunta de produção e desenvolvimento em P&D, o que provoca uma definição de padrões, isto é, de normas de produção, trabalho e produtos, bem como uma redução do tempo de colocação de novos produtos no mercado.

Por fim, chega-se ao nível micro. Nesse patamar, o foco fica nas funções e nos cargos das empresas, bem como nos seus trabalhadores. Assim, na criação de valores de conhecimento, destacam-se os fluxos de comunicação e informação, e bem como a criação e a transferência de novos conhecimentos entre os setores. Para os valores econômicos destaca-se a redução do tempo de transição entre o P&D e a produção com a conseqüente aumento da produtividade.

Ainda Dagnino e Padula (2002) afirmam que estes níveis podem se expandir. As análises podem se espalhar para outras instituições mercantis, relações entre governos, grupos de interesses, sindicatos, entre países e blocos econômicos.

Os estudos sobre estratégias e níveis de coopetição não se resumem aos estudos de Dagnino e Padula (2002), mas Bengtsson e Kock (2014), também, em seu estudo chamado *Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*, definiram quatro níveis de coopetição: individual, organizacional, interorganizacional e inter-rede. O primeiro nível é o individual, no qual prevalece a competição unitária; isto é, trabalhadores de uma equipe cooperam em busca de um resultado comum, mas competem a procura de um reconhecimento individual. Em seguida, vem o organizacional, em que as organizações cooperam umas com as outras seja em relações horizontais ou verticais. Na inter-organizacional, as relações de cooperação e competição ocorrem dentro das organizações; normalmente entre unidades fabris ou setores. Por fim, a inter-rede, que ocorre entre redes (SOUZA, 2015).

2.2.1 “Coopetição” individual

A “coopetição” individual tem o foco nas pessoas e ainda há poucos estudos acadêmicos a respeito (RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014). Os trabalhos em equipes nas organizações fazem com que os trabalhadores cooperem a fim de alcançarem objetivos coletivos predeterminados.

Para melhorar, entretanto, a performance individual, há uma competição entre os membros das equipes (CHEN; XIE; CHANG, 2011), gerando um conflito de interesses, entre a maximização do resultado individual e do coletivo.

Neste caso, o ambiente empresarial pode influenciar o foco de interesse de cada pessoa. Quando há um relacionamento de confiança entre os membros da equipe, há uma tendência de relações amistosas, justas e de cooperação, mas quando não há confiança, elas tendem a ser hostis, predatórias e competitivas (FANG, 2006).

2.2.2 “Coopetição” organizacional

Neste caso, o nível organizacional ocorre entre unidades e setores da organização. Um exemplo é o compartilhamento de conhecimentos e a competição em busca de melhor desempenho econômico e de produção entre setores de uma unidade fabril.

É importante ressaltar, porém, que esses compartilhamentos são fortemente afetados quando há uma estrutura hierárquica rígida e formal, diferente de quando há relações informais (TSAI, 2002).

Assim, a cooperação acontece quando os objetivos individuais de cada grupo, setor ou unidade estão alinhados a um objetivo comum, permitindo que os objetivos individuais sejam alcançados; quando o objetivo coletivo é conseguido (TJOSVOLD; MEREDITH; WONG, 1998; CHEN; TJOSVOLD 2008). Quando os objetivos de um grupo ou setor, entretanto, dependem do fracasso dos demais grupos, ocorre a competição (SOUZA, 2015).

2.2.3 “Coopetição” inter-organizacional

A cooperação e a competição entre duas ou mais empresa é o foco de estudo sobre “coopetição”. Para este caso, existem as organizações que cooperam em setores como aquisições, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mas que competem na venda dos produtos. Assim, as mesmas empresas cooperam em uma atividade e competem em outra

(BENGTSSON et al., 2010; PADULA; DAGNINO, 2007; TJOSVOLD et al., 2004; TSAI, 2002).

Esse tipo de estratégia tende a oscilar em momentos de mais cooperação ou de mais competição. Isto pode tornar a relação entre as empresas algo instável e, por consequência, de manutenção difícil da “coopetição” (BONEL; ROCCO, 2007; PADULA; DAGNINO, 2007).

2.2.4 “Coopetição” inter-rede

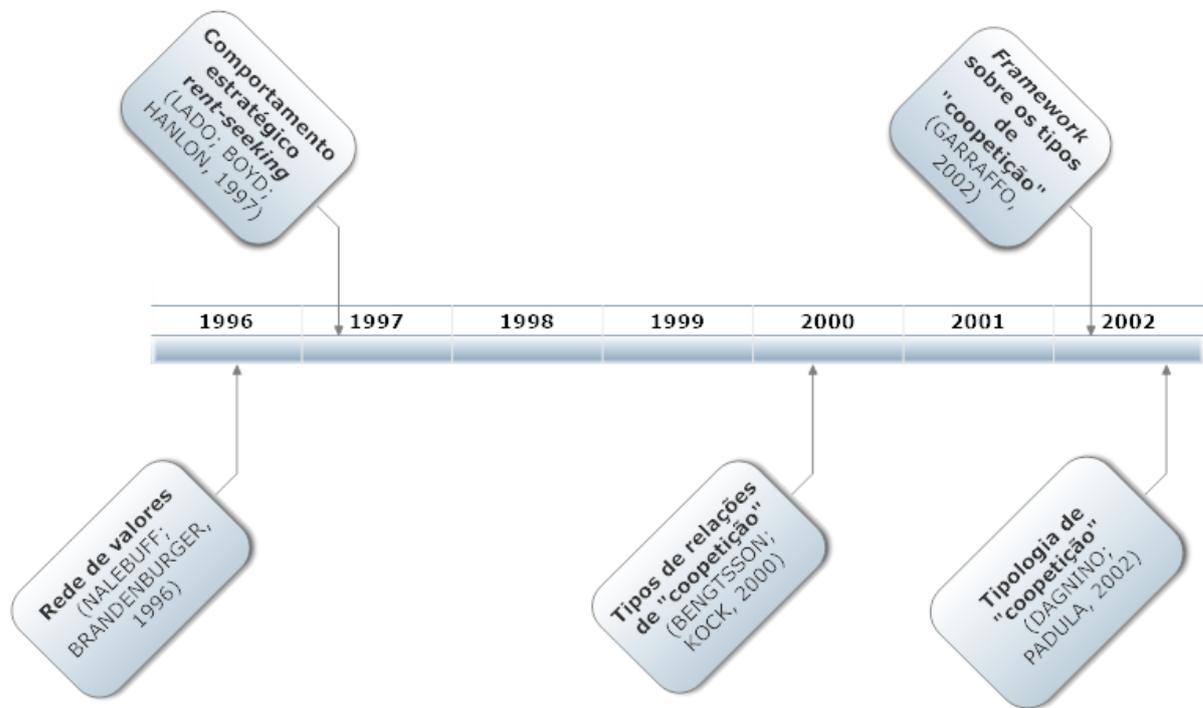
A “coopetição” inter-rede está bem representada no modelo de rede de valor de Nalebuff e Brandenburger (1996b). Nele é mostrado uma rede de relacionamentos entre clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes. Um exemplo são as empresas de computadores que competem entre si na venda, mas cooperam com os fornecedores de *hardware* e *software*.

2.3 Modelos de “coopetição”

Nesta sessão, mostra-se os principais modelos de “coopetição”. Segundo Garraffo (2002), cada empresa escolhe o tipo de “coopetição” que melhor se harmoniza a sua estratégia para competir e atuar no mercado.

Na perspectiva de Vitorino Filho et al (2013) e Camargo Junior et al (2014) entre os modelos de “coopetição” trazidos pela literatura, cinco se destacam: (1) A rede de valores (NALEBUFF E BRANDENBURGER, 1996a); (2) Modelo de comportamento *rent-seeking* (LADO, BOYD E HANLON, 1997); (3) Distintos tipos de relações de “coopetição” entre concorrentes (BENGTSSON E KOCK, 2000); (4) *Framework* sobre tipos de “coopetição” para gerenciar tecnologias emergentes (GARRAFFO, 2002); e (5) O nível da cadeia de valor e o número de firmas (DAGNINO E PADULA, 2002) conforme a Figura 1.

Figura 1 – Linha do tempo dos principais modelos de “coopetição”

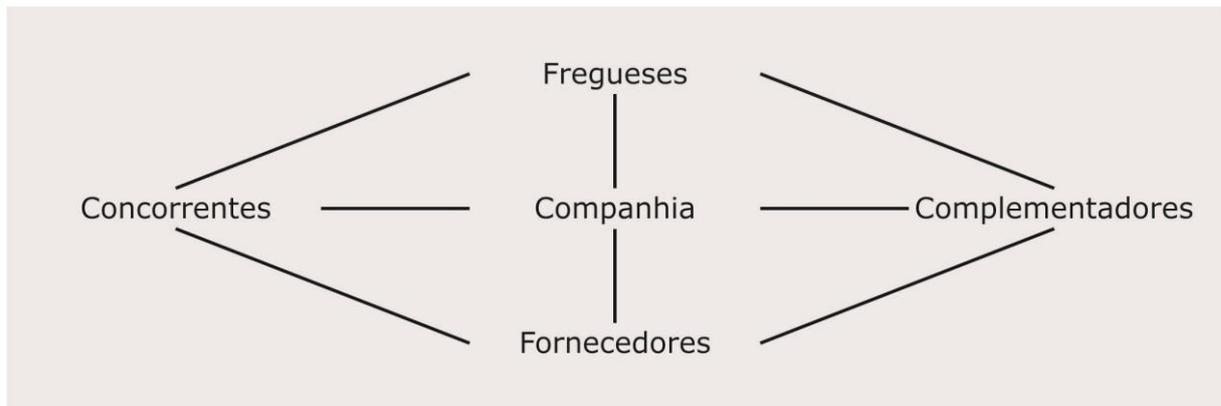


Fonte: Elaboração própria.

2.3.1 A rede de valores

O modelo de rede de valores apareceu pela primeira vez em 1996 na obra intitulada “*Co-opetition*”, de Nalebuff e Brandenburger. Esse modelo tem como pressuposto que os negócios são um jogo e os jogadores assumem os papéis da companhia, dos concorrentes, fornecedores, complementadores e fregueses (NALEBUFF E BRANDENBURGER, 1996a), a fim de estabelecer relações de cooperação e competição.

O modelo exprime um centro e uma simetria horizontal e vertical. Ao centro, encontra-se a companhia, no eixo horizontal, os complementadores, que são opostos aos concorrentes e, no vertical, os fregueses, que fazem oposição aos fornecedores, conforme é mostrado na Figura 2.

Figura 2 – Redes de valor

Fonte: Adaptado de Nalebuff e Brandenburger (1996a).

O complementar tem o papel de acrescentar valor ao produto ofertado pela companhia. Para o freguês, o produto vale mais quando é vendido com algo a mais do complementar e a quando é vendido isoladamente, como ocorre com as companhias Oscar Mayer e Coleman-s, onde “[...] as pessoas gostam mais de cachorro-quente quando ele tem mostarda do que quando ele não tem [...]” (NALEBUFF E BRANDENBURGER, 1996a p. 29).

Quanto aos concorrentes, estes provocam uma desvalorização do produto da companhia. Exemplos são a Coca-Cola e Pepsi-Cola, que, segundo Nalebuff e Brandenburger (1996a, p. 30), “[...]se você acabou de tomar Coca, valorizará muito menos uma Pepsi do que se ainda estivesse que saciar a sua sede; a Coca não acrescenta vida à Pepsi [...]”.

O freguês é uma das pontas do eixo vertical. Ele é um dos responsáveis pela aquisição dos produtos ofertados pela companhia e por estabelecer o valor a esses produtos.

Na outra ponta, há o fornecedor. Ele tem o papel de fornecer a matéria-prima para a elaboração do produto da companhia.

Cada jogador pode assumir um ou mais papéis no modelo de rede de valores. O papel depende da estratégia definida pelo jogador, pois, em momento do jogo, ele pode ser concorrente e, em outro, complementar, bem como pode assumir o papel de fornecedor e complementar, simultaneamente.

2.3.2 Modelo sincrético de comportamento estratégico *rent-seeking*

O modelo de comportamento estratégico *rent-seeking* foi proposto por Lado, Boyd e Hanlon (1997), em um trabalho intitulado de “*Competition, Cooperation, and the search for economic rents*”, publicado na “*Academy of Management Review*”.

A proposta do modelo é composta pela caracterização de quatro tipos de comportamentos estratégicos de busca de renda: colaborativa, monopolista, competitivo e sincretista. Eles são distribuídos em quatro quadrantes de acordo com a orientação seguida pelas empresas, sendo elas cooperativa ou competitiva conforme a Figura 3.

Figura 3 - Modelo sincrético de comportamento estratégico *rent-seeking*

Orientação cooperativa	Alta	Comportamento <i>rent-seeking</i> colaborativo	Comportamento <i>rent-seeking</i> sincretista
	Baixa	Comportamento <i>rent-seeking</i> monopolista	Comportamento <i>rent-seeking</i> competitivo
		Baixa	Alta
		Orientação competitiva	

Fonte: Adaptado de Lado, Boyd e Hanlon (1997).

O comportamento *rent-seeking* colaborativo é caracterizado pela baixa concorrência e alta cooperação. As empresas dão preferência ao compartilhamento e à colaboração focando no interesse coletivo em vez do interesse próprio. Nele buscam benefícios mútuos mediante de parcerias de trocas entre as partes envolvidas.

Já o comportamento *rent-seeking* monopolista denota baixa cooperação e baixa concorrência. É caracterizado por empresas que dominam o mercado por meio de monopólios, provocados por elevadas barreiras de entradas no mercado, tais como políticas e regulamentações governamentais que impedem a entrada de concorrentes, inibindo, assim, as inovações e diminuindo o bem-estar da sociedade.

Quanto ao comportamento *rent-seeking* competitivo aqui predominam a alta concorrência e a baixa cooperação. As empresas com este comportamento mostram-se com distintas competências e muitas vezes, difíceis de copiar. Além disso, almejam superar os concorrentes por intermédio de um desempenho superior.

Por fim, aparece o comportamento *rent-seeking* sincretista que busca encontrar o equilíbrio dinâmico entre a competição e a cooperação. As empresas buscam a cooperação para

reduzir custos e riscos, porém competem permitindo a inovação e o desenvolvimento de competências organizacionais.

Este comportamento sincretista é exemplificado por Lado, Boyd e Hanlon (1997, p. 124) em seu trabalho intitulado *Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model* conforme a citação abaixo:

[...] gerentes da Toyota perceberam que a tradicional prática norte-americana de convidar ofertas competitivas dos fornecedores era destrutiva porque resultou nos custos mais baixos de curto prazo, mas não em fornecedores estáveis, em parcerias de resolução de problemas de alta qualidade ou de longo prazo. A Toyota formou associações de fornecedores para fornecer um fórum no qual os fornecedores poderiam cooperar entre si como um meio de melhorar ainda mais os insumos para o sistema de fabricação da Toyota, o que, por sua vez, aumentaria a vantagem competitiva da Toyota. Através das associações de fornecedores, conceitos inovadores, como o controle estatístico de processos e projetos assistidos por computador, foram rapidamente difundidos entre os fornecedores. O comportamento cooperativo final entre a Toyota e seus fornecedores é a prática da empresa de compartilhar com um determinado fornecedor quaisquer lucros determinados a resultar de inovações feitas pelo fornecedor para reduzir custos.

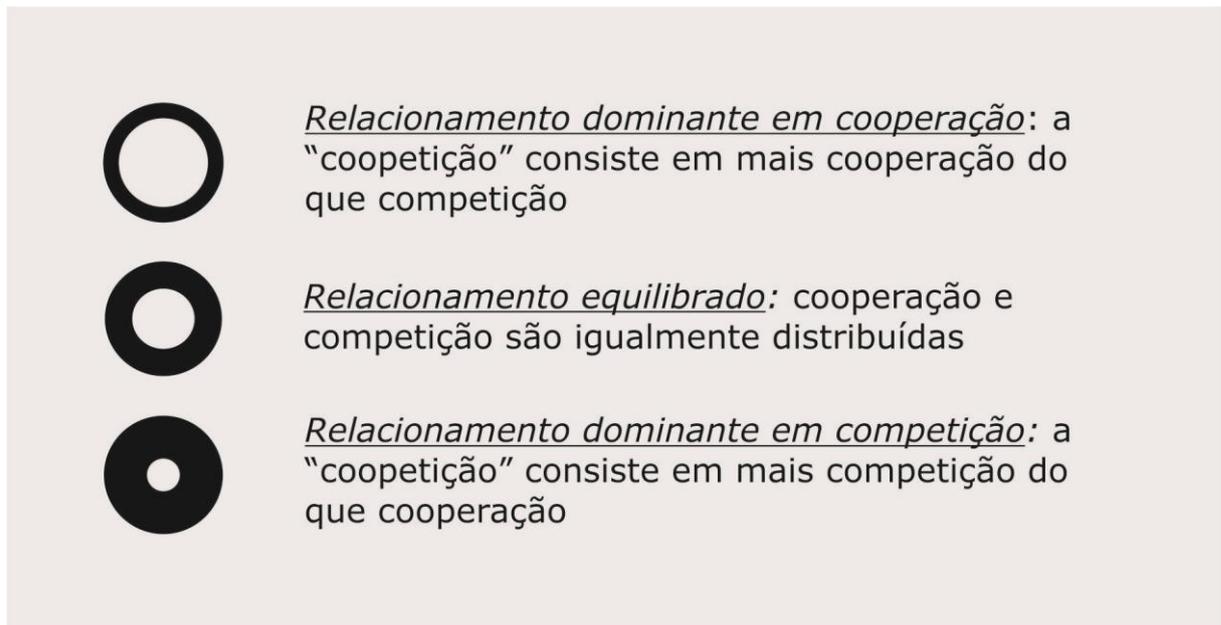
O diferencial do modelo está na proposta do comportamento sincrético de busca de renda. É possível explicar que o alto nível de orientações competitiva e colaborativa pode ensejar renda para as empresas, e que a vantagem de cooperar e competir simultaneamente, é maior quando somente se opta por cooperar ou competir separadamente. E, também, se acredita que as empresas podem ter combinações desses comportamentos estratégicos em distintas estruturas de mercado (LADO, BOYD, AND HANLON, 1997).

2.3.3 Tipos de relações de “coopetição” entre concorrentes

Outro modelo proposto é o do tipo de relações de “coopetição” entre concorrentes. Ele é expresso em três tipos, conforme a Figura 4. Os níveis de relacionamento são: dominante em cooperação, equilibrado e dominante em competição.

O relacionamento dominante em cooperação tem como característica a prevalência da cooperação entre dois ou mais concorrentes. Enquanto isso, no equilibrado, a cooperação e a competição ocorrem simultaneamente, sem que haja predominância de nenhum deles. Por fim, vem o relacionamento dominante em competição, em que a competição entre concorrentes é latente e praticamente exclusiva.

Figura 4 - Tipos de relações competitivas entre concorrentes



Fonte: Adaptado de Bengtsson e Kock (2000).

Segundo Bengtsson e Kock (2000) as relações de "coopetição" restam complexas, pois, quando se abrange a competição, parte-se do princípio de que as pessoas buscam maximizar os interesses pessoais; e estes, por sua vez, estão em conflito entre si. A estrutura da sociedade, entretanto, conduz para as ações coletivas, criando relações de cooperação em que o interesse coletivo se sobrepõe aos individuais.

2.3.4 Framework sobre tipos de "coopetição" para tecnologias emergentes

O próximo modelo a ser indicado é o que relaciona o desenvolvimento tecnológico e a criação de mercado. A "coopetição" é mostrada de acordo com o nível de compromisso dos concorrentes de criação de mercado e desenvolvimento de tecnologia, de maneira colaborativa, conforme a Figura 5.

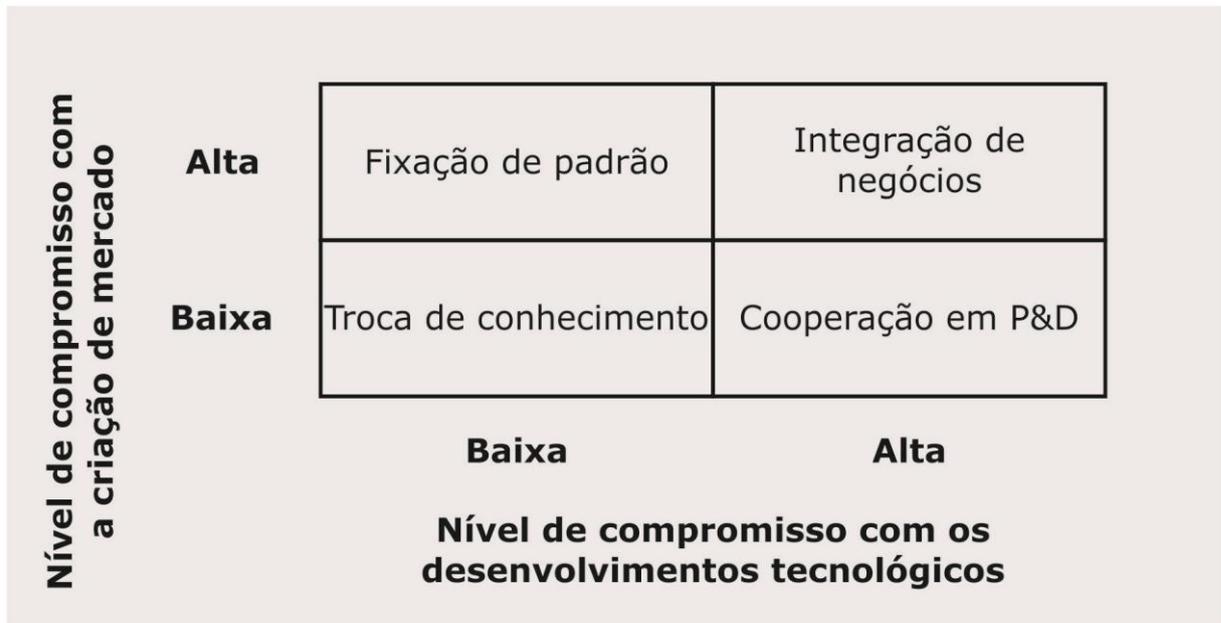
Segundo Garraffo (2002, p. 8),

[...] os acordos de cooperação entre concorrentes podem variar muito de acordo com o nível de compromisso esbanjado por empresas em desenvolvimentos de tecnologia e criação de mercado.

