

A associação baseada em coopetição nas redes interorganizacionais do turismo: uma comparação entre Curitiba e Foz do Iguaçu, Brasil

Adriana Fumi Chim-Miki
Rosa Maria Batista-Canino

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Turismo,
Economía e Gestión, Las Palmas de Gran Canaria, Espanha*

Recebimento:

12/06/2016

Aprovação:

05/01/2017

Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama
Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Este artigo tem como objetivo apresentar um modelo para analisar o contexto e o comportamento crítico da associação interorganizacional com base na estratégia de coopetição.

Metodologia – A pesquisa é exploratória, com metodologia estatística descritiva. A coleta de dados baseou-se em um questionário de percepção empresarial aplicado a 545 empresas de turismo e a 49 associações empresariais locais em duas cidades brasileiras.

Resultados – O principal resultado teórico foi a introdução de um modelo de associação (*partnering*) e suas variáveis baseadas na coopetição. O principal resultado empírico foi comprovar que a alta competição interna entre os participantes no setor de turismo é uma maior fonte de comportamento de coopetição do que a concorrência externa. Valores compartilhados, confiança mútua, complementaridade e conscientização das vantagens competitivas derivadas da parceria coexistem com a concorrência interna entre as empresas desse setor.

Contribuições – A coopetição no setor de turismo é pouco pesquisada, mas este estudo confirma que é um comportamento híbrido muito apropriado para explicar as relações atuais nos mercados, além de representar as redes interorganizacionais geradas pelas associações empresariais. O valor dessa pesquisa foi fornecer uma escala para medir o contexto cooperativo e competitivo para a associação baseada na estratégia de coopetição, que pode ser aplicada a outras indústrias ou setores.

Palavras-chave – Coopetição; Redes interorganizacionais; Associação; Turismo.



**Revista Brasileira de Gestão
e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3326

I Introdução

O estabelecimento de alianças cooperativas entre os participantes de uma cadeia de valor é a relação definida por Crowley e Karim (1995) como *partnering*. Essa estratégia cooperativa é implementada pelas organizações para modificar e complementar as fronteiras tradicionais que as separam em um ambiente competitivo. Assim, o *partnering* pode ser empregado para criar um ambiente coeso, permitindo que todos os membros associados.

Brandenburger e Nalebuff (1996) propuseram o termo coopeção como uma rede de valor entre concorrentes, empresas complementares, fornecedores e clientes. A coopeção é resumida por Bengtsson e Kock (2014) como uma relação vertical ou horizontal na criação de uma cadeia de valor; portanto, a concorrência não é direta. As organizações competem pelos benefícios gerais de uma transação e não apenas pelas cotas do mercado. Ao longo do tempo, a pesquisa sobre coopeção evoluiu, especialmente sobre o impacto no desempenho de uma empresa (Bouncken, Gast, Kraus, & Bogers, 2015). Nesse sentido, Czernek e Czakon (2016) observaram que a economia de custos, o acesso e compartilhamento de recursos, a criação de valor e o estímulo à inovação estão listadas entre os ganhos potenciais resultantes dessa estratégia.

Nesse contexto, as associações empresariais são organizações que reúnem empresas para gerar alianças estratégicas para o setor, atuando como um tipo de governança. Elas são o centro de várias redes interorganizacionais de coopeção, que podem combinar o melhor de ambos os extremos – cooperação e coopeção. Nesse estágio, a abordagem de Bouncken, Clauß e Fredrich (2016) indicou que a governança relacional tem uma relação positiva com a inovação nas alianças cooperativas, porque favorece o desenvolvimento da confiança, da reciprocidade e da inserção social. De fato, o *partnering* gera uma rede com comportamento de coopeção, porque a cooperação ocorre simultaneamente à competição (Bengtsson & Kock, 2014; Luo, 2007).

Há ainda um paradoxo inerente sublinhado por alguns autores, por exemplo, Tidström (2014), Le Roy e Czakon (2016) e outros, sobre a tensão potencial entre criação e captura de valor. Ou seja, os participantes da rede cooperam para criar valor coletivo enquanto competem por benefícios individuais (Ritala & Tidström, 2014). Nesse sentido, as associações empresariais contribuem para a solução de problemas decorrentes da coordenação entre pares.

Em resumo, a coopeção é a base da estratégia de negócios na maioria das redes interorganizacionais ou alianças estratégicas dos mercados atuais. Isso, no entanto, tem sido pouco estudado para a indústria de serviços, especialmente no que se refere ao turismo (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen & Blomqvist, 2009). A coopeção é um comportamento mais realista por parte de muitas relações de negócios e é uma característica intrínseca na formação de redes interorganizacionais, já que os participantes buscam benefícios individuais além de vantagens coletivas.

Essa pesquisa considera o *partnering* como definido pela literatura organizacional (Cheng, Li & Love, 2000; Mohr & Spekman, 1994), mas acrescentamos um ponto de vista em que a coopeção (Brandenburger e Nalebuff, 1996) é vista como uma estratégia básica para o *partnering*. Esse conceito explica melhor o comportamento dos participantes da rede. De acordo com essa linha de base, os fatores do indutor de coopeção contribuem para o *partnering*. Assim, a pesquisa tem dois objetivos. O primeiro foi apresentar um modelo de *partnering* baseado na estratégia de coopeção, com suas variáveis e escalas de medição. O segundo foi aplicar o modelo ao setor de turismo de duas cidades brasileiras, a fim de verificar o contexto e o comportamento em relação ao *partnering*. O artigo apresenta uma análise exploratória baseada em revisão teórica e estatística descritiva. Para tanto, utilizou-se um levantamento de percepção empresarial aplicado a 545 empreendedores de turismo e 49 associações empresariais em Curitiba e Foz do Iguaçu, ambas localizadas no Brasil. A amostra foi estratificada quanto à classificação oficial adotada pelo Sistema Estatístico Nacional do Brasil para classificar as atividades econômicas.

Em seguida, o artigo foi estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta um fundo teórico sobre redes de coopetição interorganizacional e parcerias; aspectos metodológicos são explicados na seção 3; a seção 4 apresenta os resultados teóricos (modelo e variáveis/escalas) e os resultados empíricos verificados nas duas cidades brasileiras; e, por fim, a seção 5 apresenta a discussão e conclusões dessa pesquisa.