O nível de compromisso sobre os desenvolvimentos da tecnologia diz respeito esforços de cooperação para melhorar o desempenho e confiabilidade da tecnologia, enquanto o nível de compromisso na criação de mercado diz respeito firmas das empresas esforços cooperativos para mudar as preferências do cliente.

Para medir os concorrentes compromisso sobre a evolução da tecnologia e criação de mercado é útil examinar tanto o objeto do acordo competitivo e o nível dos concorrentes investimentos dedicados a ele.

Figura 5 - Framework sobre tipos de “coopetição” para gerenciar tecnologias emergentes



Fonte: Adaptado de Garraffo (2002).

Ainda de acordo com Garraffo (2002), como mostra a Figura 5, o nível e o objetivo da cooperação influenciam diretamente no tipo de “coopetição”, conforme delineado a seguir:

- a) Troca de conhecimento acontece quando a colaboração entre os concorrentes possui baixo empenho no desenvolvimento de tecnologia e de criação de mercado.
- b) Cooperação em P&D tem como característica o alto desenvolvimento tecnológico, porém com baixa criação de mercado.
- c) Fixação de padrão surge da alta criação de mercado, porém baixo desenvolvimento tecnológico.
- d) Integração de negócios existe quando há o alto desenvolvimento da tecnologia e a alta criação de mercado.

2.3.5 Tipologia de “coopetição” representada em uma matriz

O último modelo a ser apontado é a matriz de representação de uma tipologia de “coopetição”, de Dagnino e Padula (2002). Ela mostra uma relação de “coopetição” entre a quantidade de firmas e o nível de cadeia de valor, baseada em duas modalidades básicas de “coopetição”: diádica e em rede, conforme a Quadro 3.

Quadro 3 – Matriz de representação de uma tipologia de “coopetição”

		Número de firmas	
		Duas	Mais de duas
Nível de cadeia de valor	Único	Coopetição diádica única	Coopetição em rede única
	Vários	Coopetição diádica complexa	Coopetição em rede complexas

Fonte: Adaptado de Dagnino e Padula (2002).

Para Dagnino e Padula (2002), a coopetição diádica é uma relação entre somente duas empresas e ela é dividida em: a) diádica única quando duas empresas competem e cooperam simultaneamente em um só nível de cadeia de valor, por exemplo em P&D; b) diádica complexa quando duas firmas competem e cooperam em vários níveis da cadeia de valor, por exemplo: cooperam produção de carros e competem na venda de carros.

Já a “coopetição” em rede ocorre quando existem mais de duas empresas cooperado e competindo, simultaneamente, e ela é dividida em: a) “coopetição” em rede única quando há mais de duas empresas em uma relação de “coopetição” em um só nível da cadeia de valor; e b) em rede complexas ocorre quando existem duas ou mais empresas cooperando e competindo, simultaneamente, em vários níveis da cadeia de valor.

2.4 Confronto entre os modelos

Neste capítulo, foram delineados os principais modelos de coopetição segundo Vitorino Filho *et al* (2013) e Camargo Junior *et al* (2014). Cada método mostrado tem uma aplicação referente a “coopetição”.

O método da rede de valores (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996b), o método nível da cadeia de valor e o número de firmas (DAGNINO; PADULA, 2002) e o método modelo de comportamento *rent-seeking* (LADO; BOYD; HANLON, 1997) trazem como características semelhantes o aumento ou a diminuição de valores para as firmas em perspectivas diferentes.

O método da rede de valores foca nos jogadores e seus papéis, isto é, nos envolvidos no processo de “coopetição”, sendo o método mais detalhado dos três. Nele é possível identificar se há somente a concorrência, apenas a cooperação ou a “coopetição” para agregação de valor.

Já o método nível da cadeia de valor e número de firmas parte do princípio da existência de uma cooperação com o concorrente, isto é, uma “coopetição”. Então, o foco desse modelo é estabelecer quantas empresas estão envolvidas nesse processo e em quais níveis da cadeia de valor ele acontece.

O terceiro modelo, o comportamento de *rent-seeking*, é o mais objetivo de todos. Estabelece em qual orientação a relação de “coopetição” está acontecendo a fim de alcançar a renda desejada. O foco desse modelo é a obtenção de renda.

Os outros dois modelos, distintos tipos de relações de “coopetição” entre concorrentes (BENGTSSON; KOCK, 2000) e *framework* sobre tipos de “coopetição” para gerenciar tecnologias emergentes (GARRAFFO, 2002) possuem características distintas dos demais modelos mostrados.

Os variados tipos de relações de “coopetição” entre concorrentes tem por objetivo estabelecer como é a relação entre as empresas. Ele é o modelo mais simples. Com ele é possível determinar se as relações entre as empresas são de competição, cooperação ou “coopetição”.

Por fim, o *framework* sobre tipos de “coopetição” para gerenciar tecnologias emergentes tem o foco no desenvolvimento tecnológico e criação de mercados. Ele propõe as possibilidades de parcerias entre as empresas quando o foco é tecnologia e novos mercados. Este modelo é o mais diferente entres os cinco modelos estudados.

Assim, este capítulo se encerra e seguimos para o próximo capítulo que é sobre a procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se desenvolve por meio da aplicação dos procedimentos expressas neste capítulo, como meio de atingir os objetivos propostos. A “metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

Portanto, nesta seção, ficam expostos os procedimentos e técnicas para a elaboração da pesquisa, passando pela definição e planejamento da pesquisa, coleta de dados e obtenção dos resultados.

3.1 Enquadramento metodológico da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa. Para Creswell (2007; 2009), a pesquisa qualitativa é aquela em que o pesquisador faz questionamentos e alegações baseadas em perspectivas reivindicatórias orientadas para a questão ou mudanças, quando política ou colaborativas respectivamente; uma perspectiva construtivista, é quando as experiências de uma pessoa com significado social e historicamente construída, são orientadas à elaboração de uma teoria ou padrão, havendo, também, a possibilidade da utilização de ambas as perspectivas.

Sendo assim, esta pesquisa se propõe debruçar-se sobre as experiências da cooperativa em estudo, propondo analisar os aspectos de cooperação e competição vivenciados pelos cooperados na cooperativa.

Outra característica explícita da pesquisa qualitativa está nos aspectos particulares quanto aos critérios de validade e confiabilidade. Um deles fica evidente quanto ao caráter interpretativo da pesquisa, isto é, a existência, durante toda a pesquisa, da subjetividade do pesquisador. Ela, entretanto, tem a característica de uma pesquisa sem formulação de hipóteses (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELO, 2011).

Além de esta pesquisa se enquadrar como investigação qualitativa, ela se classifica, também, como exploratória e descritiva. É exploratória porque é um tema ainda pouco explorado, conforme a justificativa e problema de pesquisa apresentados no capítulo de introdução e que se encaixa na conceituação de Collins e Hussey (2005, p. 24), que afirmam: “[...]a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há

poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema”.

A evidência da descrição se apoia em um dos seus objetivos específicos, que trata de descrever a gestão organizacional da cooperativa em estudo, isto é, caracterizá-la. Segundo Collins e Hussey (2005, p. 24), a “[...] pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

A estratégia de pesquisa é um estudo de caso. Para Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que procura um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nesta pesquisa, se investigará o fenômeno da “coopetição” por via de um estudo de caso em uma cooperativa de compras na construção civil do Estado do Ceará.

Para Martins (2006, p. xi), o estudo de caso é

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real [...] com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno. Sustentada por uma plataforma teórica, reúne o maior número possível de informações, em função das questões e preposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de dados e evidências: [...] entrevistas, [...] análise de conteúdo, [...] pesquisa documental e registros em arquivos [...].

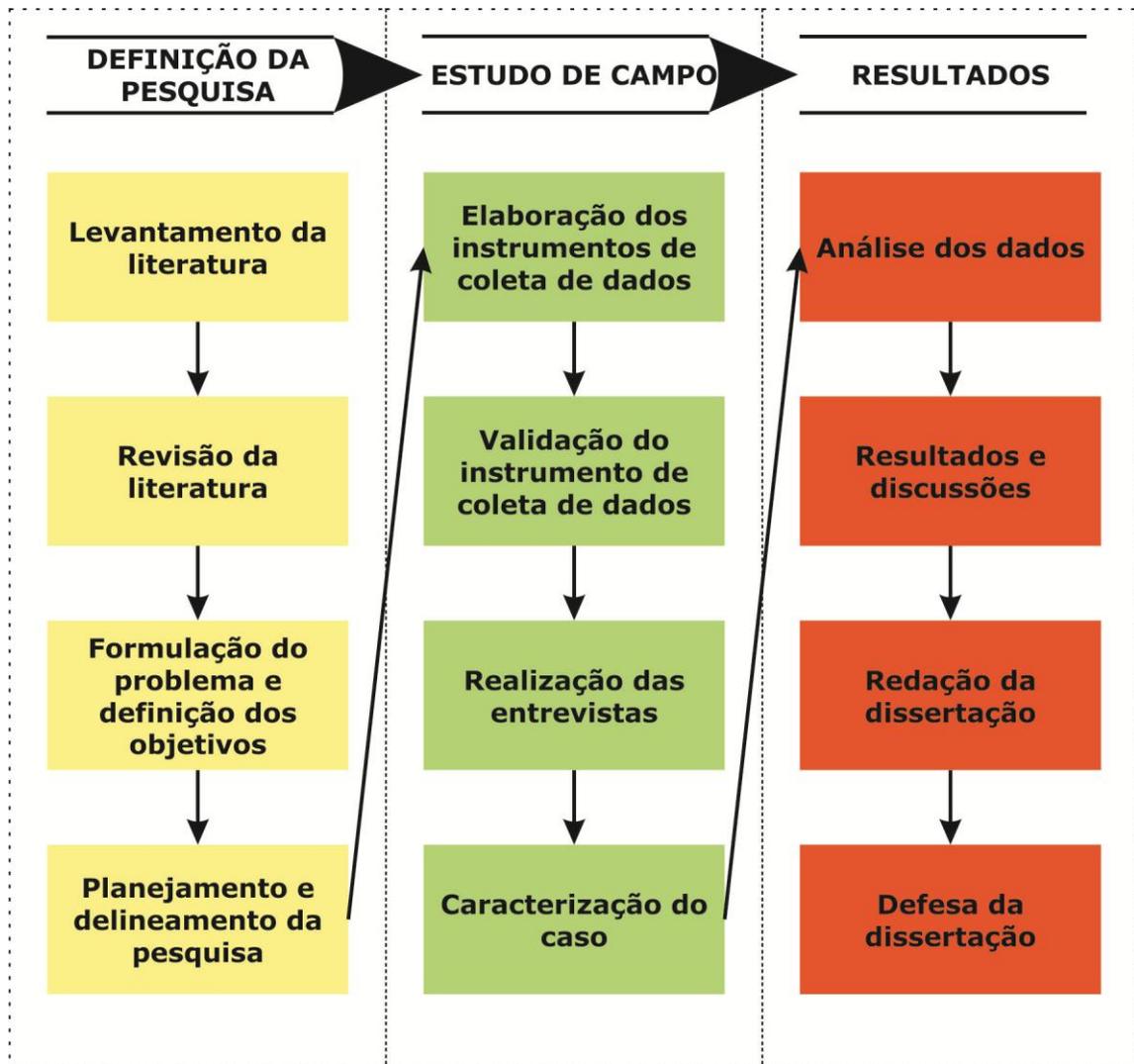
Além disso, para Yin (2001, p. 17), “[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por quê", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real,” corroborando com problema de pesquisa deste estudo.

Por fim, a unidade de análise é o processo de cooperação e competição entre os cooperados. Como enseja Yin (2001, p. 44), “[...] a unidade de análise para o seu estudo de caso pode ser a economia de um país, uma indústria no mercado global, uma política econômica ou o comércio ou fluxo de capital entre dois países.”

3.2 Delineamento da pesquisa

Esta investigação foi planejada para ser executada em três etapas. A primeira é a definição da pesquisa, seguida pelo estudo de campo, encerrando-se com os resultados, conforme está na Figura 6.

Figura 6 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Todas as atividades são predecessoras das ações seguintes; isto é, são executadas de maneira sequenciada após a conclusão da atividade anterior.

3.2.1 Definição da pesquisa

A pesquisa inicia-se com a sua definição. Nessa etapa, ocorrem o levantamento da literatura, a revisão bibliográfica, a formulação do problema e a definição dos objetivos, bem como o planejamento e o delineamento da investigação.

3.2.1.1 Levantamento da literatura

Como atividade seminal desta pesquisa, definiu-se o tema a ser estudado, isto é, “coopetição”. Em seguida, foi realizado o levantamento da literatura, que se deu por meio de buscas de trabalhos acadêmicos disponibilizados no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em todos os idiomas e revisados por pares. Para realizar o levantamento, focou-se nas palavras-chaves “coopetição”, “co-opetição”, “coopetition” e “co-opetition”.

Além do foco nas palavras-chaves observou-se o período a ser pesquisado. O marco inicial da pesquisa foi o lançamento, em 1996, da obra dos pesquisadores Nalebuff e Brandenburger, até o ano de 2015, o que totalizou 20 anos de pesquisa.

Os resultados encontrados no portal da CAPES foram de 213 publicações. Elas foram exportadas para o *software* Mendely Desktop © e em seguida foram filtrados utilizando como critério a presença de pelo menos uma das palavras: “coopetição”, “co-opetição”, “coopetition” e “co-opetition”, no título da publicação. Nesse procedimento foram identificadas 79 publicações. Após a leitura dos resumos, da introdução e da metodologia, 26 foram descartadas, sendo uma por repetição e 25 por não apresentarem relações diretas com o tema procurado, restando, assim, 53 publicações, distribuídas em 38 periódicos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Periódicos consultados

Nº	Fonte	Total	% de Trabalhos	Qualis ¹	SJR ²
1	<i>Industrial Marketing Management</i>	10	18,87%	A1	1,489
2	<i>Journal of World Business</i>	3	5,66%		1,709
3	<i>Discrete Dynamics in Nature and Society</i>	2	3,77%		0,437
4	<i>Journal of Operations Management</i>	2	3,77%		6,599
5	<i>Revista Ibero-Americana de Estratégia</i>	2	3,77%	B2	
6	<i>Scandinavian Journal of Management</i>	2	3,77%		0,668
7	<i>Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics</i>	1	1,89%		
8	<i>British Journal of Management</i>	1	1,89%		1,507
9	<i>Computers in Human Behavior</i>	1	1,89%	A2	1,582
10	<i>Corporate Governance: The international journal of business in society</i>	1	1,89%		
Σ 10 primeiros		25	47,17%		
Σ demais		28	52,92%		
Total (38 periódicos)		53	100,00%		

- 1 Classificação da Qualis/CAPES
- 2 Scientific Journal Rankings - SCImago

Fonte: Elaboração própria.

Além da pesquisa realizada no portal da CAPES mostrada anteriormente, também foram realizadas buscas em outras plataformas, tais como: o Google acadêmico, Science direct e Web of Science, mas que não foram organizadas e catalogadas conforme a pesquisa realizada no portal da CAPES.

3.2.1.2 Revisão da literatura

Concluído o levantamento, deu-se início à revisão da literatura. Nesse momento, aprofundou-se a pesquisa realizada na etapa de levantamento literário. No primeiro momento, o foco foi buscar os conceitos e modelos de “coopetição”. Em seguida, analisar os trabalhos cuja produção estava voltada à estratégia, competição, cooperação e cooperativas; e, por fim, os voltados à indústria da construção civil.

3.2.1.3 Formulação do problema e definição dos objetivos

Com o estudo da literatura concluído, delimitou-se a abrangência da pesquisa por meio da formulação do problema e da definição dos objetivos. Esse processo se deu da seleção de publicações que tratavam de “coopetição” nas indústrias diversas, incluindo a construção civil. Nelas foram observadas as lacunas do conhecimento apontadas nas conclusões e considerações finais da literatura levantada.

3.2.1.4 Planejamento e delineamento da pesquisa

Por fim, chegou-se ao planejamento e ao delineamento da investigação. Como primeira parte da sua definição, estabeleceram-se os marcos da pesquisa, isto é, definição do tema, dos objetivos, da metodologia e da bibliografia. E, assim, elaborou-se um cronograma de atividades.

Em seguida, realizou-se uma busca, em sítios da internet de trabalhos cujas metodologias eram semelhantes à utilizada nesta pesquisa. Isto é, do tipo de pesquisa qualitativa, com estudo de caso como estratégia de pesquisa e, como fonte de evidências, as

entrevistas realizadas com os cooperados, bem como os documentos fornecidos pela cooperativa.

3.2.2 *Estudo de campo*

A próxima etapa da pesquisa foi o estudo de campo. Nesta fase, é apresentado como este estudo foi realizado e suas respectivas etapas, incluindo o detalhamento dos instrumentos de coleta de dados utilizados.

3.2.2.1 *Elaboração dos instrumentos de coleta de dados*

Os artigos encontrados no levantamento e na revisão da literatura realizada para a elaboração desta pesquisa deram origem à revisão bibliográfica e aos roteiros de entrevistas. Eles são compostos de dois roteiros, sendo um para os cooperados membros da diretoria do conselho de administração e outro para os demais cooperados.

As fontes de evidências desta pesquisa são os documentos fornecidos pela cooperativa e as entrevistas semiestruturadas. Os primeiros têm como objetivo coletar informações para a caracterização da pesquisa e confirmação das informações obtidas nas entrevistas.

Já as entrevistas são do tipo semi-estruturada. Optou-se por entrevistas semiestruturadas por serem mais flexíveis do que as entrevistas estruturadas. Isto porque, segundo Creswell (2009), as entrevistas semiestruturadas podem ter suas perguntas reordenadas durante a entrevista, a linguagem pode ser ajustada e o entrevistador pode realizar esclarecimentos, permitindo maior liberdade ao investigador.

Foram realizadas um total 12 entrevistas com os membros da cooperativa, sendo dois membros do Conselho Administrativo, um do Conselho Consultivo e nove cooperados que não fazem parte da gestão cooperativa.

O formulário destinado aos membros do Conselho Administrativo (Apêndice B), possui 24 questões e cinco partes: perfil do empreendedor e da empresa, cooperativa, negociação, cooperação e competição, e outras, conforme caracterização expressa no Quadro 4.

Quadro 4 – Caracterização do roteiro de entrevista para os gestores da cooperativa

Tema	Descrição	Nº de Questões	Fontes principais	Objetivo principal
Perfil do entrevistado	Caracterização do entrevistado	3	Marinho (2014), Cândido (2015), Dantas (2016)	Caracterizar o entrevistado quanto ao cargo ocupado e o tempo laboral.
Cooperativa	Caracterização da cooperativa	7	Chen e Liang (2011), Freitas (2002), Jerônimo e Maraschin (2005), Kalsing, (2015), Kirch (2003), Makkonen (2008), Maraschin (2004)	Identificar os objetivos, o papel da cooperativa e política de inclusão e exclusão de cooperados e fornecedores.
Negociação	Caracterização do processo de negociação	7	Kirch (2003), Lado, Boyd e Hanlon (1997), Nalebuff e Brandenburger (1996a)	Caracterizar o processo de negociação entre cooperativa, fornecedores e cooperados.
Cooperação, Competição e Coopetição	Caracterização do processo de cooperação	6	Dagnino e Padula (2002), Garraffo (2002), Lado, Boyd e Hanlon (1997), Makkonen (2008), Nalebuff e Brandenburger (1996a)	Identificar os aspectos de colaboração, competição e coopetição.
Outras		1	Makkonen (2008)	Elencar questões não discutidas.
Total de questões		24		

Fonte: Elaboração própria.

Já o formulário destinado aos cooperados (Apêndice D) possui 27 questões e cinco partes: perfil do empreendedor e da empresa, cooperativa, negociação, cooperação e competição, e outras, conforme caracterização no Quadro 5.

Quadro 5 – Caracterização do roteiro de entrevista para os cooperados da cooperativa

Tema	Descrição	Nº de Questões	Fontes principais	Objetivo principal
Perfil do entrevistado e da empresa	Caracterização do entrevistado	6	Marinho (2014), Cândido (2015), Dantas (2016)	Caracterizar o entrevistado quanto ao cargo ocupado e o tempo laboral.
Tema	Descrição	Nº de Questões	Fontes principais	Objetivo principal
Cooperativa	Caracterização da cooperativa	7	Chen e Liang (2011), Freitas (2002), Jerônimo e Maraschin (2005), Kalsing, (2015), Kirch (2003), Makkonen (2008), Maraschin (2004)	Identificar os objetivos, o papel da cooperativa e política de inclusão e exclusão de cooperados e fornecedores.
Negociação	Caracterização do processo de negociação	7	Kirch (2003), Lado, Boyd e Hanlon (1997), Nalebuff e Brandenburger (1996a)	Caracterizar o processo de negociação entre cooperativa, fornecedores e cooperados.
Cooperação, Competição e Coopetição	Caracterização do processo de cooperação	6	Dagnino e Padula (2002), Garraffo (2002), Lado, Boyd e Hanlon (1997), Makkonen (2008), Nalebuff e Brandenburger (1996a)	Identificar os aspectos de colaboração, competição e coopetição.
Outras		1	Makkonen (2008)	Elencar questões não discutidas.
Total de questões		27		

Fonte: Elaboração própria.

3.2.2.2 Validação do instrumento de coleta de dados

A validação do instrumento de pesquisa ocorreu por meio de um pré-teste, procedimento realizado com dois entrevistados, um representando a diretoria da cooperativa e outro os cooperados, conforme está expresso nos Apêndices A e Apêndice C.

Foi utilizado um roteiro de entrevistas específico para cada um dos grupos, aplicados e gravados, em seguida transcritos e analisados, a fim de identificar alguma falha quanto a clareza e objetividade, bem como a sequência das perguntas.

Por fim, foram realizadas as correções e elaborada outra versão do formulário de entrevista, conforme os Apêndices B e D. As correções realizadas são referentes ao reordenamento, fusão e remodelagem das perguntas, de modo a tornar mais claro e objetivo para o entrevistado.