2 Redes interorganizacionais de coopetição

O construto de coopetição começou de forma simples, sendo simultaneamente considerado “competição + cooperação” (Luo, 2007; Von Friedrichs Grängsjö, 2003). No entanto, evoluiu ao longo do tempo, enquanto a pesquisa revelava que as fronteiras tradicionais entre empresas já não eram explicadas por abordagens clássicas baseadas na competitividade ou na cooperação (Zhang & Frazier, 2011). Na prática, observa-se que as empresas pertencentes a um mesmo setor se complementam para estabelecer um mercado e competir por compartilhar esse mercado (Schiaivone & Simoni, 2011).

Dagnino e Padula (2002) realizaram pesquisas sobre coopetição no contexto empresarial e destacaram três percepções importantes: (a) a interdependência das empresas é tanto uma fonte de criação de valor econômico como um lugar para dividir o valor econômico; (b) a interdependência é baseada em um jogo variável, com uma soma positiva que traz benefícios mútuos, mas não equitativamente necessariamente devido a pressões competitivas; (c) a interdependência entre empresas é derivada de interesses parciais e convergentes. Na mesma linha de pensamento, Le Roy e Czakon (2016) focalizam o aprendizado em relações de coopetição, que pode ser simetria (relação ganha-ganha) ou assimetria (relação ganha-perde). Assim, a coopetição é considerada a fonte de vantagens superiores, mas também fonte de riscos (Pellegrin-Boucher, Le Roy, & Gurau, 2013).

A pesquisa revelou, sem dúvida, aspectos positivos e negativos gerados pela coopetição, mas,

na verdade, quer seja algo bom ou ruim, é ela a verdadeira base por trás do *partnering* de qualquer tipo de aliança. Assim, é necessário estudar seus fatores de formação. Os estudiosos indicam vários fatores, como moderadores, mediadores ou indutores da coopetição. O quadro teórico de Zheng e Chen (2003) considera a ameaça de competição, comunicação, reciprocidade e interação na rede como motivos para cooperar. De forma semelhante, Ritala (2012) constatou que a incerteza do mercado, externalidades de rede e intensidade competitiva moderam a relação entre a estratégia de coopetição e o desempenho do mercado. Le Roy, Robert e Lasch (2016) incluíram a distância geográfica. Por outro lado, Bouncken et al. (2016) descobriram que os mecanismos de governança são um indutor de resultados dentro das alianças de coopetição, e a abordagem de Klimas (2016) incluiu similaridade cultural entre os parceiros.

2.1 *Partnering*: o contexto crítico da cooperação e competição

Leite, Lopes e Silva (2009) sublinham que a relação entre as empresas se tornou complexa e, portanto, a separação tradicional entre concorrentes e parceiros é mais difícil de estabelecer. Nesse contexto, a existência de valores compartilhados e de coesão social apoia uma rede cooperativa. Seguindo estudos de coopetição (Baruch & Lin, 2012, Chin, Chan e Lam, 2008) e a teoria da relação interorganizacional (Coote, Forrest & Tam, 2003), quanto maiores o grau de cultura comum e os valores compartilhados, maior a tendência de compartilhar recursos, conhecimento e trabalho. Esse esforço conjunto visa atingir uma meta global acima dos objetivos individuais (Coote et al., 2003, Klimas, 2016, Morgan & Hunt, 1994).

A confiança mútua é outra variável usual empregada na pesquisa de coopetição (Baruch & Lin, 2012; Chin et al., 2008; Della Corte & Sciarelli, 2012) e estudos interorganizacionais (Cheng et al., 2000; Spekman, 1994). A confiança no contexto empresarial tem sido estudada há anos, devido a sua importância para potencializar os sistemas de trabalho que

requerem interdependência, como o trabalho em equipe ou o gerenciamento participativo (Guillén Parra, Lleó de Nalda e Marco Perles, 2011). Com base na revisão teórica, a confiança mútua tende a estabelecer uma relação positiva com um comportamento cooperativo, uma vez que gera um ambiente propício ao *partnering* e à cooperação entre empresas.

Em todos os setores econômicos, o *partnering* é observado por meio do estabelecimento de organizações formais, que são representantes econômicos e políticos dos empresários. Os estudiosos indicam que, quando as associações são gerenciadas de forma eficiente, alcançam a categoria de recursos e geram maiores vantagens competitivas (Cheng et al., 2000; Della Corte & Aria, 2014). A combinação de conhecimento, habilidades, recursos de capital e estratégia cooperativa gera uma sinergia que abre novas oportunidades e cria soluções inovadoras, o que permite melhores níveis de eficiência do que ações individuais (Bramwell & Lane, 2000). Além disso, quando os empresários têm consciência das vantagens do *partnering*, as associações empresariais são mais representativas. Ganesan (1994) considera que, quando os empresários percebem as ações das associações como benevolentes, um processo de confiança é estabelecido.

O outro extremo da cooperação é o contexto competitivo. Nesse sentido, os estudiosos consideraram a interdependência e complementaridade entre os parceiros como uma condição favorável para as relações de cooperação. A interdependência na relação interorganizacional é estudada a partir das perspectivas do negócio como “organização humana” e abordagens de *partnering*. De ambas as perspectivas, a interdependência envolve trabalhar com os outros para alcançar os próprios objetivos, bem como os objetivos de uma organização ou sistema (Meyer, 1983). Assim, quando os parceiros têm uma percepção mais elevada do grau de complementaridade dentro da comunidade empresarial, o ambiente é mais favorável à cooperação. Nesse sentido, vários estudos sobre a cooperação do turismo sublinham que as empresas turísticas se complementam para gerar a experiência turística (Della Corte &

Sciarelli, 2012, Rispoli & Tamma, 1995).

A teoria de Porter é necessária no contexto da competição. A teoria das cinco forças de Porter (Porter, 1979) analisa a rivalidade competitiva, incluindo a ameaça de produtos de substituição. Essas forças obrigam as empresas a estarem atentas para assegurar a sua posição no mercado. Assim, a percepção empresarial sobre a concorrência tem uma influência direta na propensão para cooperar (Ritala, 2012). As empresas motivadas pelo desejo de proteger suas cotas de mercado podem usar estratégias de cooperação para cooptar seus principais rivais ao defender sua posição competitiva e seus próprios interesses (Gnyawali & Park, 2009; Ritala, 2012).

Porter (1974) assim define o “compromisso”: a vontade de um indivíduo ou organização de fazer um esforço para obter um resultado. A maioria dos parceiros comprometidos tende a sua melhor integração e equilibra seu comportamento para alcançar objetivos individuais e coletivos ao mesmo tempo (Chin et al., 2008; Mohr & Spekman, 1994). Cheng et al. (2000) sugerem que o sucesso de uma relação interorganizacional depende do manejo adequado das habilidades e do desenvolvimento de um ambiente propício; habilidades gerenciais são consideradas críticas. Os parceiros realizam reuniões para realizar discussões construtivas, abertas e amigáveis, para que os participantes compreendam não apenas seus papéis no processo de elaboração de um plano integrado, mas também seus papéis na implementação e controle desse plano. Nesta linha, a recente abordagem de Strese, Meuer, Flatten e Brettel (2016) confirma que a participação tem uma relação positiva com a cooperação. De acordo com Narus e Anderson (1987), o *partnering* bem-sucedido é marcado por ações coordenadas visando metas mútuas. A coordenação está relacionada com a definição de limites e com o conjunto de tarefas que cada parceiro espera que sejam executadas por ele e por outros (Mohr & Spekman, 1994).

No setor de turismo, o uso de governança ou Organização de Gestão de Destinos (OGD) é comum para gerenciar destinos. A governança é um modelo inovador de gestão, diferente da tradicional, pois sua estrutura é composta por

organizações envolvidas e as relações entre elas, bem como a participação efetiva de múltiplas instâncias de poder social (Barbini et al., 2011). Nessa linha, o estudo de Chin et al. (2008) define, como categoria de sucesso para um sistema de coopetição, o compromisso da administração. Bengtsson e Kock (2000) complementam essa ideia considerando que um sistema de coopetição funciona melhor quando é administrado por uma instituição intermediária – por exemplo, uma associação comercial. Della Lucia, Franch, Martini e Tamma (2007) enfatizam que um sistema de coopetição forte deve ter um produto codensado pelos participantes das redes.

3 Aspectos metodológicos: método de amostragem e análise

Esta é uma pesquisa exploratória teórica e empírica. Teoricamente, foi proposto um modelo que expressa as condições de *partnering* com base na coopetição com variáveis críticas e escalas de medição. Empiricamente, realizou-se pesquisa para verificar o contexto associativo do setor de turismo em duas cidades brasileiras por meio do modelo proposto. Assim, os passos metodológicos foram os seguintes:

1. Revisão de literatura para definir o modelo de linha de base e suas escalas de medição;
2. Desenvolvimento e pré-teste do instrumento de medição (levantamento);
3. Definição de amostragem e trabalho de campo;
4. Cálculo e análise dos resultados.

De acordo com estas etapas, foi realizada, em primeiro lugar, uma revisão de artigos publicados nas bases de dados Scopus e Web of Science, entre 1996 e 2015, nas quais a palavra ‘coopetição’ estava no título. De acordo com esta revisão, as variáveis mais frequentes relacionadas à coopetição foram extraídas e categorizadas em duas dimensões: variáveis de contexto e comportamento para *partnerings* baseados na coopetição (Figura 1). As variáveis de contexto expressaram os dois extremos da coopetição, isto é, a cooperação e a competição. Essas são variáveis subjetivas definidas pela percepção empresarial.

Por outro lado, o modelo proposto também verifica a intensidade do *partnering* como uma indicação de sucesso. Para tanto, foram estabelecidas variáveis objetivas para expressar a formação de redes para o trabalho conjunto em *partnering* local. Em segundo lugar, definimos escalas para medir as variáveis. Em Churchill (1979), a criação de escalas de medição começa com a identificação das dimensões das construções que serão analisadas. Assim, um conjunto de medidas-chave foi identificado para os propósitos desta pesquisa. A revisão da literatura forneceu uma série de perguntas usadas anteriormente por outros autores, isto é, são escalas testadas e validadas. No entanto, a decisão de escolha dos autores e suas questões (escalas) foi tomada por duas razões principais: (1) oferece uma síntese cruzada do construto a ser medido com base em pesquisas realizadas no ambiente interorganizational; (2) o trabalho deve ser publicado em uma revista científica indexada e a pesquisa foi anexada ao trabalho. No entanto, a escassez de escalas desenvolvidas para o setor de turismo exigiu que ajustássemos as questões para análises dos destinos turísticos. Em seguida, as escalas foram adaptadas para serem usadas nesta pesquisa. Isso nos permitiu transpor os resultados de uma indústria para outra. Em regra, as alterações nas questões só foram realizadas para serem encaminhadas para o setor analisado, ou seja, não alterando sua forma ou abordagem principal.

O terceiro passo foi desenvolver a ferramenta de levantamento, que foi composta por 43 questões para expressar 12 variáveis subjetivas de percepção empresarial em uma escala Likert de 7 pontos (7 representando “concordo totalmente” e 1 “discordo totalmente”). A pesquisa foi previamente testada em uma pequena amostra com características semelhantes às do universo de pesquisa para seu ajuste.

Os dados foram coletados pessoalmente por um grupo de seis entrevistadores previamente treinados. Os entrevistados foram 545 empresários ou diretores de empresas de turismo em duas cidades brasileiras com alta competitividade turística, mas com diferentes contextos sociais e econômicos, a saber: Curitiba e Foz do Iguaçu. A

fim de assegurar a representatividade da amostra, utilizou-se a técnica de amostragem estratificada com base nos grupos de atividade econômica. No Brasil, a classificação oficialmente adotada pelo Sistema Estatístico Nacional para os tipos de atividades econômicas apresenta cinco grupos de empresas ao setor turístico: estabelecimentos de hospedagem, alimentação e bebidas, agências de viagens, empresas de lazer e transporte. Ao mesmo tempo, as variáveis objetivas foram obtidas por meio de entrevistas com 26 associações

empresariais da cidade de Curitiba e 24 na cidade de Foz do Iguaçu. Na verdade, eles são o universo total de associações de turismo nessas cidades. A Tabela 1 mostra as especificações técnicas do trabalho empírico realizado.

Finalmente, os resultados foram analisados. A pontuação final de cada variável é uma média não ponderada da variável. Por sua vez, as variáveis são médias não ponderadas das questões que formam sua escala, ou seja, a média de percepção empresarial sobre cada questão.