3.2.2.3 Realização das entrevistas

A entrevistas foram realizadas na sede da cooperativa e das empresas dos respectivos cooperados. O procedimento de entrevista se deu com uma apresentação prévia e introdutória desta pesquisa, e, em seguida, com a realização da entrevista, utilizando os formulários que estão nos apêndices. Todo o procedimento foi gravado com a autorização do respondente e o seu áudio transcrito para a realização da análise de conteúdo.

As entrevistas foram realizadas até se obter o ponto de saturação, isto é, o momento em que as respostas obtidas dos entrevistados denotam de repetição, por meio de palavras, frases e ideias repetidas.

3.2.2.4 Caracterização do caso

O caso em estudo foi a Cooperativa da Construção Civil do Ceará (CooperConCE). Criada em 1997 por com um grupo de empresários, donos de construtoras, que, por meio do fortalecimento de parcerias e negociações conjuntas, tinham o objetivo de ganhar mercado em um espaço dominado por grandes fornecedores.

A CooperConCE é a primeira e a maior cooperativa de compras do segmento da construção civil no Brasil. Conta com cerca de 80 cooperados que respondem por 90% do Produto Interno Bruto (PIB) do setor imobiliário do Ceará.

No ano de 2015, os seus cooperados somaram um valor global de vendas (VGV) de aproximadamente 5,362 bilhões de reais, gerando cerca de 29 mil empregos em 310 canteiros de obras. Além disso, foram realizadas negociações demais de um bilhão de reais, em aquisições de bens e serviços ao longo de sua existência (COOPERCONCE, 2017).

3.2.3 Resultados

Os resultados são a última etapa da pesquisa, fase na qual é realizada a análise dos dados e efetivadas as discussões dos resultados, redação e defesa da dissertação.

3.2.3.1 *Análise dos dados*

Para a análise dos dados, foram aplicadas duas técnicas: análise documental e análise de conteúdo. A análise documental ocorreu nos documentos obtidos junto à cooperativa e a análise de conteúdo nas entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores da cooperativa e cooperados.

A análise documental é um conjunto de operações que permite representar as informações de um documento original em um secundário (BARDIN, 1977). Os documentos foram utilizados como fonte de evidências que possam comprovar as informações colhidas nas entrevistas. Eles devem atender a um critério mínimo de autenticidade e de confiabilidade (CELLARD, 2010).

Os documentos utilizados foram fornecidos pela cooperativa. Foram considerados aqueles que continham informações confiáveis e oficiais, dentre eles: atas de reunião, manuais da gestão, manuais de procedimentos, peças publicitárias, anuários, documentos oficiais e planilhas.

A outra análise foi a de conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Segundo Collins e Hussey (2005, p. 240), “A análise de conteúdo é um método formal para análise de dados qualitativos”, que consiste em estabelecer categorias e avaliar o número de ocorrências destas categorias no texto, isto é, contar quantas vezes uma palavra apareceu no texto (SILVERMAN, 2009) e qual a relação entre elas.

A análise de conteúdo foi realizada em três etapas e foi baseada nos estudos de Bardin (1977), Fossá (2003), Gibbs (2009): (i) pré-análise; (ii) exploração do material; (iii) tratamento dos dados e inferência.

A primeira etapa é a pré-análise, que consiste em preparar o material, realizar a transcrição, a correção e a constituição de um *corpus* de análise. Em seguida, vem a exploração do material. Realizou-se a formulação das categorias de análise, com amparo no referencial teórico e na documentação da cooperativa. Por fim foram procedidos, o tratamento dos dados e a inferência, quando se fez o recorte do material em unidade de registro – palavras, frases e parágrafos – para realizar a comparação (SOUSA, 2017). Em seguida, foram expressos os resultados.

Este processo se deu com o auxílio do *software* de análise textual denominado Iramuteq, desenvolvido pelo Laboratoire d’Études et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales da Universidade de Toulouse, e baseado no *software* estatístico R. Ele permite a análise

de *corpus* textuais, seja textos, tabelas ou palavras, por meio da estatística (CAMARGO; JUSTO, 2016).

Segundo Camargo e Justo (2013a, p. 515), o Iramuteq é um:

[...] programa informático viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude). Ele organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara (análise de similitude e nuvem de palavras).

O *software* trabalha com três elementos: *corpus*, texto e segmento de texto. O *corpus* é conjunto de textos a ser analisado, no caso deste trabalho são a entrevistas. O texto corresponde a cada entrevista, isto é, um texto que compõe o *corpus*. E por fim, os segmentos de texto são pequenos trechos do texto fragmentados pelo próprio programa.

Neste trabalho, as entrevistas foram segmentadas pelas perguntas e as respectivas respostas feita ao entrevistado. Logo, o *corpus* textual é o conjunto de resposta de uma referida pergunta. Portanto, o texto corresponde a resposta de uma pergunta. Assim, foram analisados diversos *corpus*.

Este trabalho limitou-se a utilizar ao método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) proposto por Reinert (1990) e Análise Fatorial Correspondente (AFC) presentes no Iramuteq.

Quanto ao método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) proposto por Reinert (1990) e utilizado pelo *software* ALCESTE que segundo Camargo e Justo (2013a, p. 516) tem o objetivo de classificar “os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido com base na frequência das formas reduzidas (palavras já lematizadas)”. Isto é, estabelecer classes de palavras e vocábulos. Onde estes podem ser apresentados em um plano cartesiano obtido de uma análise fatorial de correspondência com a CHD (CAMARGO; JUSTO, 2013, 2014).

Já a análise fatorial permite explicar uma matriz ou tabela por meio de um menor número de fatores ou produtos que podem ser multiplicados simultaneamente (CHAPLIN, 1981; OLIVEIRA; AMARAL, 2007) permitindo reduzir um conjunto de variáveis sem a ocorrência de perdas significativas das informações.

A Análise Fatorial Correspondente (AFC) baseia-se na hipótese de independência entre linhas e colunas de uma mesma tabela evidenciando possíveis afinidades entre elas (DOISE; CLÉMENCE; LORENZI-CIOLDI, 1992; OLIVEIRA; AMARAL, 2007)

Por fim, Bardin (1977, p. 46) enseja que “[...] o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem”.

3.2.3.2 *Resultados e discussões*

Os resultados da análise documental e de conteúdo foram confrontados e cotejados depois com a literatura a que se recorreu na fundamentação teórica deste trabalho, com vistas a responder os objetivos propostos nesta demanda acadêmica.

Por fim, os resultados foram discutidos e expressados as discussões, limitações e sugestões de trabalhos futuros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são mostrados os resultados e as discussões da pesquisa, divididos em três partes: caracterização, atividades e estratégias de “coopetição” na cooperativa.

4.1 A cooperativa sob a ótica da “coopetição”

Esta seção exprime a caracterização da cooperativa sob a ótica da “coopetição” e está dividida em quatro partes: Sobre a cooperativa, a cooperativa, a construção civil e o Ceará, as vantagens e desvantagens de fazer parte da cooperativa e a política de inclusão e exclusão da cooperativa.

4.1.1 *Sobre a cooperativa*

A Cooperativa foi fundada em 15 de janeiro de 1997 por um grupo de 34 pequenas e médias construtoras do Município de Fortaleza, Ceará. Procedeu de uma ideia desenvolvida por uma associação de construtoras que obtiveram êxito no processo de compras coletivas. Assim, a cooperativa foi criada para fazer frente aos grandes fornecedores de materiais da construção civil que dominavam o mercado de fornecimento de matéria-prima, principalmente de cimento, aço, alumínio e vidro.

Portanto, o principal objetivo da cooperativa é unir construtoras cooperadas, concorrentes ou não, para gerar volumes de produtos a serem negociados de maneira conjunta junto aos fornecedores, a fim de barganhar preços, prazos e melhores condições contratuais, isto é, de obter as melhores negociações para cooperados, conforme relatado pelos respondentes:

[...] a cooperativa para mim ela é uma junção de forças. É a união de forças dos associados que são os cooperados com a finalidade única de juntar demandas para se fazer boas negociações para os associados [...] o principal objetivo é esse. É você juntar uma demanda significativa para a gente ter poder de negociação com os nossos fornecedores [...] (Ind 06).

[...] somos os fundadores da CooperCon. A CooperCon para nós é uma cooperativa, uma associação de construtores em que nós decidimos que podemos ser mais competitivos trabalhando os nossos fornecedores com compras conjuntas [...] (Ind 09).

Então isso realmente veio a fortalecer a cooperativa e mostrar exatamente que você tendo um volume de compras grande o suficiente você consegue realmente ter a

barganha dentro daquela ideia do mercado de oferta e procura [...] o principal objetivo da cooperativa é você conseguir democratizar o preço baixo para todas as empresas [...] (Ind 05).

Sendo assim, a cooperativa pode ser classificada como “coopetição” em rede única pelo modelo de “coopetição” de Dagnino e Padula (2002), por estar presente em um único nível na cadeia de valor e ser composta por mais de duas empresas. Quanto a visão de Kenworthy (1995 *apud* DAGNINO; PADULA, 2002), a cooperativa encontra-se no nível meso de “coopetição” em uma relação de horizontal com empresas de um mesmo setor industrial.

Também pode classifica-la em uma “coopetição” inter-organizacional onde a cooperação e a competição entre duas ou mais firmas que cooperação em aquisições conforme Souza (2015) indicado na fundamentação teórica deste ensaio. E por fim, indicando um comportamento *rent-seeking* colaborativo, com alta cooperação cooperativa e baixa competitiva, baseado no Modelo sincrético de comportamento estratégico *rent-seeking* de Lado, Boyd e Hanlon (1997).

Por outro lado, inicialmente, a cooperativa não foi benquista por parte dos fornecedores do setor, pois foi entendida como um grupo de empresas que pretendiam realizar ações predatórias de mercado, provocando um desequilíbrio econômico no setor, conforme relatado pelo entrevistado 01:

A CooperCon, no início, ela foi vista com uma certa desconfiança por alguns fornecedores que achavam que o nosso objetivo era apenas o de barganhar, de baixar preços. Mas na verdade, depois, muitos fornecedores entenderam e compreenderam a razão da CooperCon que ela na verdade queria também tornar o mercado mais competitivo [...] (Ind 01).

A Cooperativa, entretanto, entendia a existência de um monopólio praticado por alguns fornecedores, como, por exemplo, um só fornecedor de cimento que à época dominava mais de 50% do mercado local. E compreendia, também, que este monopólio era prejudicial ao mercado, pois dificultava o desenvolvimento das pequenas e médias empresas de Fortaleza.

Assim, para contrapor esse fornecedor, um grupo de construtores locais realizou uma grande importação de cimento e essa ação foi fomentada pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado do Ceará (SINDUSCON) que formou uma diretoria para dar suporte à importação desse produto (COOPERCON-CE, 2016) e, assim, foi dado o primeiro passo para a criação da cooperativa, conforme relatado pelos cooperados.

[...] era essa a ideia muito puxada na época pelo problema do cimento a gente vivia na época da fundação da cooperativa um problema muito sério de preço de cimento cartelizado demais e a ideia nossa era fazer a importação de cimento. (Ind 12).

[...]para facilitar [o] processo de importação do cimento para que se tivesse uma carta de crédito único foi então sugerida a criação oficial da cooperativa da construção civil. Então aquilo que existia de fato, mas não de direito, passou a existir no papel. (Ind 05).

Assim, a concepção da cooperativa se deu por meio de uma assembleia geral dos futuros cooperados e a criação de um conselho administrativo e outro fiscal, aos quais, posteriormente, foram agregados um conselho consultivo e as gerências de atendimento aos cooperados, conforme a atual estrutura administrativa da cooperativa (Figura 7).

A assembleia geral dos cooperados, segundo o código de ética da cooperativa, “[...] é o órgão supremo da sociedade [...] tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e a suas deliberações se vinculam a todos, ainda que ausentes e discordantes” (COOPERCON, 2017, p. 19).

O Conselho Administrativo tem o papel de administrar a Cooperativa por meio do seu plano anual de negócios. Atualmente, é composto pelos diretores presidente, administrativo, comercial, financeiro, de *marketing* e novos negócios, além dos seis diretores-conselheiros que totalizam doze membros.

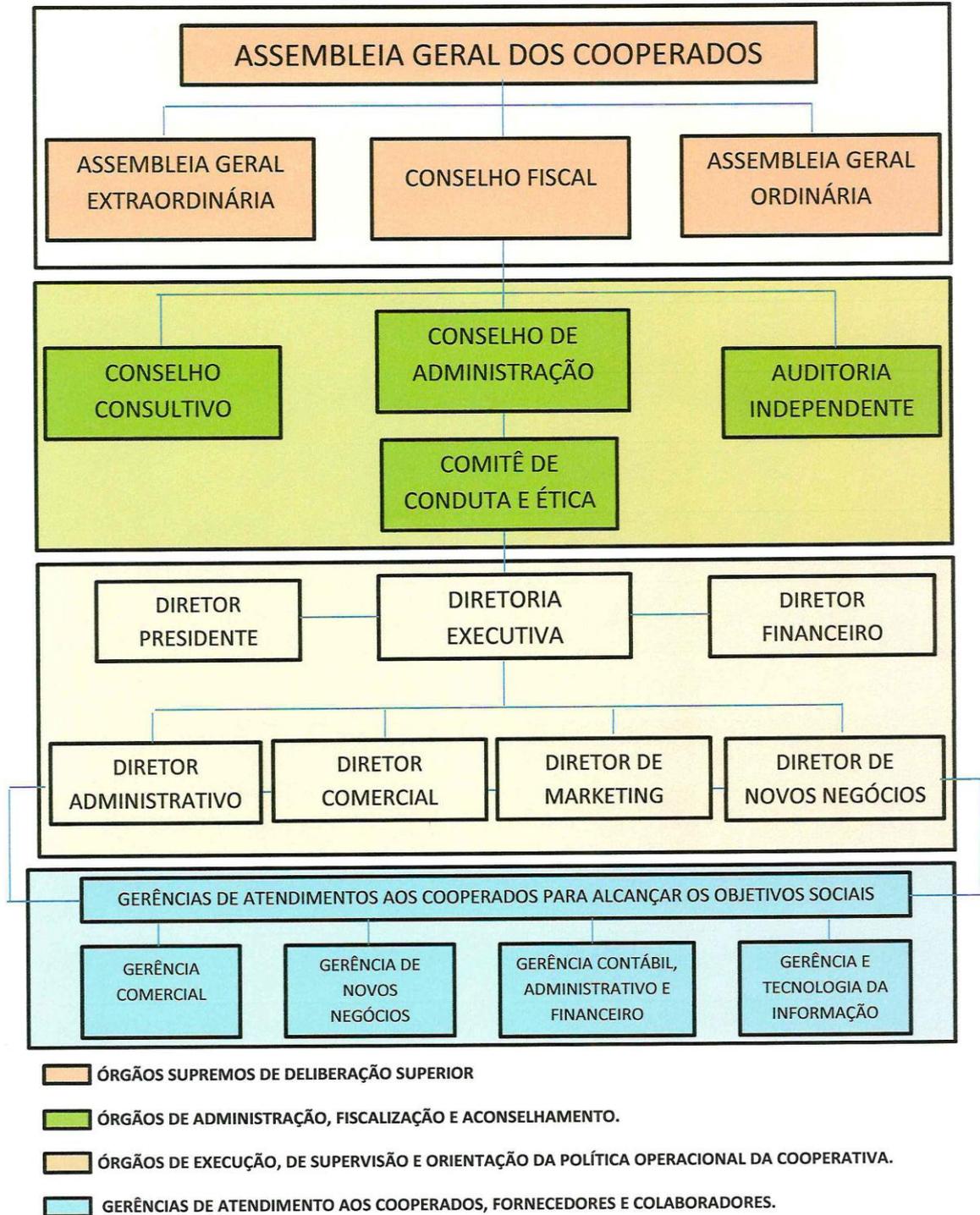
A estrutura organização do Conselho Administrativo é marcada por constantes mudanças, apontando cinco somente de 2007 e 2018. Além disso, evidencia um baixo índice de renovação dos seus membros, pois seis dos atuais doze conselheiros já possuem mais de dez anos de mandato.

O Conselho Fiscal tem a função de acompanhar e fiscalizar as ações do Conselho Administrativo, e é composto de três membros titulares e três suplentes. Por fim, o Conselho Consultivo se compõe dos ex-presidentes e tem o papel de dar suporte às decisões do Conselho Administrativo, quando solicitado.

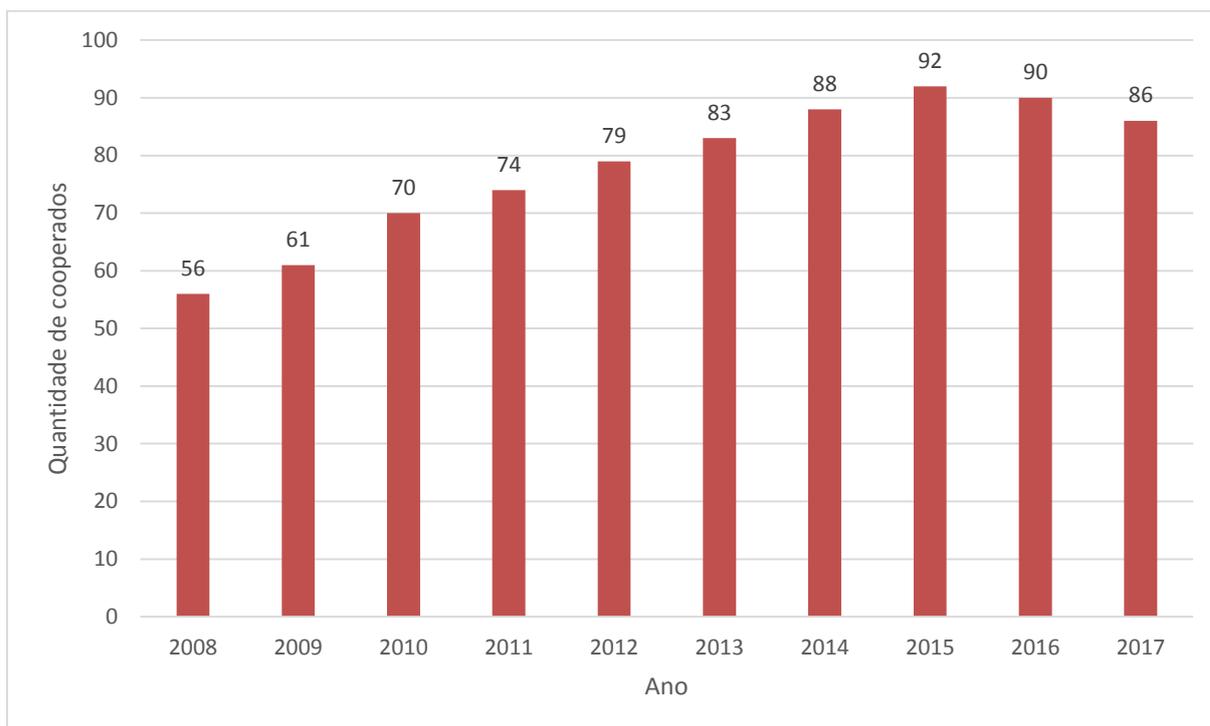
Já o Comitê de Ética tem o papel de receber, analisar, investigar e expressar as devidas conclusões de ações de desvio de conduta por parte de cooperados, empregados e fornecedores, conforme é previsto na legislação, Estatuto e no Código de Ética da Cooperativa ao Conselho Administrativo. Ele é formado por três membros do Conselho Administrativo, um do Conselho Fiscal, um do Conselho dos Ex-Presidentes e um representante dos colaboradores com vínculos empregatícios (COOPERCON, 2017).

A auditoria independente tem papel fundamental para a transparência e o crescimento da Cooperativa, pois desenvolve o trabalho de identificar possíveis irregularidades cometidas pelos seus conselheiros e diretores.

Figura 7 – Estrutura administrativa da Cooperativa



Fonte: COOPERCONCE (2017, p. 18).

Gráfico 2 – Evolução de cooperados entre 2008 e 2017

Fonte: Elaboração própria.

Toda essa estrutura administrativa existe para atender as demandas dos atuais 86 cooperados. Este número exprime variações no decurso dos anos, conforme é apontado no Gráfico 2.

Por fim, a cooperativa reúne uma gama de pequenas e médias empresas do setor da construção civil, em especial do setor imobiliário, que juntos realizam compras coletivas, a fim de barganhar melhores condições de preços, prazos e contratos. Concorrem, todavia, no mercado local na venda de seus produtos, no caso, imóveis.

4.1.2 A Cooperativa, a construção civil e o Ceará

A Cooperativa tem uma grande importância para o setor da construção civil. Ela é o início de uma ação de cooperação entre concorrentes com o objetivo de unir forças para regular o mercado por via da aquisição, em larga escala, de matéria-prima para a construção civil, não só no mercado local, mas também em outros estados e países, utilizando a importação como um dos mecanismos de compras, conforme relatado pelos entrevistados.

[...] eu diria que o nosso papel principal é um regulador de preço. A gente regula os preços de mercado [...] a gente chegou até a montar indústria que não é o nosso foco, mas para poder a gente também conseguir regular esse preço no mercado [...] então é

um regulador de mercado com certeza, ela regula os preços e dando condições de comercializações vantajosas para os associados [...] (Ind 06).

[...] fundamental para garantir um agente regulador de mercado tanto dos insumos que são produzidos no Brasil ou quando necessário usar a importação através de compra em grandes escalas. (Ind 04).

A existência da Cooperativa permite, sobretudo às pequenas e médias construtoras cooperadas, a abertura de um canal de fornecimento de materiais junto a grandes fornecedores, multinacionais e importadores sediados nas regiões Sul e Sudeste do País, bem como a importação direta de insumos de vários países, como Espanha, China, Coreia do Sul, Japão, entre outros (COOPERCON-CE, 2016), conforme relatado pelos entrevistados 07 e 01.

[...] não só no nosso mercado local, aqui é pequeno, mas no Brasil como um todo [...] (Ind 07).

[...] trazendo outras alternativas de fornecedores do mercado internacional com importação [...] com a chancela da Coopercon na hora de escolher o material para os seus associados. (Ind 01).