Tabela 1

Visão geral do processo metodológico em ambas as cidades pesquisadas

	Curitiba	Foz do Iguaçu
Unidade de análise	Empresários de turismo	
Escopo geográfico	Curitiba, Brasil	Foz do Iguaçu, Brasil
População total (total dos negócios em turismo na cidade) ¹	2.513	671
Amostra real	287	258
Erro de amostragem (95% de confiança)	5,4%	4,8%
Data de trabalho de campo	07/2015 a 11/2015	07/2015 a 11/2015

Nota. ¹Dados do número oficial de empresas nas cidades com base em relatórios de *IPARDs* e *RAIS*. Ano base 2013.

4 Resultados: modelo proposto e seus resultados para Curitiba e Foz de Iguaçu

Esta pesquisa tem dois resultados que são apresentados nesta seção: (1) um modelo teórico (Figura 1) para o *partnering* com base na estratégia de coopetição; (2) os resultados da análise do

contexto de *partnering* da rede de turismo das duas cidades. Utilizamos as variáveis de medida já validadas na literatura de estudos de *partnering* e interorganizacionais, considerando essas variáveis do ponto de vista do empreendedor. Assim, a percepção empreendedora foi uma indicação do contexto favorável para o sucesso de parcerias e alianças com base na estratégia de coopetição.

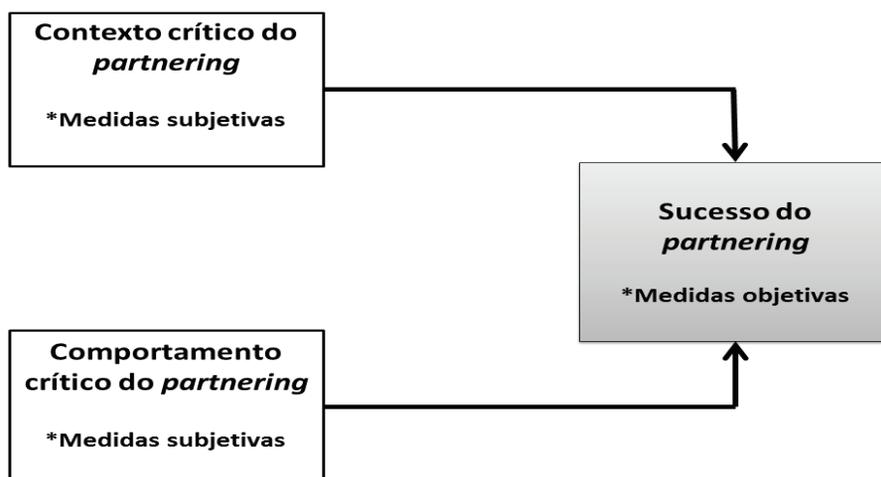


Figura 1. Estrutura do modelo de *partnering* nas redes de coopetição

4.1 O contexto crítico do *partnering*: variáveis e escalas

Esta dimensão representa as condições ambientais adequadas para a formação de alianças associativas ou estratégicas entre empresas de um

setor. Por meio de uma revisão de literatura, oito variáveis críticas foram selecionadas e agrupadas em dois conjuntos (Figura 2). Todas essas variáveis são subjetivas, portanto a medição empírica é baseada na percepção empresarial.



Figura 2. Variáveis subjetivas para verificar o contexto crítico do *partnering*

A parte superior da Figura 1 mostra o primeiro conjunto de variáveis. Esse grupo indica o contexto cooperativo que leva ao *partnering*. A

Tabela 2 explica as variáveis, o fundo teórico de sua escala e mostra as questões aplicadas à amostra no trabalho de campo.

Tabela 2

Variáveis do contexto cooperativo

Variável/conceito central e escala/contexto
<p>Valores compartilhados</p> <p>Mede a percepção empresarial sobre a existência de uma cultura comum entre redes interorganizacionais. Baseado na escala do fator “Visão compartilhada” desenvolvido por Baruch e Lin (2012), e validado com uma amostra de 759 participantes de equipes virtuais em empresas de TI de Taiwan (Alfa de Cronbach de 0,94). Os itens adaptados ao setor de turismo são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na minha opinião, há um objetivo comum e compartilhado entre as empresas de turismo neste destino. - A minha opinião é que a indústria do turismo desta cidade compartilha as mesmas ideias e visão para este destino. - Existe um acordo entre as empresas do setor sobre como trabalhar em conjunto para melhorar a competitividade deste destino. - Os negócios e as organizações de turismo deste destino fazem um esforço para atingir metas coletivas do setor.
<p>Confiança mútua</p> <p>Representa a percepção empresarial de acreditar que um dos parceiros é confiável em suas obrigações dentro de uma relação de intercâmbio. Baseia-se na escala desenvolvida por Norman (2002) para um estudo de 61 alianças de negócios, a fim de identificar a “Confiança” em uma rede de indústrias de telecomunicações, microeletrônica e empresas de software nos Estados Unidos (Alfa de Cronbach = 0,89). A Escala de Norman foi uma adaptação de duas outras escalas, a saber: Escala de Inkpen (1992), e Escala de Mohr e Spekman (1994). As questões adaptadas ao setor do turismo são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Podemos confiar nas outras empresas e organizações de turismo deste destino para formar uma aliança estratégica. - Na minha opinião, existe um elevado nível de harmonia nas relações de trabalho entre empresas e organizações de turismo neste destino. - Confio que as decisões dos membros das associações empresariais deste destino serão boas para o meu negócio. - Confio que as decisões dos membros das associações empresariais serão boas para este destino turístico.

Variável/conceito central e escala/contexto**Consciência das vantagens do *partnering***

Representa o grau em que as partes interessadas entendem os benefícios da parceria. A mensuração dessa variável utilizou a escala desenvolvida por Ganesan (1994) para o fator “Orientação de Longo Prazo” e foi validada com uma amostra de 176 empresas nos Estados Unidos (Alfa de Cronbach = 0,94). As questões adaptadas ao setor do turismo são:

- *Considero que a associação de empresas de turismo deste destino é um recurso que nos ajudará a obter uma melhor posição competitiva a longo prazo.*
- *É importante manter uma parceria de longo prazo (pública ou privada) entre as empresas e organizações de turismo deste destino.*
- *Acredito que a parceria entre empresas e organizações deste destino deve se concentrar em metas de longo prazo.*
- *Estou disposto a fazer sacrifícios para ajudar uma associação de turismo deste destino.*
- *Em uma parceria entre empresas e organizações deste destino, estou apenas interessado nos benefícios que eu obtiver (ESCALA REVERSA).*

Força do *partnering*

É a percepção empreendedora sobre a capacidade da associação de negócios para representá-los. A medição é baseada na escala que Ganesan (1994) aplicou em 176 empresas nos EUA para capturar a “benevolência do Provedor”, que mostra a crença de um parceiro a ser representado por outro (Alfa de Cronbach = 0,88).

- *Na minha opinião, a associação empresarial que representa o setor do turismo nesta cidade tem feito sacrifícios para os empresários no passado.*
- *A associação empresarial que representa o setor do turismo neste destino está preocupada com as empresas desta cidade.*
- *Em tempos de crise, a associação empresarial que representa a indústria do turismo tem lutado por este destino.*
- *A associação empresarial que representa o setor do turismo neste destino é uma “amiga”.*
- *Creio que a associação empresarial que representa a indústria do turismo nesta cidade sempre esteve do lado do empreendedor.*

Por outro lado, a parte de baixo da Figura 1 mostra o segundo conjunto de variáveis. Este grupo indica o contexto competitivo que conduz

ou dificulta o *partnering*. A Tabela 3 explica as variáveis, o contexto teórico da sua escala e as questões aplicadas à amostra.

Tabela 3

Variáveis do contexto competitivo**Variável/conceito central e escala/contexto****Nível de complementaridade**

Mede a percepção empresarial sobre os destinos turísticos como produto integral que depende de vários negócios para oferecer uma experiência integral ao turista. A variável utilizou a escala de ‘Fator de Dependência’ que Ganesan (1994) validou com uma amostra de 186 empresas de diversos setores nos Estados Unidos (Alfa de Cronbach = 0,94). As questões adaptadas ao setor do turismo são:

- *Se a cooperação cessar entre as empresas, este destino reduzirá a sua atratividade.*
- *Algumas empresas do setor são essenciais para o nível de desempenho deste destino.*
- *É difícil substituir algumas atividades da cadeia produtiva do turismo neste destino.*
- *O desenvolvimento do turismo neste destino é altamente dependente de algumas atividades empresariais.*
- *A variedade de atividades turísticas é essencial para complementar a oferta deste destino.*

Nível de competitividade intrasetorial

Verifica a percepção empresarial sobre a pressão dos produtos de substituição. A medida baseia-se numa escala desenvolvida por Ritala (2012) para o fator “Intensidade da Concorrência”, numa pesquisa com 209 empresas finlandesas para identificar evidências de sucesso em desempenho e inovação baseadas em coopetição (Alfa de Cronbach = 0,81). As questões adaptadas ao setor do turismo são:

- *Na economia formal e informal, existem muitas empresas que oferecem produtos e serviços que podem substituir o meu produto (por exemplo, fornecimento de casas para férias em vez de hotéis, etc.).*
- *Em meu destino há muitas companhias que competem para o mesmo segmento do cliente.*

Nível de competitividade interna

Esta variável verifica a percepção empresarial em relação ao ambiente de negócios e à atividade econômica. A medição utilizou uma escala que Ganesan (1994) desenvolveu para o fator “diversidade ambiental” em seu estudo sobre cooperação em relações interorganizacionais (Alfa de Cronbach = 0,57).

- *Neste destino surgem poucos produtos turísticos (ESCALA REVERSA) ¹*
- *Neste destino, poucas empresas novas entram para competir no meu setor (ESCALA REVERSA) ¹*

Nível de competitividade externa

O ambiente competitivo externo é percebido pelos empreendedores como a concorrência de outros destinos e a sua posição no mercado. Foi medido por meio da escala do fator “Diversidade ambiental”, desenvolvida por Kim, Kim, Pae e Yip (2013) para investigar a coopetição vertical entre redes interorganizacionais. Esta escala foi validada com 203 empresas fornecedoras e 301 varejistas na China (Alfa de Cronbach = 0,72).

- *Há muitos destinos turísticos semelhantes aos meus.*
- *Há muitos destinos turísticos que competem com a minha cidade.*
- *Nas áreas vizinhas há uma série de produtos, serviços e atrações turísticas semelhantes ao que oferecemos.*

4.2 Comportamento crítico de *partnering*

Esta dimensão representa a percepção empresarial sobre o seu comportamento em relação ao *partnering*, bem como a sua percepção sobre a gestão integrada efetiva no setor. A revisão teórica nos forneceu quatro variáveis utilizadas em outros estudos relacionados ao sucesso do *partnering* nas redes interorganizacionais (Figura 3).

As quatro variáveis que indicam o comportamento para estabelecer um *partnering* são apresentadas na Tabela 4. Assim, o contexto teórico de sua escala e as questões aplicadas à amostra são detalhados.

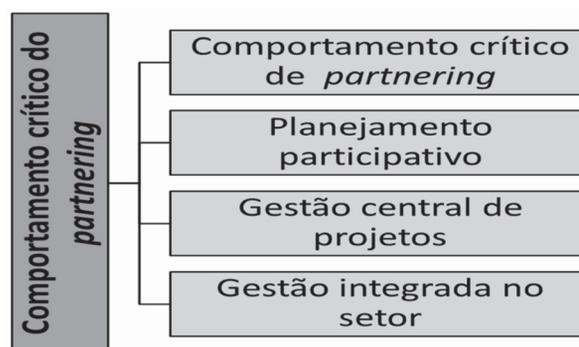


Figura 3. Variáveis subjetivas para verificar o comportamento crítico do *partnering*