Outro ponto importante é a possibilidade de as pequenas e médias empresas, associadas à Cooperativa, acessarem condições de aquisição de insumos, outrora, somente vistas junto às grandes incorporadoras e construtoras do País, conforme reprodução desta fala:

O papel da CooperCon que eu acho muito importante, principalmente para as pequenas e médias empresas, porque ela possibilita você ter uma escala de negociação que só as grandes empresas teriam. Está certo? Então era essa a oportunidade. Você realmente ao invés de comprar 6 a 4 elevadores você estaria comprando 40. Então essa escala faz muita diferença. Esse eu acho que é o principal objetivo para o nosso setor. (Ind 12).

Além disso, deve-se ser evidenciado o fato de que a Cooperativa tem papel agregador para a construção civil, principalmente no Ceará. Ela responde de 80% a 90% do PIB do setor imobiliário no Estado do Ceará, tendo movimentado mais de um bilhão de reais em negociações até o ano de 2015 (COOPERCONCE, 2016).

Ela representa, segundo os cálculos, cerca de 80 por cento das principais construtoras do estado, construtoras da área imobiliária. Então isso só as reuniões dela e esse grupo de empresas todas as terças-feiras se reunindo para discutir também além da parte de materiais e serviços, se discute, é inevitável, a parte comercial, parte de licenciamento de projetos. Então ali se forma um núcleo em que muitas vezes saem ideias ou saem grupos para tratar de coisas que são coletivas. (Ind 01).

Olha, ela reúne a última notícia que eu tive eram 80 construtoras, deve ter aumentado. Ela reúne 80 construtoras. Essas 80 construtoras são responsáveis por grande parte do PIB do estado do Ceará. Então ela é representativa. Ela tem o poder de barganha junto a fornecedores, junto a multinacionais [...] (Ind 02).

Essa união, entretanto, não se resume apenas a aquisições coletivas de matéria-prima para construção. Ela também propicia um ambiente de troca de experiências entre os cooperados, mesmo estes sendo concorrentes, permitindo a resolução de problemas em conjunto, tornando o mercado da construção civil do Ceará mais competitivo e inovador. Veja-se o que exprime os entrevistados 05 e 11.

Eu vejo o papel da cooperativa de fundamental importância para o setor por dois motivos. Primeiro tem a função de agregação. Como ela na realidade, a diretoria se reúne praticamente toda semana e fazem realmente pacotes de compras e cada diretor é responsável por determinado produto, isso gera um momento muito de *benchmarking* onde além da compra em si coletiva, há uma troca de ideias em relação aos principais problemas que as construtoras vêm enfrentando e as soluções. Muitas vezes, através de um bate-papo você encontra uma solução dada por uma outra construtora para um problema que você está tendo hoje. Então foi uma forma, também, de aumentar o entrosamento entre as empresas. Como você bem disse, são concorrentes na hora da venda do produto, do imóvel, mas são amigas e são parceiras quando na atividade da CooperCon. (Ind 05).

Nós precisamos estar bem. As empresas precisam estar bem para poder a construção civil estar bem. Aqui em fortaleza ela é aglutinadora e diria não só de ideias [...] (Ind 11).

Assim, baseado no modelo de Bengtsson e Kock (2000), a união entre os cooperados demonstra-se uma relação de “coopetição” dominante em cooperação, onde a competição é menos evidente que a cooperação.

O resultado dessa a possibilidade de as pequenas e médias empresas, associadas à Cooperativa, acessarem condições de aquisição de insumos, outrora, somente vistas junto às grandes incorporadoras e construtoras do País

Esta coopetição resulta em um ambiente propício para que as pequenas e médias construtoras possam concorrer e fazer frente as grandes incorporadoras e construtoras nacionais do setor da construção dentro do mercado do Ceará, permitindo a sua sobrevivência e a existência de uma concorrência saudável sem a predominância do oligopólio e do monopólio, conforme apontando nas entrevistas: “É o único meio que nós vislumbramos para as construtoras de médio e pequeno porte sobreviver a essa competição das grandes empresas nacionais de construção civil e de incorporação. (Ind 04).

Já pelo espectro econômico, a Cooperativa se destaca por “[...] gerar divisas, empregos, impostos e receitas, [...]” (Ind 02) para o Estado do Ceará, além de fomentar o crescimento das pequenas e médias empresas, conforme destaca o entrevistado 05:

Não resta a menor dúvida porque efetivamente, desta forma, ela permitiu que essas pequenas e médias empresas com uma melhor compra na realidade na aquisição pudessem mais rapidamente subir de escala. A pequena virou média, a média virou grande, e isso gerou um volume de negócios no Ceará muito grande que ganha também com os impostos como o ICMS, etc. (Ind 05).

Existem, no entanto, posições contrárias quanto à importância da Cooperativa para a economia do Estado Ceará, haja visto, que as empresas cooperadas são autônomas e podem exercer o poder de compra de sua matéria-prima pela Cooperativa ou individualmente. A realização das aquisições independe da existência da cooperativa, segundo o entrevistado 12.

Eu acho que a cooperativa em si, ela não gera negócios. A cooperativa se aproveita de negócios que seriam feitos com ou sem a cooperativa. Porque ela não está gerando riqueza. A cooperativa está só unindo um grupo de empresas para poder comprar. Então eu acho que se você pensar do ponto de vista do por que é que ela é importante para o estado do Ceará, eu acho que ela não seria assim, importante para o estado. Porque aquilo que está sendo comprado continuaria sendo comprado com ou não a cooperativa. [...] Mas ela é importante para essas empresas que fazem parte do PIB do estado. (Ind 12).

Por fim, as dimensões por enquanto alcançados pela Cooperativa no setor da construção civil do Estado do Ceará transpassam a ideia de uma simples central de compras formada pela união de empresas concorrentes que intentam realizar compras conjuntas. Revelam, entretanto, uma entidade que tem o poder de regular o mercado por meio da aquisição de matéria-prima.

4.1.3 As vantagens e desvantagens de fazer parte da Cooperativa

As vantagens de fazer parte da Cooperativa são evidenciadas em dois pontos (Quadro 6). O primeiro é a condição comercial obtida nas transações realizadas via cooperativa, sendo identificado o preço do produto como a principal vantagem, consoante é evidenciada pelos entrevistados 03, 07 e 05.

Os preços obtidos pela Cooperativa, na maioria das vezes, são competitivos pois oriundos de um grande volume de compras, o que proporciona um grande poder de barganha.

Já a outra vantagem é a rede de relacionamento criada entre os cooperados. Nela acontece a troca de informações e é propiciada a geração de negócios. Estas ações induzem a intenção de alguns construtores de fazerem parte da Cooperativa, conforme os entrevistados 02 e 05.

Quadro 6 - Principais vantagens de participar da cooperativa

Condições comerciais		
(Ind 03)	(Ind 07)	(Ind 05)
[...] vantagens, você ter um preço justo, você estar junto nas decisões, você aumentar o poder de barganha, você poder conversar e trocar ideia com outros diretores de empresa, quer dizer, vantagens a mil. [...]	[...] pelos preços dos insumos [...] ainda é muito o preço. [...]	[...] redução do preço dos insumos básicos da construção civil [...]
Rede de relacionamento		
(Ind 02)		(Ind 05)
[...] honestamente [...] o principal motivo não foi preço, não. O principal motivo foi relacionamento. [...] O <i>network</i> , a rede de contato e relacionamento, de amizades, e que abriu já muitas portas, muitas oportunidades aqui para gente. [...]		[...] ser realmente um ambiente a mais de troca de ideias, de troca de sugestões entre os diversos colegas da construção civil. [...]

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Quanto às desvantagens, a maioria não as enxerga, entretanto, existem alguns pontos que podem ser considerados desvantajosos ou negativos, como taxa de adesão, percentual sobre as compras, ausência de avaliação formal do fornecedores e falta de transparência no processo de aquisições. Isto fica evidenciado no relato de quatro entrevistados, conforme está no Quadro 7.

A taxa de adesão é um valor pago como cota de integralização de capital da Cooperativa. Para que uma pessoa física ou jurídica faça parte da Cooperativa, faz-se necessário integralizar um capital por meio de um pagamento à vista ou parcelado. Caso, porém, o cooperado queira desfazer a associação com a instituição, ele recebe o valor integral corrigido, conforme índice definido em assembleia.

Tal ação pode, entretanto, ser considerada uma desvantagem ou simplesmente uma barreira à entrada, pois mesmo que o capital integralizado pelo cooperado retorne em caso de desistência, o valor ficará retido enquanto este for associado à Cooperativa.

O percentual sobre as compras é um valor cobrado que ocorre cada transação comercial realizada via Cooperativa. Alguns entendem isto como desvantagem, pois há a necessidade de pagar uma importância além do valor do produto. A análise sobre a vantagem ou desvantagem de aquisição de matéria-prima via Cooperativa, porém, deve ser realizada pela

diferença do valor obtido em uma aquisição individual, menos o conquistado via Cooperativa. Isto porque acredita-se que mesmo com a cobrança de um percentual sobre o valor de aquisição, este seja menor do que o obtido individualmente.

Quadro 7 - Principais desvantagens de participar da cooperativa

(Ind 02)	(Ind 07)
[...] a desvantagem é apenas você onerar um pouquinho toda a compra que você faz você paga um percentual, que aí depende da ótica se é vantagem ou desvantagem. [...]	[...] desvantagem que eu percebi foi não ter uma avaliação de fornecedor que fosse... compartilhada entre todos, para a gente saber o que é que aquele fornecedor poderia ter de bom e ruim. E já se precaver para isso. [...]
(Ind 03)	(Ind 12)
[...] eu acho que na realidade é você ter que pagar para participar da cooperativa, isso seria uma desvantagem. O que você ganha com ela, é lógico, talvez para o pequeno construtor seja difícil estar na cooperativa. Então assim, de repente, não sei, é criar um programa de cooperados de construção de porte pequeno, porte médio, porque realmente para o pequeno talvez seja difícil ser cooperado [...]	[...] eu acho que uma pequena desvantagem que teve na verdade, eu acho que o processo da cooperativa deixou de ser tão transparente quanto era no início. A transparência da cooperativa, ela foi um pouco perdida ao longo desse processo. Está certo? Isso até por motivos alguns deles reais, que seriam por exemplo você... aconteceu de algumas pessoas de ser negociado, era um grupo, por exemplo com elevadores. Você negocia com determinada empresa, aí uma outra pessoa, um dos integrantes da cooperativa pega a situação que foi negociada e levava para negociar com a outra empresa que não tinha sido a vencedora daquele certame. Então isso fez com que a cooperativa começasse a se proteger. E com essa proteção, isso eu acho que perdeu um pouco a transparência que existia com do que se pensou no início. [...]

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Com efeito, vale ressaltar que a Cooperativa possui estrutura administrativa que deve ser mantida, com vistas a realizar todas as ações de aquisição de matéria-prima e para isso necessita de geração de receita financeira.

Outro ponto indicado é a ausência de avaliação dos fornecedores. Na pesquisa realizada por meio de formulário de entrevista, e nos documentos exibidos pela Cooperativa, não foi possível identificar um processo formal de avaliação dos fornecedores, nem do processo de compras, tampouco dos cooperados, sendo esse um ponto a ser melhorado.

Como fecho, vem à falta de transparência no processo de aquisições via Cooperativa. O processo de compras será detalhado no tópico “atividades da Cooperativa”.

4.1.4 A política de inclusão e exclusão da Cooperativa

As condições de adesão ou inclusão seguem os princípios do cooperativismo e que estão definidos no inciso II do art. 21 da Lei 5.764/71, evidenciados no Código de Ética da Cooperativa:

Cooperativismo – é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir o desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: adesão voluntária e livre, participação democrática, direitos de todos os iguais, fidelização nos negócios, solidariedade, independência e autonomia de gestão. (COOPERCONCE, 2017, p. 5).

Sendo assim, o procedimento de adesão é simples. Basta uma indicação ou manifesto de interesse de participar, por parte da empresa ou pessoa física, preencher uma ficha cadastral com dados pessoais, atividades econômicas na área da construção civil e indicar o valor e número de cotas-partes subscritas pelo cooperado. Por fim, realiza-se a integralização dos valores das cotas indicadas na adesão, conforme descrito no Estatuto da Cooperativa e relatado pelos cooperados.

A adesão é muito simples. Basta ser indicado por alguém ou ir diretamente lá na CooperCon e a gente... a CooperCon, ela é formada basicamente pelas empresas incorporadoras. Aquelas que estão no mercado imobiliário. É tanto que lá estão praticamente 80 por cento do mercado imobiliário está dentro da CooperCon. Então é muito simples. É só você se associar, pagar uma taxa, uma... uma integralização de um capital pequeno, aí passa a ser sócio. (Ind 06).

[...] a parte da inclusão, até onde eu sei, são empresas que têm interesse, eles compram uma cota de participação como se fosse de uma empresa e passam a se associar [...] (Ind 09).

[...] a política de inclusão é somente uma indicação, de algum cooperado que já trabalha e uma ficha da empresa comercial, que eu não vejo muita dificuldade. (Ind 04).

[...] a inclusão, ela funciona através de indicação. Então você tem que ser indicado por algum associado que de certa forma torna-se responsável até por uma má conduta sua. (Ind 02).

Impende evidenciar que, conforme o Estatuto da Cooperativa, pode ingressar “[...] qualquer pessoa física que se dedique à atividade de construção civil por conta própria, dentro da área de ação da cooperativa definida no art. 3º da Lei 5.764/71 que tenha livre disposição de si e seus bens e que concorde com as determinações deste estatuto.” (COOPERCON, 2017, p. 3).

Na visão dos cooperados, entretanto, o importante não é o volume ou quantidade de membros, mas a qualidade; isto é, o que cada um tem a oferecer à Cooperativa e aos demais associados a ela. Por exemplo, uma elevada demanda em aquisição de produtos via Cooperativa e a supremacia do pensamento coletivo, estando essa ideia bem clara na fala dos respondentes 1 e 5.

[...] eu acho que não é a quantidade de associados que faz que a CooperCon ser representativa ou ser bem-sucedida eu acho que o que vale mesmo são as empresas que têm o poder econômico, que tem demanda, e que elas juntem entre si as suas reivindicações para trabalhar uma negociação melhor, tanto de volume como de preço.

[...] nós não estamos atrás de quantidade, nós estamos atrás de qualidade. Numa cooperativa como essa, há necessidade de um consenso maior, uma unanimidade maior. [...] obviamente se o cooperado não tiver uma visão de futuro maior, uma visão de conjunto [...].

Bengtsson e Kock (2000) aponta em uma das suas preposições indicadas na fundamentação teórica deste ensaio, que a opção de cooperar e competir é algo a ser definido pelo envolvidos e as suas conexões. Sendo evidenciado na visão dos cooperados quanto a política de inclusão de novo cooperados.

Como o objetivo principal é a aquisição de materiais para construção civil, o seu poder de barganha junto aos fornecedores está no volume de produtos a ser comprado. Logo, possuir cooperados que não realizam transações não agregam em nada a Cooperativa. Portanto, quanto mais o cooperado exercer o seu dever e poder de compra, mais relevante ele é para a Cooperativa.

Já o pensamento coletivo é o ponto-chave para a existência de uma cooperativa. Sem ele, ficam difíceis sua gestão e crescimento, haja vista o fato de que as decisões são tomadas coletivamente e com representações igualitárias, conforme os princípios do cooperativismo.

Quanto à exclusão de cooperados, muitos desconhecem qual é o procedimento adotado e muitos citarem o Código de Ética (Quadro 8) como referência para os procedimentos a serem adotados.

Ao consultar o Código de Ética, da Cooperativa é possível identificar o fato de que foi criado em 2017 e ele definiu (COOPERCON, 2017, p. 5):

[...] o conjunto de princípios, direitos, deveres e responsabilidades corporativas entres os órgãos da sua administração, cooperados, colaboradores de todos os níveis hierárquicos e fornecedores que estejam envolvidos nos eu processo operacional, com ênfase no processo de Governança Corporativa.

As penalidades aplicadas aos cooperados se dão basicamente por condutas inadequadas que levem a conflitos de interesses, deslealdade e infidelidade. E a eliminação de qualquer associado ocorre quando é identificada qualquer infração estatutária ou legal, bem como algum fato negativo especial exposto no Código de Ética da Cooperativa.

Quadro 8 – Motivos para exclusão da Cooperativa

(Ind 02)	(Ind 04)	(Ind 06)	(Ind 09)
[...] e eu, particularmente, não me lembro de ter tido nenhuma exclusão, não. Mas pelo código de ética que a gente assina, se você infringir alguma norma ética, você está passível de expulsão sim [...].	[...] e para a exclusão está sendo implantado o código de ética. Aí eu não tenho informações precisas se o código de ética está sendo implantado no rigor [...].	[...] basicamente a desassociação do cooperado é quando ele foge a esse código de ética basicamente quebrando alguma regra de negociação dentro desses pacotes de negociações nossas, está entendendo.	[...]eu sei que tem código de ética e regulamentos que se forem infringidos, [...] a empresa passa a ser desligada [...].

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Quando identificado algum fato de desvio de conduta por parte de um cooperado, fornecedor ou empregado da Cooperativa, este é levado ao Comitê de Ética, que aprecia, investiga e relata as suas conclusões ao Conselho Administrativo, conforme detalhado anteriormente neste trabalho.

Por fim, a existência do Comitê de Ética confirma a preposição de Bengtsson e Kock (2000) em que eles afirmam que o conflito entre cooperação e competição está internalizado dentro das organizações e para manter uma relação competitiva assumir a existência de conflitos é essencial. Não só assumir, como gerencia-lo.

4.2 Atividades da Cooperativa

Nesta seção são delineadas as ações da Cooperativa, tendo destaque o processo de compras ou negociação. Ela está dividida em processo de negociação, grupos de negociação, *mix* de produtos, fornecedores e os riscos associados à negociação.

4.2.1 A negociação

A negociação ocorre em quatro etapas e nove atividades (Figura 8), envolvendo os cooperados, a Gerência Comercial, os diretores do Conselho de Administração e os fornecedores. Os produtos a serem negociados estão divididos em grupos de negociação, predefinidos pela Cooperativa com os seus respectivos responsáveis, que normalmente são membros do Conselho de Administração.

A primeira etapa é a definição do grupo de negociação. Ele é escolhido por meio de um levantamento realizado pela gerência comercial junto aos membros do Conselho de Administração com base em critérios como demanda dos cooperados e término de contratos vigentes. Em seguida, estabelece o prazo de vigência do contrato do grupo a ser negociado, que pode ter uma duração de três a 12 meses. Por fim, realiza-se a coleta da demanda junto aos cooperados: nessa fase, são coletadas as especificações do produto, preço-alvo, modalidade de pagamento, prazo de entrega, marca e fornecedores da preferência do cooperado.

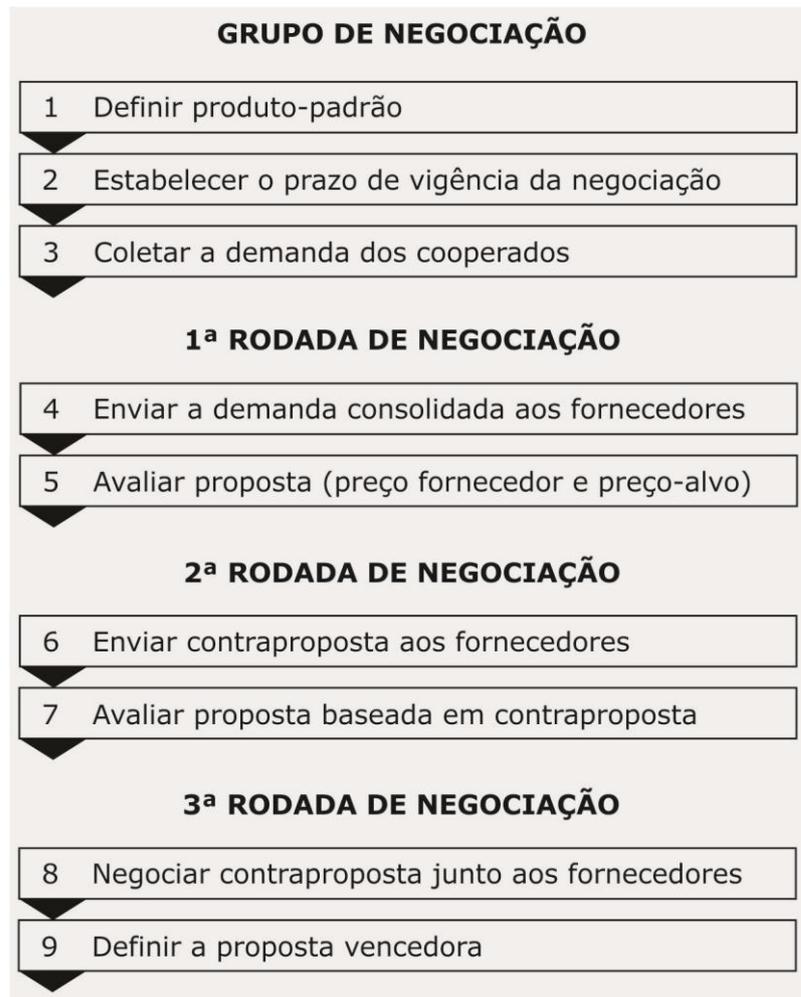
A primeira rodada de negociação vem em seguida. Após a coleta da demanda junto aos cooperados, realiza-se a consolidação das informações, enviando-a aos fornecedores para a elaboração das propostas comerciais. Por fim, realiza-se a análise das propostas enviadas pelos fornecedores, comparando com as condições informadas pelos cooperados, tendo como foco o preço-alvo de cada construtor.

O terceiro passo é a segunda rodada de negociação. Nessa fase é elaborada e enviada uma contraproposta aos fornecedores com suporte na análise realizada na primeira rodada. Ao receber a resposta dos fornecedores quanto a contraproposta, elegem-se as três melhores propostas e segue-se para a última etapa da negociação.

Vem na sequência a terceira rodada de negociação. Com as três propostas em mão, o responsável pelo grupo de negociação inicia a negociação presencial com os fornecedores, a fim de determinar a melhor proposta. Após a negociar e receber a contraproposta, define-se a proposta vencedora.

Em alguns casos, escolhem-se dois ou mais fornecedores para um mesmo grupo de negociação, pois, muitas vezes, a demanda dos cooperados é muito elevada em um curto espaço de tempo. Logo, este procedimento é adotado a fim de evitar o desabastecimento e o não cumprimento de prazos.