Tabela 4

Variáveis do comportamento de *partnering*

Variável/conceito central e escala/contexto
<p>Nível de cooperação É a percepção empresarial sobre o grau de cooperação entre empresas no destino turístico. A escala é baseada em Coote, Forrest e Tam (2003), que foi adaptada de Morgan e Hunt (1994). Aplicou-se a uma amostra de 152 empresas, para identificar o “Compromisso” nas relações de comercialização industrial não ocidentais (Alfa de Cronbach = 0,91). As questões adaptadas ao setor do turismo são: - <i>É importante que a minha empresa participe numa rede cooperativa ou em parceria com empresas ou organizações neste destino turístico.</i> - <i>Pretendo manter relações de cooperação com outras empresas desse destino.</i> - <i>Eestou muito empenhada em parceria entre empresas do setor no meu destino.</i></p>
<p>Gestão integrada no setor É a percepção empresarial sobre a governança na gestão do setor. Para medir esta variável foi utilizada a escala de “fator de participação” desenvolvida por Mohr e Spekman (1994). As características gerais de sua pesquisa foram apresentadas na tabela anterior (Alfa de Cronbach = 0,84). As questões adaptadas ao setor do turismo são: - <i>A associação de turismo ou a gerência de turismo de destino solicita o meu conselho e aconselhamento sobre questões relacionadas com o desenvolvimento deste destino.</i> - <i>Participo na formulação dos objetivos da parceria ou governança deste destino.</i> - <i>Ajudo na parceria ou governança deste destino planejando atividades para o setor.</i> - <i>A associação ou governança deste destino turístico me encoraja a fazer sugestões sobre os planos para o setor.</i></p>
<p>Planejamento participativo É a percepção empresarial sobre o nível de participação no planejamento e implementação do plano de desenvolvimento integrado para o destino turístico. A medição utilizou a escala do “fator de coordenação” desenvolvido por Mohr e Spekman (1994). Aplicaram-se em 104 indústrias de computadores pessoais para verificar um Modelo de características de Associações bem-sucedidas (Alfa de Cronbach = 0,68). As questões adaptadas ao setor do turismo são: - <i>Na minha opinião, as atividades entre empresas e organizações de turismo estão bem coordenadas neste destino.</i> - <i>Nunca sei o que eles estão fazendo ou como participar de ações deste plano de turismo no meu destino (ESCALA REVERSA).</i> - <i>O planejamento de destino turístico atual em minha cidade é um plano de turismo que integra todas as atividades do setor.</i></p>
<p>Gestão central de projetos Esta variável mede a percepção empresarial sobre o grau de apoio que os empreendedores têm para realizar a gestão como empreendedorismo coletivo, conduzido por uma associação empresarial. Foi verificado por meio de questões adaptadas da escala do “Fator de Apoio à Gestão” do Modelo Teórico de Fatores Críticos de Sucesso às redes de negócios da indústria de construção de Cheng, Li e Love (2000). - <i>A minha empresa tem demonstrado apoio ativo para a construção de parcerias, facilitando recursos para o seu desenvolvimento, tais como: dinheiro, tempo, mão-de-obra e tomada de decisão, etc.</i> - <i>Considero que a formação de redes de parcerias ou cooperativas entre empresas de turismo é uma questão estratégica para este destino.</i> - <i>A empresa designou um executivo sênior para representá-lo nas decisões de parceria.</i></p>

4.3 O sucesso do *partnering*

Essa dimensão representa o resultado obtido pelo sistema associativo do setor. Em particular, verifica o número de programas

empreendedores para o desenvolvimento do setor realizado por redes interorganizacionais e impulsionado por associações empresariais (Figura 4). Trata-se de variáveis objetivas obtidas de entrevistas com associações empresariais locais.



Figura 4. Variáveis para verificar a intensidade do sucesso do *partnering*

4.4 Resultados para Curitiba e Foz do Iguaçu

As duas cidades analisadas estão localizadas no sul do Brasil. De acordo com o Monitor Nacional, estão entre as dez cidades com maior competitividade turística. Curitiba é uma grande cidade com 1.879 milhões de habitantes e fluxo turístico de 3.653 milhões de visitantes por ano. No entanto, em comparação com a sua população, esta é uma baixa densidade turística. Foz do Iguaçu, por outro lado, é uma pequena cidade com 256.088 habitantes e 2.574 milhões de visitantes por ano, o que significa uma alta densidade turística, praticamente 10 turistas por habitante. As amostras têm taxas de composição semelhantes à população total em termos de subsetores de negócios em cada cidade. Incluem estabelecimentos de alojamento, restaurantes, agências de viagens, instalações de lazer e transportes. Em Curitiba, a amostra tem 45,7% das PME e, em Foz do Iguaçu, as PME

representaram 59,7% da amostra, refletindo os contextos locais.

Em relação às variáveis de contexto que promovem o *partnering* interorganizacional do turismo, a cidade de Foz do Iguaçu demonstrou superioridade em todas as variáveis, comparativamente à cidade de Curitiba, exceto pela percepção empresarial sobre o nível de competitividade externa. Especialmente, nota-se que, na cidade de Foz do Iguaçu, a percepção de valores compartilhados entre empresários e a força associativa é 50% maior do que os níveis de percepção dessas variáveis entre os empreendedores de Curitiba. Situação semelhante ocorre na variável que indica a percepção sobre complementaridade, pois em Foz do Iguaçu ela é 28% maior que Curitiba, no contexto empresarial (Tabela 5).

A consciência das vantagens do *partnering* e a percepção sobre a competitividade interna e intersetorial, entretanto, apresentaram menor diferença entre as duas cidades. Ocorreu em

um nível de +10% em Foz do Iguaçu. Os empreendedores de Foz do Iguaçu, no entanto, têm menos percepção de competitividade externa do que os empreendedores de Curitiba (Tabela 5). Os resultados deste fator indicam que a cidade de Curitiba é um contexto altamente competitivo, mas a rede de negócios tem menor nível de fundo comum e objetivos compartilhados. Ao contrário, Foz do Iguaçu é um contexto de menor competitividade, mas com alta percepção de interesses compartilhados e valores comuns entre empreendedores.

Por outro lado, as variáveis que verificam o comportamento em relação ao *partnering* em Foz do Iguaçu estão acima das de Curitiba. Essas questões indicam que os empresários locais

apoiam e agem de forma muito mais intensa na formação de redes interorganizacionais do que em Curitiba. O planejamento e gestão do setor de turismo em Foz do Iguaçu são percebidos como integrados, de acordo com os empresários. Essa percepção é 40% maior que na cidade de Curitiba. Entretanto, a percepção dos empresários sobre a sua própria cooperação no *partnering* mostrou baixa diferença entre as duas cidades (Tabela 5). Em outras palavras, observou-se que os empresários de Curitiba perceberam o ambiente cooperativo inferior ao contexto da concorrência – ao passo que, em Foz do Iguaçu, os empreendedores sentem maior atmosfera de cooperação do que contexto de competição (Tabela 5).