Figura 8 – Etapas do processo de negociação



Fonte: Elaboração própria.

Buscando inovar no processo de negociação, a Cooperativa investe na elaboração de um portal de compras na internet. Constitui o primeiro passo para a automação do processo de negociação e alguns cooperados o veem com um certo entusiasmo, ao passo que outros o olvidem muita desconfiança.

4.2.2 Os mix de produtos e os grupos de negociação

O *mix* de produtos é baseado nos itens que formam a curva ABC referente a um empreendimento imobiliário vertical de médio e alto padrão, e estão ajuntados em grupos de negociação, conforme está evidenciado no Quadro 9.

Quadro 9 – Composição do *mix* de produtos a serem negociados

(Ind 01)	(Ind 08)
É pela curva ABC.	A gente procura fazer a curva ABC e verifica aqueles que em 80 por cento atingem no custo realmente de insumo.
(Ind 03)	(Ind 04)
No começo você tinha poucos produtos. Mas a cooperativa, nesses últimos anos, ela entrou [...] na curva ABC dos orçamentos. O orçamento vem praticamente todos os itens da curva ABC. Então eu acho que hoje está bem dominado a questão das compras da cooperativa.	É. Aqui eu guardo algumas restrições. Eu acho que a CooperCon tinha que se ater prioritariamente nos insumos da curva A, por exemplo, a gente quer muito mais comprar um cimento ou um aço do que estar preocupado nesse momento com o serrote, com uma bata ou com uma bota.
(Ind 11)	
Mas 70 por cento em média atende, os produtos são adequados ao tipo de construção que nós utilizamos.	

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

A curva ABC é um método de categorização baseado no teorema de Pareto, que permite identificar quais os itens de maior relevância em um orçamento, estoque, volume de vendas etc. Indica em um orçamento qual ou quais os itens que expressam a maior concentração de valor financeiro ou de quantidade.

A curva é dividida em três grupos A, B e C. O grupo A é composto por aproximadamente 20% dos itens que correspondem normalmente a 80% do valor do orçamento. Já o grupo B, corresponde a 30% dos itens e 15% do valor e a seu turno, o grupo C responde por 50% dos itens do orçamento e 5% do custo.

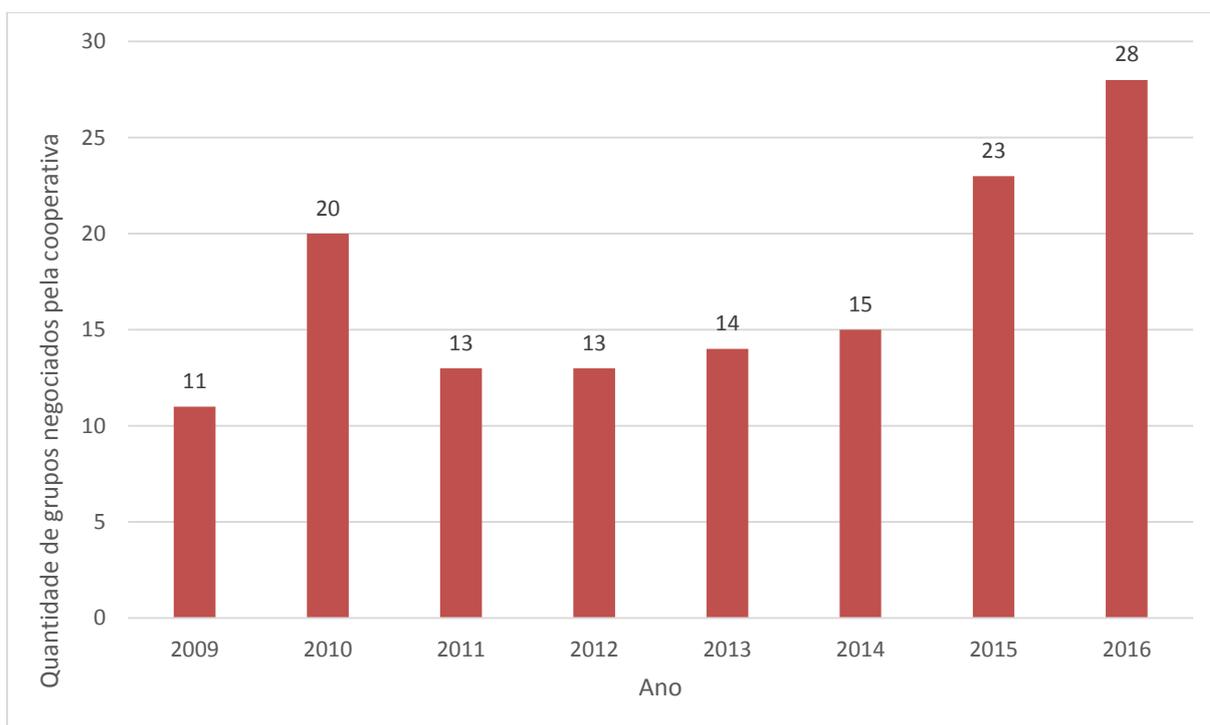
Sendo assim, a Cooperativa foca nos itens do grupo A possibilitando a negociação de até 80% do valor materiais utilizados na obra. Há, entretanto, uma insatisfação, como é relatado pelo entrevistado 02: “Eu acho que tem muito a acrescentar ainda. Ainda não está o ideal [...]” (Ind 02) e confirmado pelo entrevistado 12 que afirma: “Eu acho que esse *mix* cresceu e esse mix pode crescer mais ainda, está certo? Essa variedade de produtos a serem negociados ainda podem sofrer [...] um incremento de vários outros produtos [...]”.

Uma solução apontada pelos cooperados para a ampliação do *mix* de produtos e a realização das compras dos itens menos relevantes ou insumos da faixa B e C é a utilização do veículo virtual por meio de um portal de compras, ou algo similar, conforme indica o entrevistado 06: “[...] agora com esse funcionamento do portal de compras, a gente quer abrir esse leque de insumos para todos os materiais da construção civil [...]”. Isto é corroborado pelo

entrevistado, 04 que acentua: “[...] então eu acho que a CooperCon tem que focar nos insumos A, no téti a téti e pode usar a... o virtualismo aí do leilão virtual para os insumos B e C [...]”.

No ano de 2016 havia 38 grupos disponíveis aos cooperados para realizarem aquisições. Nem todos são acionados conforme é possível identificar na frequência de participação de cada grupo no curso dos anos de 2009 a 2016, mostrada no Gráfico 3, onde somente os anos de 2010, 2015 e 2016 ultrapassaram mais da metade dos grupos.

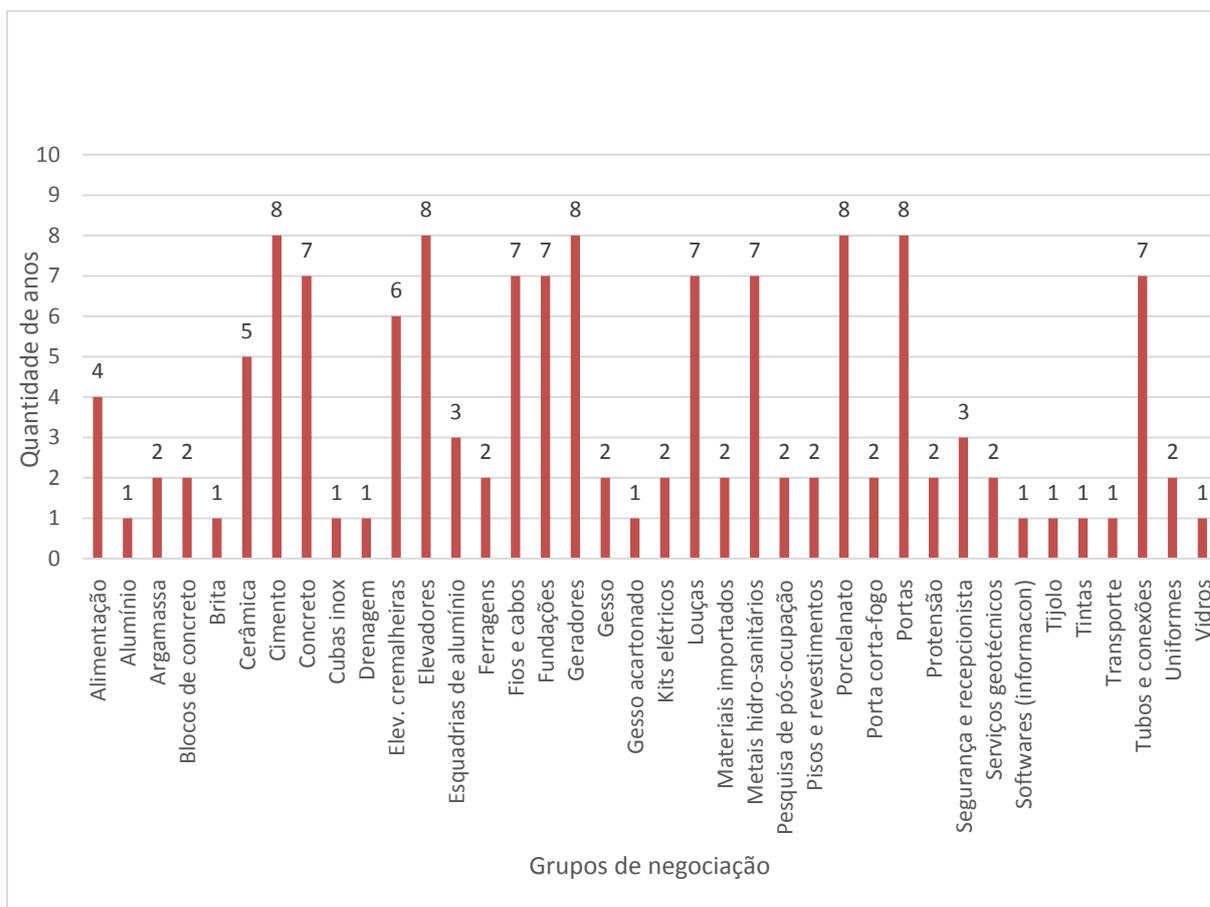
Gráfico 3 – Frequência de grupos de negociação de 2009 a 2016



Fonte: Elaboração própria.

Também é possível observar que, durante oito anos, mais de um quarto dos grupos só foi utilizado uma vez (Gráfico 4). Isto é, em um universo de 38 grupos, dez deles realizaram negociações ano único; e um pouco mais de um quarto, isto é, 11 grupos, realizou negociações em sete ou mais anos. Merece destaque para cinco grupos, com negociações todos os anos - cimento, elevadores, geradores, porcelanato e portas.

Gráfico 4 – Frequência de participação dos grupos nos anos de 2009 a 2016



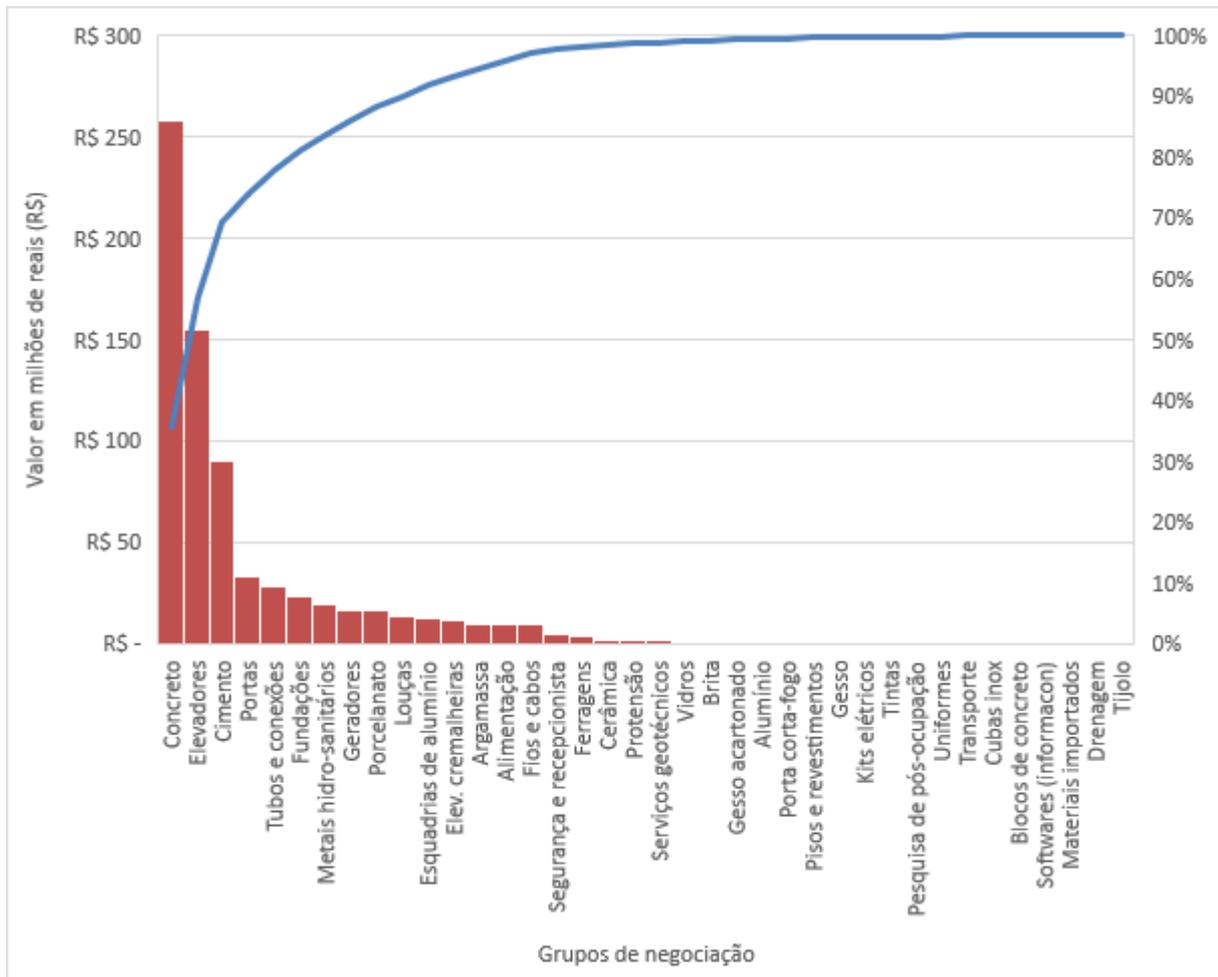
Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao volume financeiro até então negociado pela Cooperativa nos anos de 2009 a 2016 mostrado no Gráfico 5, verifica-se que exatamente quatro dos cinco grupos negociados todos anos, consoante o Gráfico 4, estão entre os quatro primeiros em volumes negociados: concreto, elevadores, cimento e portas.

O concreto merece destaque, pois responder por quase 40% do que foi negociado no período, seguido pelos elevadores e o cimento, este em terceiro. Importante é destacar que o cimento é a principal matéria-prima para o concreto. Logo, remete-se ao início das atividades da Cooperativa, que buscou fazer frente ao monopólio de fornecimento de concreto e cimento.

Por outro lado, aparentemente, a Cooperativa ainda não conseguiu impor aos seus cooperados e fornecedores uma ação mais agressiva quanto aos outros materiais, haja vista que, com exceção dos elevadores, os demais itens não possuem grande relevância no volume negociado.

Gráfico 5 – Curva ABC dos grupos negociados de 2009 a 2016



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, é possível compreender que a Cooperativa tem um foco nos insumos do grupo A da Curva ABC, respondendo por, aproximadamente, 80% do orçamento e 20% dos itens. Por outro lado, alguns se acharam insatisfeitos por não contemplarem mais itens do orçamento e propõem a ampliação por via de um portal de compras, ideia já absorvida para a gestão da Cooperativa.

4.2.3 Fornecedores

Ao analisar o espectro dos fornecedores surgem três pontos: avaliação, qualidade e quantidade de fornecedores ofertados pela Cooperativa. Primeiro ponto a ser tratado é a avaliação dos fornecedores.

Foi identificado tanto pelas entrevistas realizadas com os cooperados como pelos documentos fornecidos pela Cooperativa – a ausência de um procedimento formal de avaliação dos fornecedores e do processo de negociação, conforme relatado no Quadro 10.

Quadro 10 – Questões sobre a avaliação dos fornecedores

(Ind 07)	(Ind 06)
<p>[...] à qualidade é aquilo que eu tinha falado. Eu senti falta desse feedback. A gente passou por muito sofrimento com um fornecedor específico, foi um preço muito bom, e sei que foi uma coisa pontual depois de a gente ter contratado, assim. Mas era bom ter essa informação entre todos os [...] os cooperados. É, de como eles estão sendo atendidos, qual seria a qualidade desse fornecedor em nota, por exemplo. Poderia ter um ranking, eu acho.</p>	<p>[...] todos os processos de compra, ele passa, além de uma avaliação do fornecedor como ter condições financeiras de fornecer aqueles equipamentos, a gente também olha muito pela qualidade desses insumos. Então a qualidade é fundamental para a gente.</p>

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

A existência de um processo formal de avaliação poderia deixar mais clara a situação quanto ao atendimento das condições contratuais estabelecidas, bem como a satisfação e o atendimento das expectativas dos cooperados.

Mesmo com a ausência, boa parte dos cooperados se diz satisfeita com a qualidade dos fornecedores da Cooperativa. Há, entretanto, uns que questionam a capacidade dos fornecedores de atenderem as normas técnicas, conforme relatado pelo entrevistado 03 no Quadro 11.

Atender as normas técnicas é um ponto crucial para as atividades da indústria da construção civil, pois elas garantem o bom desempenho e a segurança do produto. A ausência de critérios quantitativos e qualitativos pré-definidos de avaliação e seleção dos fornecedores pode ocasionar problemas futuros.

As normas técnicas são apenas um dos critérios a ser levantado quanto à escolha de um fornecedor, porquanto as condições de pagamento, prazo de entrega e capacidade de produção também são cruciais para se efetivar de uma negociação vantajosa.

Estes critérios, se bem avaliados, podem levar a Cooperativa a optar por um ou por outro fornecedor, mesmo que não seja o menor preço, pois, nem sempre, o mais barato é o que atende à demanda e às condições esperadas pelos cooperados.

Quadro 11 - Principais questões sobre a qualidade dos fornecedores

(Ind 02)	(Ind 04)
[...] A qualidade, tudo o que a gente tem visto é muito... não tem o que falar, é excelente, a qualidade.	[...] então, eu acho que o pacote montado até então de quantidade e qualidade é satisfatório. Só tenho a preocupação estarmos tratando insumos B e C em detrimento da curva A.
(Ind 03)	(Ind 06)
Eu acho que Fortaleza, nós temos que nos qualificar mais, eu acho que a cooperativa poderia, deveria até fazer um trabalho de fortalecer os fornecedores. porque realmente você tem fornecedores que às vezes não tem conhecimento de informações importantes e fundamentais para o processo de fornecimento, a citar como exemplo até normas técnicas. “vou participar de uma licitação na cooperativa”. “Meu amigo, eu quero saber se você tem conhecimento das normas, de quais regem esse insumo”.	mas basicamente a gente trabalha com os fornecedores que são, que tem programa de qualidade, que tem... que tem produtos registrados na ABNT.

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Nas entrevistas, foi detectada uma satisfação quanto à quantidade de fornecedores ofertados pela Cooperativa (Quadro 12), porém com uma ressalva: variar o fornecedor a cada negociação. Como expresso, entretanto, colocado pelo entrevistado 12, nem todos os produtos negociados pela Cooperativa dispõem de uma grande variedade de fornecedores, limitando a ação da gerência comercial da Cooperativa.

Considerando dois pontos mostrados até aqui – critérios de contratação e desejo dos cooperados de ter mais fornecedores disponíveis para a aquisição de materiais – o Gráfico 6 externa a quantidade de fornecedores por grupos de negociação no ano de 2017 onde é possível verificar que dez grupos possuem mais de um fornecedor, dando mais de uma opção ao cooperado.

Isso ocorre em razão, muitas vezes, da falta de capacidade de atendimento à demanda ou de variadas condições de prazo ou pagamento expressas pelos fornecedores. Tal ocorre porque, algumas vezes, um só fornecedor não tem a capacidade de atender dentro do prazo e quantidade estabelecida pelos cooperados. Assim, a Cooperativa opta por conservar mais de um fornecedor.

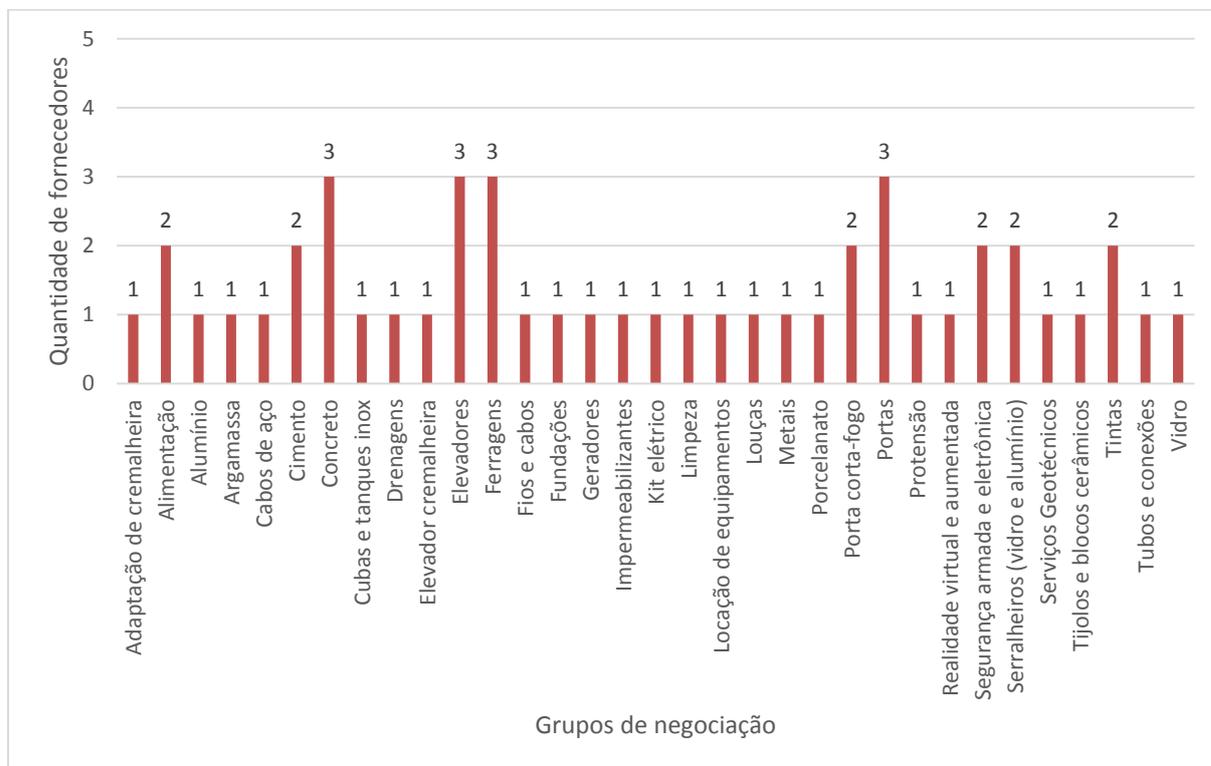
Quadro 12 - Principais questões sobre a quantidade de fornecedores

(Ind 04)	(Ind 07)	(Ind 11)
Eu acho que é extremamente satisfatória. Não vejo nenhuma objeção, acho que tanto em tanto em quantidade como em qualidade. [...].	Eu não acho que fica faltando fornecedor, não [...]	[...] olha, já foi mais limitado. Mas hoje eu diria que cada administração que entra está mais focada em ampliar mais e até variar fornecedor, uma hora está um, uma hora está o outro. [...].
(Ind 02)	(Ind 12)	
[...] a quantidade eu acho que poderia ser maior incrementada. [...].	Eu acho que esse daí é a questão que também afeta pouco a própria cooperativa. Que ela se vê limitada ao mercado que tem aqui. Em alguns setores as ofertas são pequenas. O número de participantes é pequeno porque o próprio mercado não oferece uma gama maior de pessoas, de empresas para poder fornecer. [...].	

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Outro aspecto está nas especificações, o que pode explicar, por exemplo, a existência de três fornecedores para elevadores e ferragens. O primeiro é feito por encomenda para cada empreendimento e exige particularidades bem específicas. Já para as ferragens, há o fato dos modelos e padrões, como alto, médio e baixo, sabendo que cada fornecedor pode trabalhar em uma faixa de padrão.

Gráfico 6 – Quantidade de fornecedores com contratos vigentes junto à Cooperativa no ano de 2017



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, mesmo satisfeitos com a qualidade e quantidade de fornecedores, os cooperados necessitam de transparência na negociação para o melhor funcionamento da Cooperativa e este se dá pela adoção de critérios formais de aquisição e avaliação do pós-venda.

4.2.4 Os riscos associados às negociações

Qualquer negociação pode exprimir riscos. Estes, normalmente, estão associados ao não cumprimento das condições contratuais quanto ao prazo de entrega, especificação do produto e quantidade demandada, quando observado pela óptica do comprador. Também há, no entanto, o perigo do fornecedor quanto ao atraso do pagamento e o não recebimento da mercadoria pelo comprador.

Assim, há de se questionar qual o papel da Cooperativa quanto à gestão e à participação nestes riscos. Para muitos cooperados, está claro que a Cooperativa é apenas um intermediário ou um agente da negociação, semelhante ao papel do corretor de imóveis, ausentando-se de qualquer risco existente na negociação.

Quadro 13 – O papel da Cooperativa na negociação

(Ind 01)	(Ind 04)	(Ind 10)
Na negociação, fica bem claro que a CooperCon, ela faz só o papel do intermediário, como um corretor no mercado imobiliário. E ele não responde pela adimplência do cliente junto ao construtor [...].	[...] ela não tem uma responsabilidade técnica sobre tal até porque a taxa que ela recebe não é compatível com isso [...].	[...] a primeira coisa, o risco não pode ser da CooperCon. Ela indica, ela pesquisa, mas ela não está vendendo diretamente. Ela é um agente. Melhor que o corretor que é um agente de análise técnica e análise de preços do produto. Mas assim, é óbvio que ela vai examinar cadastro e tudo [...].

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Em alguns casos, entretanto, a Cooperativa tem participado do acompanhamento das aquisições, conforme a fala do entrevistado 06: “A gente acompanha também. É bem verdade que a gente só entra quando a coisa fica bem crítica, que também se a gente for pegar cada produto e for acompanhar demais, aí ficaria muito oneroso para a gente, viu?”.

Um exemplo foi a aquisição de elevadores de uma empresa estrangeira. Os cooperados que adquiriram o produto desta empresa tiveram sérios problemas e, neste caso, a Cooperativa participou na sua resolução.

[...] vou te dar um exemplo [...] elevadores [...] eu tenho colegas que compraram e houve uma missão da cooperativa para [...] a fábrica [...], eles foram muito bem recebidos. O produto é excelente e tudo mais [...] Mas [...] no Brasil, ela não... não... não se mostrou tão eficiente quanto a matriz [...]. Eu tive, eu vi colegas que ficaram em situação bem... bem delicada. Mas enxergo e vejo que a cooperativa sim, se solidarizou e procurou fazer... tudo para apoiar, para ajudar, para colaborar, mas foi um problema sério que muitos colegas viveram. (Ind 09).

Por outro lado, a ausência de um procedimento-padrão quanto ao papel da Cooperativa na assistência e acompanhamento das negociações leva os cooperados a acreditarem que existem desempenhos diferentes em cada grupo de negociação, haja vista que os resultados dependem diretamente do desempenho do respectivo responsável, consoante é relatado pelo entrevistado 12.

Isso aí não tem havido uma padronização. Porque a CooperCon como entidade, na verdade, a CooperCon são as pessoas que fazem a cooperativa. E cada um desses grupos, esses grupos são geridos por pessoas diferentes. Então dependendo da característica de cada pessoa você tem um resultado melhor ou pior desse tipo de coisa.

Sendo assim, o entrevistado 05 propõe um aperfeiçoamento do sistema de acompanhamento das negociações, pois somente dessa maneira, será possível garantir longas parcerias junto aos fornecedores e um melhor nível de serviço.

Nesse aspecto eu acho que aí a gente precisa talvez seja um ponto de aperfeiçoamento do sistema. Como na realidade da hora da licitação, a licitação é feita na realidade pela cooperativa, mas depois os pedidos são feitos individualmente em nome de cada cooperado. E nisso a cooperativa perde um pouco o poder depois de estar questionando alguma coisa que das duas partes tenham feito de forma errada, ou o fornecedor tenha na realidade, não tenha cumprido algum item, está certo? Acordado, ou o próprio cooperado não tenha cumprido, honrado com o compromisso de pagamento. Eu acho que isso talvez um do sistema, um dos processos que precisa realmente melhorar de forma tal que a cooperativa possa ter esse poder tanto com relação ao fornecedor como com relação ao cooperado.

Assim, com promoção do aperfeiçoamento do sistema de acompanhamento das negociações, a satisfação do cooperado pode aumentar por meio de uma oferta maior de segurança na aquisição de materiais via Cooperativa.

O entrevistado 03 descreve como se sente quando realiza aquisições por intermédio da Cooperativa. Mesmo sem o procedimento formal, ele sente segurança em adquirir produtos por meio da Cooperativa.

[...] a cooperativa, quando a gente entra com fornecimento de um produto que ela fechou, ela assume junto conosco a responsabilidade e não nos sentimos sozinhos. Eu fechei um grupo gerador sem a cooperativa. Então eu vou conversar com o meu fornecedor, quando eu noto claramente que quando tem a cooperativa no meio, ela além de nos ajudar e dá respaldo [...].

É oportuno observar que os riscos das negociações não estão previstos nas ações da Cooperativa, levando a se crer na inexistência de uma gestão de riscos da atividade-fim, mesmo que o papel da Cooperativa na gestão dos riscos de aquisição seja muito importante, pois ele pode ser um fator determinante para o sucesso de uma negociação e ser a base para fomentar as parcerias entre a cooperativa e os fornecedores.

4.3 Estratégias de “coopetição” na Cooperativa

Nesta seção, exibem-se os resultados obtidos quanto às estratégias de “coopetição” na óptica dos cooperados. Ela está dividida em aspectos da “coopetição”, competir e cooperar, grau de relacionamento entre os cooperados e cooperação, além das atividades da Cooperativa.

4.3.1 Aspectos da “coopetição”

Consoante expresso na justificativa deste ensaio, o termo “coopetição” ainda é pouco difundido tanto no mundo acadêmico quanto no empresarial, ao ponto de não ser ainda nem dicionarizado. Sendo assim, compreender a percepção do cooperado quanto a cooperar com o concorrente faz entender as dificuldades e as incertezas que rondam a Cooperativa quanto a sua existência e eficácia. Sempre há questionamentos quanto às vantagens, desvantagens e riscos de cooperar com o concorrente.

Nesse sentido, percebe-se no relato do entrevistado 01 o sinal de desconfiança que rondava a Cooperativa no início de suas atividades, pois foi possível identificar a dificuldade inicial de repasse de informações entre os cooperados. Muitos acreditavam possuir informações e condições privilegiadas que os deixavam sempre à frente dos demais cooperados. Na verdade, entretanto, tudo não passava de um jogo, em que os fornecedores ditavam as regras.

[...] não tem por que a gente ter medo de repassar informações de preços. No início existia muito essa desconfiança, cada um achava que comprava melhor, tinha o melhor preço, tinha a melhor condição de pagamento, era o cliente especial daquele fornecedor. E quando a gente começou a se conversar, começou a passar as informações uns para os outros, viu que cada fornecedor usava esse argumento para poder conquistar sua boa vontade quando na verdade quem pensava que era o privilegiado, não era. O privilegiado era o outro [...]

Mesmo tendo superado, todavia, as descrenças do início das atividades com o cooperados de longas datas, elas ainda persistem nos recém-admitidos. O medo de repassar as informações aos concorrentes, diga-se cooperados, ainda fazia parte do ritual dos recém-admitidos à Cooperativa, como relatado pelo entrevistado 04.

Os cooperados recém-ingressos, eles são muito desconfiados. Eles não acreditam que as informações todas são divididas, transparentemente de forma que você sabe quanto cada um compra o seu insumo, para que a CooperCon compre melhor por todos.

A cooperação com o concorrente, isto é, a “coopetição”, ainda é muito questionada. No caso da Cooperativa, porém, para alguns cooperados está claro de onde se coopera e onde se concorre conforme o relato do entrevistado 01.

É que todas às vezes que a gente fala em competição entre construtores, eu digo, tem uma frase que eu sempre repito e cunhei essa frase na época que eu era presidente, de dizer o seguinte: os construtores ou os incorporadores, eles não concorrem na aquisição de materiais e serviços. Então tem tantas variáveis, onde a competição pode existir, mas que ela não entra aqui no fornecimento de materiais e serviços. Eu acho que isso foi uma das coisas mais importantes que a CooperCon conseguiu lá do Ceará especialmente, conseguiu inculcar na cabeça dos principais construtores. Que eu digo que eles não precisam concorrer entre si na compra de materiais e de serviços.

Cooperar nas atividades exclusivas da Cooperativa, como a compra de matéria-prima para a construção civil, e concorrer nos demais itens, como compra do terreno, projeto, atendimento ao cliente e vendas são alguns pontos listados pelos cooperados.

Este modelo de cooperação e competição que vigora na Cooperativa remete ao Quadro 2 exposto no referencial teórico, que mostra os níveis de “coopetição” segundo Kenworthy (1995 *apud* DAGNINO; PADULA, 2002), empresas de um mesmo setor industrial, em uma relação horizontal, se unem em busca da criação de valores econômico e de conhecimento.

O modelo de negócios utilizado pela Cooperativa é enquadrado ao nível da “coopetição” inter-organizacional com duas ou mais empresas unidas para realizar aquisições, pesquisa ou desenvolvimentos de novos produtos conforme o item sobre níveis de estratégias, apresentados nos níveis de “coopetição” de Bengtsson e Kock (2014) retratados na fundamentação teórica deste ensaio.

4.3.2 *Competir e cooperar*

São diversos os modelos de “coopetição” conforme já ficou expresso na fundamentação teórica deste trabalho. Um, no entanto, merece destaque: o desenvolvido por Bengtsson e Kock (2000) relatado no trabalho *Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously* apresentado no item ideia de “coopetição” do referencial teórico, o qual estabelece uma classificação quanto ao grau de relacionamento entre empresas. Nele são oferecidas algumas proposições (Quadro 14), mencionadas anteriormente, que fazem relações diretas com os resultados obtidos neste experimento acadêmico.

Quadro 14 – Proposições sobre “coopetição”

Proposição 2	Normalmente a competição acontece em atividades próxima aos clientes e a cooperação em atividades longe dos clientes.
Proposição 6	A coopetição apresenta a vantagem de combinar o acesso a recursos frutos da cooperação e o desenvolvimento de novas áreas através da pressão da concorrência.

Fonte: adaptado de Bengtsson e Kock (2000)

A proposição 2 pode ser explicada pela fala do entrevistado 09: “Então nós somos unidos na negociação dos nossos insumos e serviços, e negociamos isoladamente com os clientes.” Isso mostra que as ações de cooperação estão focadas nas atividades que não envolvem diretamente o cliente.

Quadro 15 – Ações de cooperação

(Ind 04)	(Ind 01)	(Ind 07)
Porque nós cooperamos nos insumos básicos, commodities [...].	[...] eu acho que a gente compartilhar um fornecedor que poderá ser mais barato para mim e para você, não vejo. Não vejo como isso vai impactar no diferencial entre o meu produto e o teu. Mesmo porque o porcelanato que tu irás usar é o mesmo que eu vou usar [...].	[...] porque se eu cotar com o fornecedor, outro vai ter uma variação muito mínima, não é isso que vai me trazer lucro, não é? [...].

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

A cooperação ocorre nas atividades relacionadas à aquisição de matéria-prima para construção civil (Quadro 15). Conforme relatado anteriormente, na caracterização da Cooperativa e nas atividades da Cooperativa, o objetivo e as atividades da cooperativa são exclusivamente ligados à colaboração e à união para adquirir materiais e serviços. Também existem, no entanto, outras ações de colaborações que muitas vezes acontecem informalmente segundo o relato do entrevistado 05.

[...] eu acho que com esses... reuniões [...] é uma possibilidade também de um benchmarking, de uma troca de informações entre elas para resolver tanto os problemas técnicos como problemas inclusive jurídicos do dia a dia de extratos de contratos como foi um grande problema recentemente aí que o setor teve que enfrentar.

Sendo assim, resta bem claro o fato de que, conforme o modelo de Lado, Boyd and Hanlon (1997) descrito anteriormente, a Cooperativa encontra-se em uma alta orientação cooperativa, pois os cooperados têm o objetivo de, unidos, comprarem mais barato, aumentando os ganhos, não havendo ações de competição nas atividades desenvolvidas pela cooperativa.

Quando é analisado o espectro da competição, é possível identificar em quais atividades os cooperados competem. Para eles, a localização do empreendimento é fundamental para o sucesso das vendas. Logo, a compra do terreno é um fator determinante do negócio, e essa atividade não é contemplada nas ações da Cooperativa, e tampouco é compartilhada pelos cooperados conforme o relato do entrevistado 03.

Eu diria para você que talvez a maior retenção de informações seria na compra de terrenos que é o grande segredo para a construção civil, todo mundo sabe, isso não pode esconder de ninguém, que o terreno, ele é totalmente estratégico. E ele é decisório, ele é decisivo no sucesso do empreendimento. Se você compra um terreno bom e coloca um produto bom nesse terreno, é certeza você vender e se dar bem. Agora, eu comprei um terreno errado, botei um produto bom, eu não sei se dá certo, ou o contrário. Então a compra do terreno é estratégica.

Aprofundando a análise da competição entre os cooperados, encontram-se, além do terreno, outros pontos (Quadro 16). Um deles é o nome e imagem da própria empresa e o outro é projeto do empreendimento, que busca tornar o produto único, apesar de utilizar insumos semelhantes ou iguais adquiridos coletivamente. Esta é uma ação alinhada com a preposição 6, de Bengtsson e Kock (2000).

Quadro 16 – Ações de competição

(Ind 02)	(Ind 01)	(Ind 06)
[...] localização, o próprio... a própria grife é significativa, [...]O diferencial é você ter, como eu te falei no começo grife [...].	[...] eles só concorrem na compra de terrenos. Porque os terrenos sim, eles são únicos, eles só existem naquele local e o projeto que ele escolhe também é único, só existe naquele local. [...] ele é um produto especial pela localização dele, pelo projeto do arquiteto que você escolheu e diversos... pelo seu processo construtivo. Então tem tantas variáveis, onde a competição pode existir [...].	[...] a única coisa que a gente não compartilha entre os associados é a compra de terreno que é o insumo principal nosso, quer dizer, é onde a gente parte para fazer os projetos, para definir o projeto, é a única coisa que a gente não entra. [...].
(Ind 09)	(Ind 10)	(Ind 07)
Projeto, localização, padrão médio, baixo ou alto de construção, entendeu? Então nós, nós concorremos com os clientes.	A localização, projeto. Não tenha dúvida. Isso aí, é... isso é primordial. Você tem que ter as cartas na mão. Você tem que tentar o melhor terreno, a melhor localização, e um projeto campeão também. [...].	Poderia ser especificação do projeto, a localização em si, o preço do metro quadrado na hora da venda [...].

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

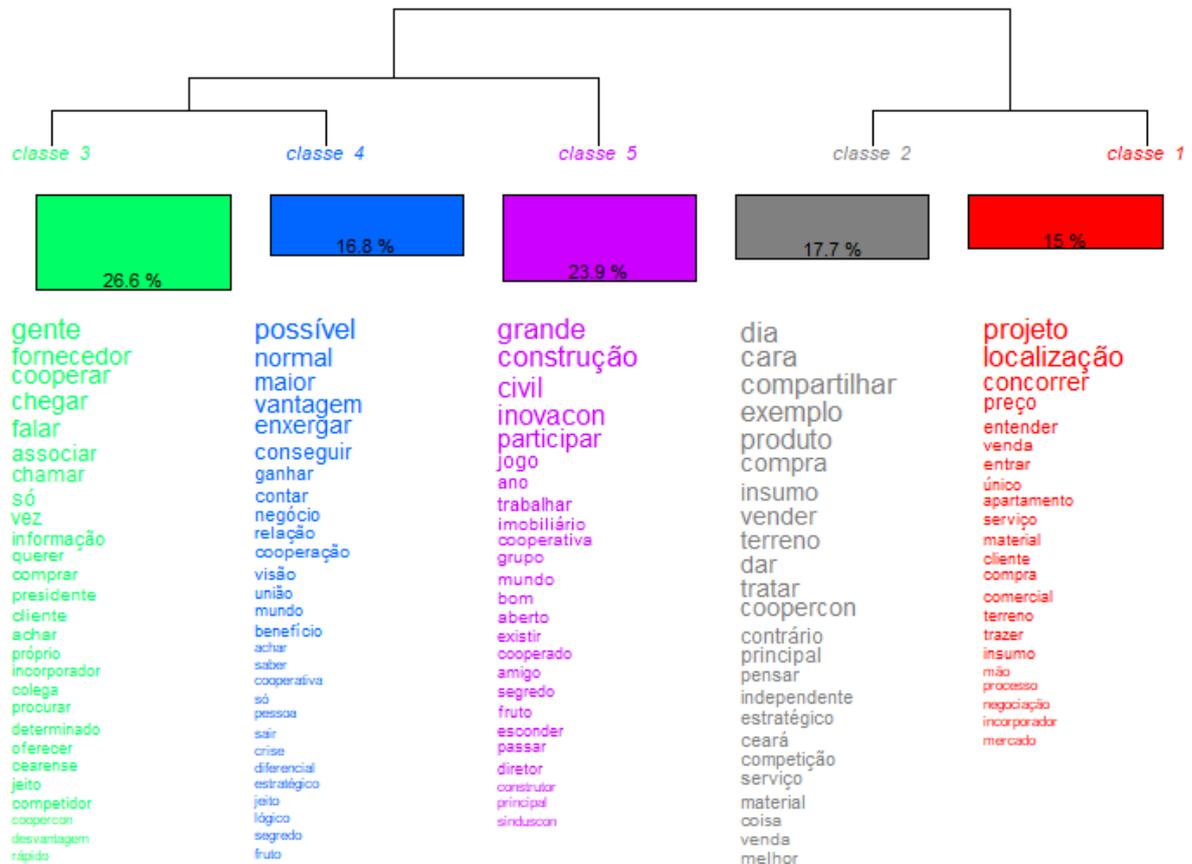
O terreno, o projeto e o nome da empresa, a grife, como assim é citado por um entrevistado, torna-se o produto único e diferenciado dos demais, cabendo; assim ao cliente escolher qual o melhor que atende as suas expectativas.

Seguindo nesse raciocínio, as empresas buscam inovações e diferenciação nos projetos. Cooperam na aquisição de material, mas sempre observam o comportamento do cooperado quanto às ações de elaboração de projetos e aquisições de terrenos.

Estas informações foram detectadas em simulações realizadas no *software* de análise de conteúdo *Iramuteq*, por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) baseada no método de Reinert.

O corpus analisado é composto por 36 unidades de contexto iniciais (UCI) e 171 segmentos de texto analisados. A partir daí, aplicou-se o método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e obtivemos 05 classes.

Figura 9 – Classificação Hierárquica Descendente



Fonte: Resultado da análise realizada pelo *software Iramuteq*.

Lendo o dendograma de cima para baixo é possível identificar duas segmentações iniciais que resultaram em um grupo composto pelas classes 1 e 2, e outro com as classes 3, 4 e 5. Em seguida, no grupo composto pelas três classes, se subdividiram em dois grupos, um formado pela classe 5 e outro com as classes 3 e 4.

O grupo composto pelas classes 1 e 2 demonstram uma maior afinidade com a competição, principalmente a classe 1, que apresenta palavras como projeto, localização, concorrer, preço etc, que como listadas neste trabalho apontam para os principais pontos de concorrência entre os cooperados. Já a classe 2, há indícios de cooperação e competição, podendo chegar próximo do conceito de “coopetição” com termos como compartilhar, compra e insumo, seguido por vender e terreno.