Tabela 5

Variáveis dos resultados do quadro de *partnering* nas redes de cooperação

	Curitiba	Foz do Iguaçu
Variáveis do contexto de <i>partnering</i>	Média ¹	Média ¹
Contexto cooperativo		
Valores compartilhados	2,92	4,46
Confiança mútua	3,75	4,40
Consciência de vantagens por <i>partnering</i>	4,45	4,95
Força do <i>partnering</i>	2,75	4,30
Contexto competitivo		
Nível de complementaridade	4,59	5,86
Nível de competitividade intrassetorial	4,99	5,58
Nível de competitividade interna	3,64	3,96
Nível de competitividade externa	4,72	4,09
Variáveis do comportamento de <i>partnering</i>	Média ¹	Média ¹
Grau de cooperação	4,18	4,47
Gestão integrada no setor	2,27	3,00
Planejamento participativo	3,07	4,37
Gestão central de projetos	3,62	4,17
Variáveis dos resultados de <i>partnering</i>		
Número de programas privados interorganizacionais no setor	140	162
Número de programas interorganizacionais público-privadas no setor	26	23
Número de programas regionais interorganizacionais no setor	14	21
Número de programas interorganizacionais de inovação no setor	9	19
Número de programas interorganizacionais para cocriação de valor no setor	5	0
Número de ações de comarketing no setor	137	507

Nota. ¹Escala Likert de 7 pontos (1 – Discordo totalmente a 7 – Concordo totalmente).

Essa diferença de contextos cooperativos e competitivos entre as duas cidades gerou alta variação nos resultados do *partnering* interorganizacional. O número de organizações empresariais é praticamente igual (24 associações em Foz do Iguaçu e 26 associações em Curitiba), no entanto Foz do Iguaçu tem 121% mais programas de negócios em redes interorganizacionais do que Curitiba (507 programas em Foz do Iguaçu a 137 em Curitiba, ver Tabela 5). Muitos desses programas são direcionados para a inovação e o comarketing. A superioridade de *partnerings* em Foz de Iguaçu é proeminente quando olhamos o total de programas. Embora em alguns casos a cidade tenha menos programas, como os programas de cooperação entre o setor público e privado (-12%) e os programas de cocriação de valor de turismo. No último caso, Curitiba tem cinco programas, ao passo que Foz de Iguaçu não tem nenhum.

5 Conclusões

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar as variáveis críticas do contexto e do comportamento em relação ao *partnering*, bem como revelar os indicadores de intensidade do *partnering* em relação às redes de cooperação interorganizacional. O segundo objetivo foi implementar uma pesquisa empírica para aplicar o modelo proposto. Essa pesquisa foi conduzida em duas cidades do sul do Brasil com grau similar de competitividade no setor de turismo, embora suas redes corporativas sejam muito distintas. Utilizou-se uma escala de Likert de 7 pontos nos conjuntos de questões já validadas por estudos anteriores desenvolvidos nos contextos interorganizacionais. Observou-se que os empresários em ambas as cidades foram críticos em relação à sua própria participação no sistema de *partnering* (variáveis comportamentais), sendo também críticos com o ambiente local (variáveis de contexto). Nas duas cidades, eles têm baixa percepção sobre a gestão integrada do setor.

Os resultados globais mostram alta percepção empresarial em Foz do Iguaçu sobre valores compartilhados, complementaridade e confiança mútua. Este contexto leva as empresas

a estabelecerem metas comuns mais fáceis do que Curitiba, o que resulta em uma maior intensidade de programas de negócios em Foz do Iguaçu. Esses achados confirmam a base teórica sobre fatores como moderadores, mediadores ou indutores de cooperação previamente determinados por Ritala (2012), Le Roy et al. (2016) e outros. Além disso, confirma a elevada percepção de interdependência citada como frequente no setor de turismo por Rispoli & Tamma (1995); Della Corte & Sciarelli (2012); Kylänen & Mariani (2012) e outros. De fato, esse recurso em Foz do Iguaçu tem gerado um grande número de ações de comarketing. Na indústria do turismo, o uso mais comum em cooperação são as ações conjuntas para promover o destino, pois a cooperação entre concorrentes está intimamente relacionada a estratégias de desenvolvimento do destino como produto turístico integral (Wang & Krakover, 2008). Nesse sentido, Foz do Iguaçu apresentou mais ações de comarketing para desenvolver e promover a imagem de destino, mostrando um comportamento de *partnering* mais acentuado. Os programas de inovação estão na mesma situação.

Ao contrário dos achados teóricos e empíricos de Della Corte e Sciarelli (2012), não a menor percepção de concorrência externa, mas a maior cooperação tem gerado redes de cooperação mais estabelecidas. Esse achado foi verificado em Foz do Iguaçu. Os empreendedores de Foz do Iguaçu, no entanto, têm maior percepção no contexto competitivo interno e intrasetorial do que os empreendedores de Curitiba. Isso gera a incerteza de mercado preconizada pela Ritala (2012) como uma moderação entre a estratégia de cocompetitividade e o desempenho do mercado, nesse caso, a intensidade dos programas de cooperação. Além disso, verificou-se em Foz do Iguaçu a governança relacional indicada por Bouncken et al (2016) como fator positivo à cooperação. Além disso, o pressuposto teórico de Le Roy et al. (2016) sobre a distância geográfica. A percepção empresarial sobre essas variáveis é maior em Foz do Iguaçu.

Dois comentários adicionais observados no campo de trabalho contribuem para a análise dos resultados. Curitiba é uma cidade grande, capital do estado, com alta densidade

populacional e dinamismo econômico e político de uma grande cidade brasileira. Essa condição dificulta a formação de laços sociais entre os empreendedores e gera a dispersão da força associativa, porque o *partnering* é visto muito mais como um papel político do que como uma função empreendedora. Por outro lado, Foz do Iguaçu é uma cidade pequena. Assim, o contexto social de interação pode estar agindo mais forte que o contexto físico-espacial do aglomerado produtivo local (Von Friedrichs Grängsjö, 2003). Outro comentário é que a cidade de Foz do Iguaçu tem uma atração única e inimitável, as Cataratas do Iguaçu. Com base nessa distinção, o empreendedor percebeu menor competitividade externa, mas eles desenvolvem confiança mútua e objetivos comuns mais facilmente.