Quanto ao grupo composto pelas classes 3, 4 e 5, este demonstra uma grande aderência a cooperação. Além disso, é dividido em dois subgrupos, conforme apresentado anteriormente. O grupo formado pelas classes 3 e 4 está relacionado as atividades de cooperar no âmbito da cooperativa. A classe 3 apresenta as ações de cooperação e a classe 4 as vantagens

No plano fatorial da AFC é possível identificar de forma clara as posições opostas das classes 1, 4 e 5 identificadas no dendograma da CHD apresentadas anteriormente. Podendo compreender que cada uma destas classes abrange semânticas de contextos específicos.

A classe 1 destaca-se com o as palavras projeto, localização e concorrer bem próximas e bem concentradas no quadrante superior esquerdo, indicando fortemente a tendência de competição. Para a classe 4 que se encontra no quadrante diagonalmente oposto a classe 1, o destaque são as palavras possível, normal e vantagens, ligada a palavra cooperação. E por fim, a classe 5 que se apresenta no quadrante oposto as classes 1 e 4, que se destaca as palavras construção, grande, participar e Inovacon.

As classes 2 e 3 aparecem bem dispersas abrangendo quase todos os quadrantes do plano fatorial não havendo grandes destaques nas palavras que compõe estas classes. A classe 3 apresenta uma maior dispersão aproximando de todos as classes, já a classe 2 apresenta uma menor dispersão praticamente não tem aproximação com as classes 4 e 5.

4.3.3 *Grau de relacionamento entre os cooperados*

A “coopetição” pode ser definida como cooperar com o concorrente e isso levar à criação de vários tipos de vínculos que podem ser classificados como dominante em cooperação, equilibrado ou dominante em competição conforme Figura 4, sob referência no item 2.3.3 da fundamentação teórica deste experimento.

Sendo assim, quando os cooperados foram questionados sobre como eles classificam a relação entre as construtoras dentro da Cooperativa, a resposta foi clara quanto a um ambiente de cooperação, como relatado no Quadro 17.

Quadro 17 – Grau de relacionamento entre os cooperados

(Ind 03)	(Ind 11)	(Ind 12)
Eu enxergo claramente que é uma tendência maior de cooperação [...]	Eu vejo com espaço para crescer mais ainda a cooperação [...]	Eu vejo como uma participação maior da parte de cooperação [...]
(Ind 07)		
Eu não sinto competição, quando a gente tem alguma demanda, alguma informação ou opinião das pessoas, eles são bem abertos. Não senti nenhuma competição ainda.		

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Este indicativo de cooperação pode ser explicado pelo fato de a Cooperativa ser bem clara quanto ao seu objetivo, que é a compra conjunta, e por não atuar nos pontos

identificados como ações de concorrência, tal como a compra do terreno e o relacionamento com o cliente final.

Foi confirmado pelo entrevistado 6 em sua fala: “[...] o nosso poder maior é a nossa união para a gente ter essa união de todos os cooperados, a gente tem que ter condições iguais para todo mundo [...] todos são iguais. Independente se a construtora é grande, se a construtora é pequena.”. Deste modo, a cooperação, a igualdade e a união são os pontos fundamentais para a Cooperativa, talvez o maior legado e trunfo para a realização seu objetivo.

Para alguns, a Cooperativa vai além da cooperação formal, tomando forma uma relação informal e tácita, como uma relação de amizade, conforme é apontado pelo entrevistado 12.

[...] eu vejo a cooperativa como uma casa de amigos. Não existe [competição], muito pelo contrário. Se fala tudo. A gente fala tudo, como está a coisa, “como é que estão para as tuas vendas?”, “não, rapaz. Está fraco. Está fraco, eu não vendo”... quer dizer, o jogo é aberto [...].

Assim, é possível supor que os cooperados no âmbito da Cooperativa demonstram uma tendência orientada à cooperação, podendo classificar o relacionamento como dominante em cooperação.

Essa relação de cooperar com os concorrentes por meio da Cooperativa leva os cooperados a enxergarem vantagens, desvantagens e riscos. As vantagens de fazer parte da Cooperativa foram evidenciadas até o momento e diversos pontos foram mostrados nos desta investigação.

Quando questionados sobre cooperar com o concorrente no âmbito da Cooperativa, as respostas tendem a apontar para uma relação de ganha-ganha, sem indicar desvantagens, conforme relatos expressos no Quadro 18.

Quadro 18 – Vantagens sobre cooperar com o concorrente

(Ind 03)	(Ind 04)	(Ind 05)	(Ind 07)
[...]eu só vejo benefícios, porque se eu conto quase tudo e eu recebo quase tudo, é relação ganha-ganha, porque eu estou tendo maiores informações do que eu teria se estivesse só no meu mundo. [...]	[...] só vejo benefícios, não vejo nenhuma desvantagem. [...]	[...] nenhuma desvantagem. Absolutamente. Eu acho que pelo contrário [...]	[...] eu só vejo benefício [...] tem muito mais vantagem entre a gente conseguir se unir, sabendo o problema um do outro, sabendo que a gente vai ter mais força[...]

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Entretanto, esta opinião não é unânime e alguns cooperados veem desvantagens e riscos, como, por exemplo, a necessidade de abrir as informações das empresas, os números e os procedimentos e que estes sejam usados de modo equivocado, conforme relatos dos entrevistados 02 e 03.

[...] as desvantagens de certa forma você abre a sua empresa. Você abre números, você abre informações que antigamente eram sigilosas, às vezes nem o filho do dono sabia [...].

A desvantagem seria predatória se algum cooperado, por um acaso, tirasse as informações dos cooperados e da própria CooperCon para benefício próprio. Aí é que entra o código de ética para a exclusão desse cooperado que não entendeu o espírito cooperativista.

Uma das desvantagens enumeradas é ao compartilhamento de informações com o concorrente. Um dos pontos fundamentais de uma parceria é a troca de informações e, nas atividades da Cooperativa, as informações sobre material, utilizando preço, fornecedores e procedimentos de compras, são essências para o sucesso das negociações e que devem ser compartilhadas pelos cooperados.

O risco seria se alguém pegasse isso para desagregar. Eu não vejo alguma desagregação, alguém falando mal, eu não vejo no mercado cearense isso. Eu acho que existe muita união realmente [...] então eu enxergo, os riscos são de desagregação, de pegar alguém que queira só ganhar vantagem com isso. Acho que isso está bem desenhado hoje, está bem contextualizado na cabeça dos diretores, dos acionistas nas empresas. (Ind 03).

O entrevistado 06 menciona, expressamente a infidelidade dos cooperados como a questão crucial relacionando-se aos riscos das operações da Cooperativa. Eles estão ligados diretamente às ações dos fornecedores e dos cooperados no âmbito do processo de negociação.

Ah, isso daí é uma coisa que a gente bate muito lá é a fidelidade. Precisa ter muita fidelidade e isso também está previsto no nosso código de ética. A fidelidade, quer dizer, o cooperado acontece muitas vezes de um determinado fornecedor perder uma concorrência lá e vir por trás e oferecer um preço vantajoso mais baixo do que ele fechou em determinadas coisas. Agora, isso daí é que a gente bate muito lá, que a gente precisa muito dessa união nossa e... e a união e a pessoa não furar isso, porque se ele não furar é tudo o que fornecedor quer. Ele quer desagregar. O fornecedor sempre quer desagregar essa união dos cooperados. Mas a gente tem batido muito isso, é bem verdade que acontecem casos tanto do fornecedor como da gente também acontecem casos. Mas isso, quando acontece, a gente tem que levar para o código de ética. [...] chegando até a ser excluído. A pessoa pode até ser excluída do quadro dos associados, dos cooperados se tiver furando essas regras aí.

Tal opinião foi confirmada pelo entrevistado 01, ao expressar, que muitas vezes, os fornecedores realizam ofertas extra-negociações da Cooperativa a condições especiais e mais

vantajosas do que as ofertas da Cooperativa, a fim de romper todo o processo de cooperação entre os cooperados.

Porque o que a gente percebeu às vezes, isso foi tratado nesse código de ética é que alguns fornecedores, quando eles perdiam na negociação, eles procuravam o cliente que estava no pacote e ofereciam uma condição melhor para tentar quebrar esse... esse elo, essa união dos compradores, dos incorporadores. E isso, quando a gente passou a ter conhecimento desse tipo de coisa, não. Aí a gente chamou a atenção do cooperado, chamou a atenção do fornecedor de que aquele tipo de comportamento não seria aceito e a pessoa, tanto a pessoa... tanto o associado como o fornecedor poderia ser excluído das próximas negociações.

Com esse risco, a Cooperativa busca mitigar, por via de ações de conscientização, apontando as regras expressas no Estatuto e do Código de Ética.

O relacionamento entre os cooperados, apesar de ser orientado à cooperação, traz risco, vantagens e desvantagens. Com relação aos riscos, a Cooperativa se utiliza de alguns meios para mitigá-los, como, por exemplo, a criação do Comitê de Ética e a elaboração do Código de Ética. Ainda é, entretanto, um pouco incipiente.

Convém expressar a ideia de que, mesmo que muitos entrevistados desconheçam o conceito de “coopetição” ou que nunca tenha mensurado de modo claro os ganhos obtidos com ações de cooperação junto aos seus concorrentes, eles compreendem que existem benefícios, desvantagens e riscos nesta estratégia.

4.3.4 Cooperação além das atividades da Cooperativa

Foi identificado o fato de que alguns cooperados desenvolvem atividades de cooperação entre si, além das ações da Cooperativa, merecendo destaque a cooperação para a inovação realizada por meio do Programa de Inovação da Indústria da Construção Civil do Estado do Ceará (INOVACON – CE), conforme os relatos dos entrevistados no Quadro 19.

O INOVACON – CE foi criado em 1998 com a participação de dez construtoras e da Universidade Federal do Ceará (UFC) tendo como objetivo melhorar os processos gerenciais e tecnológicos da construção civil por meio de treinamentos e capacitação.

De 2012 a 2016, o INOVACON – CE fez parte da Cooperativa em estudo neste trabalho, entretanto, no ano de 2017 passou a integrar o Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado do Ceará (SINDUSCON – CE), desenvolvendo a área técnica do Sindicato.

Quadro 19 – Participação em grupo de inovação

(Ind 03)	(Ind 05)	(Ind 08)	(Ind 10)
Nós temos grandes parcerias seja com o Inovacon [...]	[...] coopera dentro daquela ideia do Inovacon [...]	[...] só do Inovacon mesmo [...]	[...] a gente participa lá do Inovacon. Participamos do Inovacon [...]

Fonte: Respostas dos sujeitos da pesquisa no preenchimento do questionário.

Atualmente, este programa de inovação conta com 37 empresas construtoras associadas, que contribuem financeiramente e participam das atividades. Ele é dividido em grupos de trabalhos e, além dos associados, participam bolsistas e consultores, e tem como objetivo questionar, conhecer e implementar tecnologias inovadoras na busca da melhoria de desempenho da indústria da Construção Civil do Estado do Ceará.

É importante ressaltar que, mesmo este programa não fazendo mais parte da Cooperativa e, portanto, não sendo objeto desta pesquisa, ele se encaixa em uma estratégia de “coopetição”, ligada diretamente ao modelo de Garraffo (2002) que trata da geração de novas tecnologias e inovação, conforme já expresso na fundamentação teórica deste trabalho na seção de Modelos de “coopetição”.

Os modelos de “coopetição” são variados e podem ser aplicados a geração de valor por meio de inovação, parcerias para compras coletivas e ações de cooperação. Assim, encerra-se esta seção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Aqui são fornecidas às considerações finais e recomendações para trabalhos futuros. Na primeira parte, são confrontados os resultados obtidos com os objetivos deste trabalho e no segundo momento, sugere-se possibilidades de estudos futuros com arrimos nos resultados obtidos e nas limitações deste trabalho.

Esta dissertação teve como objetivo analisar o processo de “coopetição” em uma cooperativa de compras do setor a indústria da construção civil sediada no Estado do Ceará. Com suporte no conceito de “coopetição” oferecido na introdução e na fundamentação teórica deste escrito. Para responder sobre o objetivo geral, foram delineados três objetivos específicos que serão debatidos a seguir.

Inicialmente, optou-se por efetuar um vasto levantamento da literatura, a fim de identificar os conceitos de “coopetição” e estabelecer o direcionamento do ensaio. Foram, então, identificadas as lacunas do conhecimento sobre pesquisas na área da indústria da construção civil e de cooperativas. Assim, vislumbrou-se a oportunidade de estudar uma cooperativa de compras da indústria da construção civil.

Sendo assim, restou indicar como primeiro objetivo específico caracterizar o processo da gestão organizacional da Cooperativa de compras em estudo sob a óptica da “coopetição”. Esta etapa foi explorada no capítulo de resultados e discussões, no item A Cooperativa e atividades da cooperativa onde se descreveram o histórico, as atividades, as vantagens e desvantagens de participar da Cooperativa, revelando todo o seu processo de criação e estruturação e a sua importância para o setor.

Já o segundo objetivo, de identificar ações de cooperação e competição na Cooperativa, foi atendido no capítulo de resultados, na seção sobre a Cooperativa. A primeira ação de cooperação identificada foi a união de construtoras do mercado cearense com o objetivo de importar cimento. E esta ação deu início à criação da Cooperativa estudada neste trabalho, que tem o objetivo de realizar compras coletivas a fim de barganhar preços junto aos grandes fornecedores. Outra ação de cooperação identificada foi a troca de informações sobre mercado, sistemas construtivos e assuntos diversos da construção civil entre os cooperados.

Também foram identificadas ações de competição, haja vista que estas construtoras concorrem no mercado local. Entre elas estão a aquisição de terrenos, elaboração de projetos de arquitetura, estrutura, instalações etc, leem como o relacionamento com o cliente.

As estratégias de “coopetição” adotadas pelos cooperados dentro da Cooperativa é o último objetivo. Ele está evidenciado na seção de Estratégias de “coopetição” na Cooperativa no capítulo de resultados. Foram ali identificadas duas estratégias claras. A primeira é que as empresas cooperam em ações e processos distantes do cliente e concorrem em processos próximo ao cliente. Por exemplo, a aquisição de material para construção civil, que é algo distante do cliente final, e a localização de um empreendimento, que é um dos fatores de aquisição de um imóvel na visão do cliente final.

A segunda é o desenvolvimento de novas áreas e produtos por intermédio da concorrência, em combinação com o acesso a recursos decorrentes da cooperação. Fica evidente quando as empresas buscam os melhores terrenos e elaboram projetos diferenciados, utilizando os mesmos materiais adquiridos conjuntamente por intermédio da cooperativa.

Vale ressaltar que os objetivos deste trabalho foram atingidos por meio do levantamento de dados, os quais foram obtidos de entrevistas e documentos da cooperativa, e da análise dos resultados, que contou com o suporte de um *software* de análise de conteúdo que permitiu confrontar de modo preciso as entrevistas, os documentos e a literatura o que se decorreu na fundamentação teórica.

Algumas lacunas são identificadas e reunidas na próxima seção.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

Dentro das limitações da pesquisa e considerando os resultados obtidos, emergem algumas lacunas que podem ser aprofundadas futuramente por outros pesquisadores. Dentre elas, cinco se destacam.

A primeira é a visão dos fornecedores quanto à estratégia de “coopetição” baseada em uma cooperativa de compras, exprimindo quais os benefícios, desvantagens e riscos para a sua estratégia de negócios.

Em seguida, entende-se crucial proceder ao estudo de outras cooperativas da construção civil, utilizando este trabalho como base para a aplicação de uma *survey* ou de outros métodos de coleta de dados. Este ensaio também pode ser replicado às cooperativas de compras de outros setores econômicos, como por exemplo o alimentício e o farmacêutico, por meio das redes de supermercados e farmácias.

A pesquisa pode ser extrapolada do estudo da “coopetição” em outros modelos de cooperativas diferentes do de compras, tais como de crédito, autoconstrução etc. Assim, verificando a sua aplicabilidade.

Em quarto lugar, expõe-se que se pesquisem os modelos de “coopetição” voltados para inovação. Nos resultados deste trabalho, foram apontados como ações fora do âmbito da cooperativa, por exemplo, a cooperação para inovação, importante vertente para compreender o desenvolvimento do mercado cearense no decurso dos anos.

Por fim, vê-se como necessário interceder, também, o estudo sobre a evolução do mercado da construção civil, em especial o mobiliário, no Ceará ao longo dos anos, visando a identificar a influência da Cooperativa e das estratégias de “coopetição” utilizadas a fim de torná-lo mais competitivo.

Finalmente, este trabalho foi baseado em um estudo realizado a fim de identificar as lacunas sobre “coopetição”, tendo sido identificada a ausência de pesquisas na área da construção civil e em cooperativas. Com ele foi possível identificar e apresentar possibilidades de estratégias de “coopetição”.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, J. R.; MATOS, F.R.N. Cooperação e competição simultânea em uma rede de negócios: a coopetição na Valexport. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XIII, Bauru. **Anais**. Bauru: SIMPEP, 2008. p.1-17.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEGNIS, H.S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação como estratégia, segundo diferentes perspectivas teóricas. In: **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.10, n. 21, p. 97-121, 2008.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics- na outline for further inquiry. **Competitiveness Review: an International Bussines Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, v. 20, n. 2 p. 194-214, 2010.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. “Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, 29(5), 411-426. 2000.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**. v. 43, Issue 2, p. 180–188, 2014.
- BONEL, E.; ROCCO, E. Coopeting to survive; surviving coopetition. **International Studies of Management & Organization**, n. 2, p. 70, 2007.
- BOUNCKEN, R. B.; GAST, J.; KRAUS, S.; BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**. v. 9, Issue 3, p. 577-601, 2015.
- CAMARGO JÚNIOR, J. B. *et al.* Coopetição como Estratégia de Auxílio na Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 13, issue 2, p. 38-53, 2014.
- CAMARGO, B. V. **Alceste: um programa informativo de análise quantitativa de dados textuais**. In: MOREIRA, A. S. P. et al. (Org.). **Perspectivas teóricas-metodológicas em Representações Sociais**, João Pessoa (PB): Universitária, 2005.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais. **Temas em Psicologia**, Vol. 21, nº 2, 513-518, 2013a.
- CAMARGO, B. V; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. 1º ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013b.
- CAMARGO, B. V; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. www.iramuteq.org. 2016. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf/view>. Acesso em 12 out. 2017.

CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção.

<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil> 21 de agosto de 2017.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al (Orgs.). In: **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 295-316.

CHAPLIN, J. **Dicionário de Psicologia**. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 1981.

CHEN, G.; TJOSVOLD, D. Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 93-112, 2008.

CHEN, R.; LIANG, Z. **Coopetition Strategy Management in SMEs: Case study of Nyhammars and Bäckströms Company**. 2011. Master (Thesis in Business Administration) - Faculty of Education and Economic Studies, Department of Business and Economic Studies, University of Gävle, Gävle, Suécia, 2011

CHEN, X.-P.; XIE, X.; CHANG, S. Cooperative and competitive orientation among chinese people: scale development and validation. **Management and Organization Review**, v. 7, n. 2, p. 353-379, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**; trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

COMIN, L. C.; SAUSEN, J. O. Uma análise do processo de mudança e crescimento de uma empresa no setor da construção civil: um olhar a partir da formação de estratégias. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.11, n.1, p. 120-139, jan/abr. 2016.

COOPERATIVA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO CEARÁ. **Código de conduta e ética**. Fortaleza, 2017.

COOPERCON-CE. **Coopercon – CE 20 anos**. Fortaleza: Grupo de Comunicação OPOVO/FDR, 2017. 89p.

COSTA, E. A.; BOTTURA, C. P.; BOAVENTURA, H. M. G.; FISCHMANN, A. A. The game to play: expanding the co-opetition proposal through the strategic games matrix. **International Journal of Conflict**. Vol. 20 No.2, 2009. DOI 10.1108/10444060910949603

CRESWEEL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre, Artmed, 2007.

CRESWEEL, John W. **Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 3rd ed. SAGE, 2009.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002.

DOISE, W.; CLÉMENTE, A.; LORENZI-CIOLDI, F. **Répresentations sociales et analyses de données**. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble. 1992.

DONATO, H. C.; **Coopetição entre empresas atuantes na rede de negócio de terminal líquido na cidade de Santos**. Dissertação (Mestrado) - USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Programa de Mestrado em Administração, 2013.

FANG, T. Negotiation: the chinese style. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 21, n.1, p. 50-60, 2006. School Business, Stockholm University.

FOSSÁ, M. I. T. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias uma definição teórica e operacional**. [s.l.] 312 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FREITAS, G. S. **Conciliação de práticas cooperativas com o desafio da conquista e manutenção da sustentabilidade: O caso da Cooperativa Regional de Agricultores Familiares Ecológicas (ECOVALE)**. Dissertação. UFRGS. 2002

GARRAFFO, F. Types of coepetition to manage emerging technologies. **Proceedings of the Innovative Research Management Conference**, Stockholm, Sweden, 2, 2002.

GHOBADI, S., & D'AMBRA, J. (2012). Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure. **Journal of Systems & Software**, 85(5), 1096–1104, 2012.

GHOBADI, S., & D'AMBRA, J. Knowledge sharing in cross-functional teams: A coopetitive model. **Journal of Knowledge Management**, 16(2), 285–301, 2012.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

GNYAWALI, D. R., & MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, 26(3), 431–445, 2001.

HUANG, K. F., & YU, C.M. J. The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. **Journal of Technology Transfer**, 36(4), 383–403, 2011.

HUTTER, K., HAUZ, J., FÜLLER, J., MUELLER, J., & MATZLER, K. Communitition: The tension between competition and collaboration in community-based design contests. **Creativity & Innovation Management**, 20(1), 3–21, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/paic/2015/defaulttabzip_xls.shtml
21 de agosto de 2017.

IPECE. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. Indicadores Econômicos do Ceará 2015. 2016.

JERÔNIMO, F. B. MARASCHIN, A. F. **A confiança em redes: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Dissertação. UFRGS. 2005

KALSING, J. **O uso de tecnologias de informação no processo de tomada de decisão de gestores de propriedades rurais associadas à cooperativa Languiru, no Vale do Taquari (RS)**. Dissertação. UFRGS. 2015

KIRCH, I. P. **Análise da governança de transações de uma cooperativa agropecuária na ótica da equipe dirigente**. Dissertação. UFRGS. 2003.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic 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: EnANPAD - Encontro de Estudos em Estratégia, II, Rio de Janeiro, 2005. **Anais...Rio de Janeiro, ANPAD, 2005**, p. 1-15.

LI, Y. A.; LIU, Y.; LIU, H.. Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, 29(1-2), 128-142, 2011.

MAKKONEN, M. N. **Co-opetition: Coexistence of cooperation and competition in public sector** – A case study in one city's public companies. Lappeenranta University of Technology. Master's Thesis. 2008.

MARASCHIN, A. F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na Bacia Leiteira de Santa Rosa – RS**. Dissertação. UFRGS. 2004.

MARTINELLI, E.; SPARKS, L. Food retailers and financial services in the UK: a cooperative perspective. **British Food Journal**, v. 105, n. 9, p. 510-526, 2003.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2006.

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

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business**. Currency Doubleday. 1st Edition. New York, New York. 1996b.

OLIVEIRA, A. AMARAL, V. A análise factorial de correspondências na investigação em psicologia: Uma aplicação ao estudo das representações sociais do suicídio adolescente. **Análise Psicológica**. Volume 25, n. 2, 2007.

OLIVEIRA, C. C. G. **Coopetição em redes interpessoais: relacionamentos cooperativos na rede de pesquisadores brasileiros em administração**. Pontifca Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte. 2013. (Doutorado)

PADULA, G.; DAGNINO, G. Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. **International Studies of Management and Organization**, 37(2), 32-52. 2007.

PAIVA JUNIOR, F.G; LEÃO, A. L. M. S; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v.13, n. 31, p.190-209, set/dez 2011.

PENG, T. J. A., & BOURNE, M. The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks. **British Journal of Management**, 20(3), 377–400, 2009.

POULSEN, M. B. J. Competition and cooperation: What roles in scientific dynamics? **International Journal of Technology Management**, 22(7/8), 782, 2001.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. ISBN 978-85-7717-158-3

RAZA-ULLAH, T.; BENGTTSSON, M.; KOCK, S. The cooperation paradox and tension incooperation at multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.2, pp.189–198 2014.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Trad. Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUSA, D. S. V. **Diretrizes para uso de indicadores de desempenho em empresas construtoras**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil. Universidade Federal do Ceará. 2017.

SOUZA, L. G. **Efeitos de coopetição na performance de vendas em empresa varejista**. Tese de doutorado. Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Programa de Pós-graduação em Administração. São Leopoldo, 2015.

STEIN, H. D. Literature Overview on the Field of Co-opetition. **Verslas: teorija ir praktika**, 11(3), 256–265. 2010.

TJOSVOLD, D.; MEREDITH, L.; WONG, C. L. Coordination to market technology: the contribution of cooperative goals and interaction. **Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n.1, p. 1-15, 1998.

TJOSVOLD, D.; TANG, M. M. L.; WEST, M. Reflexivity for team innovation in China the contribution of goal interdependence. **Group & Organization Management**, v. 29, n. 5, p. 540-559, 2004.

TSAI, W. Social structure of cooperation within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organizational Science**. V. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

VITORINO FILHO, V. A. *et al.* Identificação dos principais autores em coopetição. **Revista Ibero - Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 165–194, 2013.

WALLEY, K. 'Coopetition, an introduction to the subject and an agenda for research', **International Studies of Management and Organisation**, 37, 2, pp.11–31, 2007.

WØIENA, J.; *et al.* Partnering elements' importance for success in the Norwegian Construction Industry. In: SBE16 Tallinn and Helsinki Conference: Build Green and Renovate Deep. Tallinn and Helsinki. 5-7 October 2016.

YAMI, S.; CASTALDO, S.; DAGNINO, G. B.; ROY, F. LE; WOJCIECH, C. Introduction – competition strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics? In: Y. Saïd; S.

Castaldo; G. B. Dagnino; F. Le Roy (Orgs.); **Coopetition Winning Strategies for the 21 st Century**. p. 277, 2010.

YIN, K. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

ZHANG, H. S., SHU, C. L., JIANG, X., & MALTER, A. J. Managing knowledge for innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality. **Journal of International Marketing**, 18(4), 74–94, 2010.

ZINELDIN, M.A “Coopetition: the organisation of the future”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 22 Nos 6/7, pp. 780-789, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (PRÉ-TESTE)

GESTORES DA COOPERATIVA

Prezado cooperado,

Este questionário tem como objetivo coletar informações para a elaboração de uma pesquisa científica intitulada *Análise do Processo de “Coopetição” em uma Cooperativa da Indústria da Construção Civil do Ceará.*

PERFIL DO ENTREVISTADO

Cargo na Cooperativa

1. Há quanto tempo ocupa um cargo na Cooperativa?

- Há menos de 2 anos Entre 5 e 9 anos Entre 15 e 19 anos
 Entre 3 e 4 anos Entre 10 e 14 anos Há mais de 20 anos

COOPERATIVA

2. O que é a Coopercon?
3. Qual o principal objetivo da Cooperativa?
4. Qual é o papel da Coopercon na Indústria da Construção?
5. Qual a estratégia de atuação da Cooperativa no curto e longo prazo em relação a:
a. crescimento da Cooperativa;
b. diversificação de produtos;
c. agregação de valor;
d. crescimento de cooperados;
e. exclusão de cooperados; e
f. exclusão de fornecedores.

COOPERADOS E FORNECEDORES

RELACIONAMENTO

6. Como é a relação entre a Cooperativa e os cooperados?
7. E a Cooperativa com os fornecedores?

8. Como está estabelecido o grau de confiança entre a Cooperativa e os cooperados?
9. E quanto aos fornecedores?
10. Quais são os fatores importantes para estabelecer relações de confiança entre a cooperativa e os cooperados?
11. E com os fornecedores?

COOPERACÃO

12. Quais as atividades da Cooperativa realizadas em conjunto com os cooperados?
13. Qual a periodicidade das reuniões entre os associados? Quem organiza? Quem preside a reunião? Como é a participação dos associados nas reuniões? O que se discute nessas reuniões?
14. A Cooperativa compartilha informações e conhecimento com os cooperados? Se sim, quais?
15. A Cooperativa compartilha informações e conhecimento com os fornecedores? Se sim, quais?
16. A Cooperativa compartilha riscos com os cooperados? Se sim, quais?
17. A Cooperativa compartilha riscos com os fornecedores? Se sim, quais?
18. Acha que compartilhar conhecimentos, informações e riscos interfere no grau de confiança? Como?

COMPETICÃO

19. Como a Cooperativa enxerga a competição entre os cooperados?
20. A competição entre cooperados gera conflitos para a Cooperativa? Se sim, quais conflitos?
21. Como a Cooperativa administra estes conflitos?

“COOPETICÃO” (COOPERAR E COMPETIR SIMULTANEAMENTE)

22. Como a Cooperativa entende essa relação dos cooperados de cooperar e competir, simultaneamente?
23. Quais são os benefícios e as desvantagens dessa relação para a Cooperativa?
24. No fato de o cooperando cooperar com concorrentes, vê riscos potenciais para a Cooperativa? Se sim, quais são eles?
25. O que a Cooperativa faz para mitigar esses riscos?

26. Tem opiniões que gostaria de discutir ou mencionar, mas que não foi perguntado nesta entrevista?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES DA COOPERATIVA

Prezado gestor,

Este questionário tem como objetivo coletar informações para o desenvolvimento de uma pesquisa científica cuja finalidade é analisar o processo de “coopetição” em uma cooperativa da Indústria da Construção Civil do Ceará.

Observações

1. As **informações** obtidas nesta entrevista são **sigilosas** a fim de resguardar o entrevistado e todos os envolvidos.
2. Esta entrevista será **gravada e transcrita** para uma melhor análise das respostas.
3. Por fim, esta pesquisa é pública, portanto, os seus resultados finais serão de acesso a todos os entrevistados e demais interessados.

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DA COOPERATIVA

Perfil do entrevistado

1. Há quanto tempo participa da COOPERCON?
2. Que cargo ocupa na COOPERCON?
3. Há quanto tempo está na direção na COOPERCON?

Cooperativa

4. O que é a Cooperativa?
5. Qual o principal objetivo da Cooperativa?
6. Qual é o papel da Coopercon na Indústria da Construção?
7. Qual a importância da Cooperativa para o Estado do Ceará?
8. Qual a política da Coopercon quanto à adesão e à exclusão de cooperados?
9. Na visão da Cooperativa, o que influencia uma empresa pretender ser um cooperado?
10. Quais as principais vantagens e desvantagens de ser associado a Cooperativa?

Compras

11. Como são realizadas as negociações? (Com quem? Fornecedores ou entre os cooperados?)
12. Como é definido o *mix* de produtos a ser negociado?
13. Como são definidos os grupos de negociações e os fornecedores?
14. Como é realizada a avaliação dos fornecedores e das negociações realizadas por meio da Cooperativa?

15. Como a Coopercon participa dos riscos inerentes as negociações? (Atraso na entrega do produto, produto entregue errado, atraso de pagamento, insatisfação do cooperado, negociações que excluem a Cooperativa etc.)
16. A Cooperativa tem poder de barganha para com os fornecedores? Se sim, qual sua visão sobre ele?
17. Que benefícios a cooperativa tem dado aos seus cooperados?

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

18. Como a Cooperativa classifica a relação entre o cooperados: com uma tendência maior à cooperação, uma tendência maior à competição ou equilibrada? Por quê?
19. A cooperação e a competição dos cooperados é vantajosa para a Coopercon?
20. Se sim, duas vantagens?
21. E por este fato, ela vê riscos potenciais para a Cooperativa? Se sim, quais são eles?
22. O que a Cooperativa faz para mitigar esses riscos?
23. Como a Cooperativa enxerga a possibilidade de cooperação dos cooperados, além das suas atividades e ações da cooperativa?

24. Tem algo a mencionar, que não foi perguntado nesta entrevista?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS (PRÉ-TESTE)

COOPERADOS

Prezado cooperado,

Este questionário tem como objetivo coletar informações para a elaboração de uma pesquisa científica intitulada *Análise do Processo de “Coopetição” em uma Cooperativa da Indústria da Construção Civil do Ceará.*

EMPRESA

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Qual o seu cargo na empresa?
2. Há quanto tempo trabalha na construção civil?

PERFIL DA EMPRESA

Nome da empresa		
Ano de fundação	Quantidade de canteiros	Quantidade de funcionários

3. Em quais das atividades econômicas abaixo a sua empresa atua?

- Incorporação de empreendimentos imobiliários
 - Construção de edifícios
 - Construção de rodovias e ferrovias
 - Construção de obras-de-arte especiais
 - Obras de urbanização - ruas, praças e calçadas
 - Obras para geração e distribuição de energia elétrica e para telecomunicações
 - Construção de redes de abastecimento de água, coleta de esgoto e construções
 - Construção de redes de transportes por dutos, exceto para água e esgoto
 - Obras portuárias, marítimas e fluviais
-

COOPERATIVA

4. O que é a Coopercon?
5. Qual o principal objetivo da cooperativa?
6. Na sua visão, qual é o papel da Coopercon na Indústria da Construção?
7. O que o influenciou na decisão de se integrar à Coopercon?
8. Quais as principais vantagens de ser associado à Cooperativa?
9. E quais as desvantagens?

NEGOCIAÇÃO

10. Qual a sua opinião sobre a variedade de produtos ofertados pelas rodadas de negócios da Cooperativa?
11. Em que grupos de negociação tem mais interesse?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Adaptação de cremalheira | <input type="checkbox"/> Limpeza de obra |
| <input type="checkbox"/> Alimentação | <input type="checkbox"/> Louças |
| <input type="checkbox"/> Alumínio | <input type="checkbox"/> Porcelanato e Cerâmica |
| <input type="checkbox"/> Argamassa | <input type="checkbox"/> Portas corta fogo |
| <input type="checkbox"/> Cabo de aço | <input type="checkbox"/> Protensão |
| <input type="checkbox"/> Cimento | <input type="checkbox"/> Segurança, copeira, recepcionista e |
| <input type="checkbox"/> Concreto | <input type="checkbox"/> Serviços geotécnicos |
| <input type="checkbox"/> Cubas de aço, pias, tanques e trituradoras | <input type="checkbox"/> Solução digital |
| <input type="checkbox"/> Drenagem | <input type="checkbox"/> Tijolos e blocos |
| <input type="checkbox"/> Elevadores | <input type="checkbox"/> Tintas |
| <input type="checkbox"/> Ferragem | <input type="checkbox"/> Tomadas e |
| <input type="checkbox"/> Fios e cabos | <input type="checkbox"/> Tubos e conexões |
| <input type="checkbox"/> Fundação | <input type="checkbox"/> Uniformes |
| <input type="checkbox"/> Geradores | <input type="checkbox"/> Vidro |
| <input type="checkbox"/> Kit's porta pronta | <input type="checkbox"/> Outros: <input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/> |

12. Qual a sua opinião quanto à quantidade e à qualidade dos fornecedores de insumos ofertados pela Cooperativa?
13. Como enxerga o poder de barganha da Cooperativa sobre os fornecedores, na compra de produtos? (Preço, condições contratuais, prazo de pagamento, prazo de entrega etc.)
14. Quais benefícios tem obtido ao comprar pela Cooperativa os produtos dos mesmos fornecedores?

RELACIONAMENTO

15. Como enxerga os demais cooperados da Cooperativa? Parceiros ou concorrentes? Por quê?
16. Como é a sua relação com os demais cooperados?
17. Como está estabelecido a confiança entre os cooperados?
18. Quais são os fatores importantes para estabelecer relações de confiança entre os cooperados?

COOPERACÃO

19. Tem relação de cooperação com os demais cooperados além das atividades da cooperativa?
20. Compartilha informações com os demais cooperados? Se sim, quais tipos?
21. Partilha riscos com os demais cooperados? Se sim, quais?
22. Acha que compartilhar conhecimentos, informações e riscos interfere na confiança? Como?

COMPETIÇÃO

23. Quais são os seus produtos? Eles são os mesmos dos demais cooperados?
24. Compete com os cooperados? Se sim, de que maneira?
25. O que acha da competição entre os cooperados?
26. A competição entre cooperados gera conflitos? Se sim, quais conflitos?

COOPETIÇÃO (COOPERAR E COMPETIR SIMULTANEAMENTE)

27. Como a sua empresa enxerga essa relação de cooperar e competir simultaneamente com os cooperados?
28. Quais são os benefícios e as desvantagens dessa relação?
29. Cooperando com concorrentes, vê riscos potenciais? Se sim, quais são eles?
30. O que faz para mitigar esses riscos?

-
31. Tem algo a mencionar, que não foi perguntado nesta entrevista?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - COOPERADOS

Prezado cooperado,

Este questionário tem como objetivo coletar informações para o desenvolvimento de uma pesquisa científica cuja finalidade é analisar o processo de “coopetição” em uma cooperativa da Indústria da Construção Civil do Ceará.

Observações

1. As **informações** obtidas nesta entrevista são **sigilosas** a fim de resguardar o entrevistado e todos os envolvidos.
2. Esta entrevista será **gravada e transcrita** para uma melhor análise das respostas.
3. Por fim, esta pesquisa é pública, portanto, os seus resultados finais serão de acesso a todos os entrevistados e demais interessados.

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DA COOPERATIVA

Perfil do entrevistado

1. Qual o seu cargo na empresa?
2. Há quanto tempo trabalha na Construção Civil?

Perfil da empresa

3. Qual ano de fundação da empresa?
4. Quantos canteiros de obras a empresa possui, hoje?
5. Quantos funcionários?
6. Em quais das atividades econômicas abaixo a sua empresa atua?

- Incorporação de empreendimentos imobiliários
- Construção de edifícios
- Construção de rodovias e ferrovias
- Construção de obras-de-arte especiais
- Obras de urbanização - ruas, praças e calçadas
- Obras para geração e distribuição de energia elétrica e para telecomunicações
- Construção de redes de abastecimento de água, coleta de esgoto e construções
- Construção de redes de transportes por dutos, exceto para água e esgoto
- Obras portuárias, marítimas e fluviais

Cooperativa

7. O que é a Coopercon?
8. Qual o principal objetivo da Cooperativa?
9. Na sua visão, qual é o papel da Coopercon na indústria da construção?
10. Qual a importância da Cooperativa para o Estado do Ceará?
11. Qual a sua avaliação quanto à política de inclusão e exclusão de cooperados?
12. O que o influenciou a sua decisão de integrar-se à Coopercon?
13. Quais as principais vantagens e desvantagens de ser associado à Cooperativa?

Compras

14. Qual a sua opinião sobre o processo de negociação realizada pela Cooperativa junto aos fornecedores?
15. Qual a sua opinião sobre a variedade de produtos ofertados pelas rodadas de negócios da Cooperativa?
16. Em quais grupos de negociação tem mais interesse?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Adaptação de cremalheira | <input type="checkbox"/> Limpeza de obra |
| <input type="checkbox"/> Alimentação | <input type="checkbox"/> Louças |
| <input type="checkbox"/> Alumínio | <input type="checkbox"/> Porcelanato e Cerâmica |
| <input type="checkbox"/> Argamassa | <input type="checkbox"/> Portas corta fogo |
| <input type="checkbox"/> Cabo de aço | <input type="checkbox"/> Protensão |
| <input type="checkbox"/> Cimento | <input type="checkbox"/> Segurança, copeira, recepcionista e |
| <input type="checkbox"/> Concreto | <input type="checkbox"/> Serviços geotécnicos |
| <input type="checkbox"/> Cubas de aço, pias, tanques e trituradoras | <input type="checkbox"/> Solução digital |
| <input type="checkbox"/> Drenagem | <input type="checkbox"/> Tijolos e blocos |
| <input type="checkbox"/> Elevadores | <input type="checkbox"/> Tintas |
| <input type="checkbox"/> Ferragem | <input type="checkbox"/> Tomadas e |
| <input type="checkbox"/> Fios e cabos | <input type="checkbox"/> Tubos e conexões |
| <input type="checkbox"/> Fundação | <input type="checkbox"/> Uniformes |
| <input type="checkbox"/> Geradores | <input type="checkbox"/> Vidro |
| <input type="checkbox"/> Kit's porta pronta | <input type="checkbox"/> Outros: <input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/> |

17. Qual a sua opinião quanto à quantidade e à qualidade dos fornecedores de insumos ofertados pela Cooperativa?
18. Como enxerga o poder de barganha da Cooperativa sobre os fornecedores, na compra de produtos? (Preço, condições contratuais, prazo de pagamento, prazo de entrega etc.)
19. Quais benefícios tem obtido ao comprar pela Cooperativa os produtos dos mesmos fornecedores?
20. Qual a sua opinião quanto à participação da Coopercon dos riscos inerentes às negociações? (Atraso na entrega do produto, produto entregue errado, atraso de

pagamento, insatisfação do cooperado, negociações que excluem a Cooperativa etc.)

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

21. Como classifica a relação entre os cooperados: com uma tendência maior à cooperação, uma tendência maior à competição ou equilibrada? Por quê?
22. Como a sua empresa enxerga essa relação de cooperar e competir simultaneamente com os cooperados?
23. Quais são os benefícios e as desvantagens dessa relação?
24. Cooperando com concorrentes, vê riscos potenciais? Se sim, quais são eles?
25. O que você faz para mitigar esses riscos?
26. A sua empresa tem relação de cooperação com os demais cooperados além das atividades da Cooperativa?

27. Tem algo a mencionar, que não foi perguntado nesta entrevista?

APÊNDICE E – QUADRO-SÍNTESE DA PESQUISA

TÍTULO	Análise do processo de “coopetição” na Indústria da Construção Civil do Ceará	
Palavras – chave	“Coopetição”; Cooperativa; Cooperação; Competição; Construção civil.	
Problema de pesquisa	Como o processo de “coopetição” se exprime em uma cooperativa da indústria da construção civil do Ceará?	
Objetivos	Geral	Analisar o processo de “coopetição” em uma cooperativa da indústria da construção civil do Ceará.
	Específicos	a) caracterizar a gestão organizacional de uma cooperativa de compras sob a óptica da “coopetição”; b) identificar as ações de colaboração e competição da cooperativa; e c) analisar as estratégias de “coopetição” na cooperativa.
Justificativa	a) escassez de estudos sobre o conceito de “coopetição” envolvendo outras indústrias, como a indústria da construção; e b) pouca investigação envolvendo o contexto de “coopetição” em pequenas e médias empresas, e outros tipos de organizações, como as cooperativas.	
Fundamentação Teórica	“Coopetição”	Níveis de “coopetição” (a) individual, (b) organizacional, (c) inter-organizacional e (d) inter-rede.
		Modelos de coopetição (1) A rede de valores (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996); (2) Modelo de comportamento <i>rent-seeking</i> (LADO; BOYD; HANLON, 1997); (3) Tipos de relações de “coopetição” entre concorrentes (BENGTSSON E KOCK, 2000); (4) <i>Framework</i> sobre tipos de “coopetição” para gerenciar tecnologias emergentes (GARRAFFO, 2002); e (5) O nível da cadeia de valor e o número de firmas (DAGNINO E PADULA, 2002).
Metodologia	Natureza da Pesquisa	Qualitativa
	Quanto ao Objetivo	Exploratória e descritiva
	Estratégia	Estudo de Caso Único
	Técnica de coleta	a) Documentos; b) Entrevista.
	Instrumentos de coleta	a) Documentos institucionais; b) Formulário de entrevista – Gestores da Cooperativa; c) Formulário de entrevista – cooperados.
	Técnica de análise	d) Análise documental; e) Análise de conteúdo.

Análise dos resultados	
Considerações finais	
Recomendações de trabalhos futuros	<ul style="list-style-type: none">a) Visão dos fornecedores quanto à estratégia de “coopetição”;b) Utilização de <i>survey</i> ou de outros métodos de coleta de dados;c) Estudo da “coopetição” em outros modelos de cooperativas diferentes do de compras;d) Modelos de “coopetição” voltados para inovação;e) O estudo sobre a evolução do mercado da construção civil, em especial o mobiliário, no Ceará ao longo dos anos, visando a identificar a influência da Cooperativa e das estratégias de “coopetição”.