Em suma, a principal conclusão empírica desta pesquisa é que a pressão da competitividade externa age menos no *partnering* entre empreendedores do que na competição interna no setor. Esperava-se que as empresas busquem alianças interorganizacionais como *partnering* para fortalecê-las contra a adversidade externa. Pelo contrário, esperava-se menor comportamento em relação ao *partnering* quando houver uma alta competição interna entre os participantes da rede (Luo, 2005). Esses pressupostos teóricos, no entanto, não foram verificados nos casos analisados. Apesar da alta competição interna e intrasetorial em Foz do Iguaçu, há mais programas conduzidos por associações empresariais, portanto a intensidade do *partnering* é melhor. Assim, a rede interorganizacional dessa cidade apresenta um comportamento de coopetição que gerou alianças estratégicas.

Por outro lado, a principal contribuição teórica desse estudo foi fornecer um modelo com variáveis e escalas para verificar o contexto do *partnering* em uma estratégia de coopetição. A coopetição é um comportamento híbrido que pode explicar as relações atuais nos mercados e representa as redes interorganizacionais geradas pelas associações empresariais. Assim, esta pesquisa fornece uma escala para medir o nível de fatores que representam o contexto cooperativo e competitivo em direção ao comportamento de coopetição, que pode ser aplicado em outras indústrias ou setores.

A principal limitação desta pesquisa foi relacionada ao nível setorial, pois foi realizada em uma indústria com alto grau de complementaridade e interdependência da oferta. No entanto, foi uma pesquisa exploratória e precursora um aplicativo para uma amostra de destinos, a fim de executar uma análise multivariante. Há poucas análises publicadas sobre coopetição no contexto dos destinos turísticos, portanto a revisão da literatura e a validação teórica das variáveis utilizadas neste estudo também foram uma limitação. Ao mesmo tempo, contudo, foi uma oportunidade para apresentar uma contribuição acadêmica. Recomenda-se, como uma pesquisa adicional, verificar o comportamento dessas variáveis em outras indústrias, bem como realizar exercícios estatísticos para determinar os pesos de cada variável sobre o resultado do *partnering*.

Referências

- Barbini, B., Biasone, A., Cacciutto, M., Castellucci, D., Corbo, Y., & Roldán, N. (2011, outubro). Gobernanza y turismo: Análisis del estado del arte. *Anales del Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Americas*, Pucón, Chile, pp. 111-125. Retrieved from <http://nulan.mdp.edu.ar/1467/1/01281.pdf>
- Baruch, Y., & Lin, C. P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
- Bouncken, R. B., Clauß, T., & Fredrich, V. (2016). Product innovation through coopetition in

- alliances: Singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, 53, 77-90.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability* (Vol. 2). Bristol: Channel View Publications.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Hammersmith: Harper Collins Business.
- Cheng, E. W., Li, H., & Love, P. E. D. (2000). Establishment of critical success factors for construction partnering. *Journal of Management in Engineering*, 16(2), 84-92.
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.
- Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Coote, L. V., Forrest, E. J., & Tam, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595-604.
- Crowley, L. G., & Karim, M. A. (1995). Conceptual model of partnering. *Journal of Management in Engineering*, 11(5), 33-39.
- Czernek, K., & Czakon, W. (2016). Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- Dagnino, G., & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. *Paper presented at the European Academy of Management Annual Conference*, Stockholm, Sweden, 2. pp. 9-11. Retrieved from <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf>
- Della Corte, V., & Aria, M. (2014). Why strategic networks often fail: Some empirical evidence from the area of Naples. *Tourism Management*, 45, 3-15.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership and Control*, 10(1), 363-379.
- Della Lucia, M., Franch, M., Martini, U., & Tamma, M. (2007). Metodologia della ricerca. In S. Sciarelli (a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali: Strategie e strumenti per la governance* (pp. 3-30). Torino: Giappichelli.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2009). Coopetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Guillén Parra, M., Lleó de Nalda, A., & Marco Perles, G. S. (2011). Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. *Cuadernos de Gestión*, 11, 33-47.
- Inkpen, A. C. (1992). *Learning and collaboration: An examination of North American-Japanese joint ventures* (Doctoral dissertation). The University of Western, Ontario, Canada.
- Kim, S., Kim, N., Pae, J. H., & Yip, L. (2013). Cooperate and compete: Coopetition

- strategy in retailer-supplier relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 263-275.
- Klimas, P. (2016). Organizational culture and cooperation: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91-102.
- Kylanen, M., & Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of cooperation in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, 23(1), 61-74.
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing cooperation: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53, 3-6.
- Le Roy, F., Robert, M., & Lasch, F. (2016). Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 136-158.
- Leite, R. S., Lopes, H. E. G., & Silva, S. A. D. (2009). A estratégia em relacionamentos cooperativos: Um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(30), 65-78.
- Lin, C. P., Wang, Y. J., Tsai, Y. H., & Hsu, Y. F. (2010). Perceived job effectiveness in cooperation: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1598-1606.
- Luo, Y. (2005). Toward cooperation within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71-90.
- Luo, Y. (2007). A cooperation perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144.
- Meyer, J. W. (1983). Organizational factors affecting legalization in education. In J. W. Meyer, W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (pp. 217-232). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Narus, J. A., & Anderson, J. C. (1987). Distributor contributions to partnerships with manufacturers. *Business Horizons*, 30(5), 34-42.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 177-202.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Cooperative strategies in the ICT sector: Typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71-89.
- Porter, M. E. (1974). Consumer behavior, retailer power and performance in consumer goods industries. *Review of Economics and Statistics*, 56(4), 419-436.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145
- Rispoli, M., & Tamma, M. (1995). *Le Risposte Strategiche alla Complessità: Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Torino: Giappichelli.
- Ritala, P. (2012). Cooperation strategy? When is it successful? Empirical evidence on innovation

- and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Blomqvist, K. (2009). Tug of war in innovation-coopetitive service development. *International Journal of Services Technology and Management*, 12(3), 255-272.
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.
- Schiavone, F., & Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 136-154.
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42-55.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.
- Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 427-448.
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141.
- Zeng, M., & Chen, X. P. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4), 587-605.
- Zhang, J., & Frazier, G.V. (2011). Strategic alliance via co-opetition: Supply chain partnership with a competitor. *Decision Support Systems*, 51(4), 853-863.
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: The organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), 780-790.

Agências de fomento:

Fundação Capes – Ministério da Educação, Brasil por meio do processo n. 0387-14/2

Sobre os autores:

1. **Adriana Fumi Chim-Miki**, Ph.D. em Turismo, Economia e Gestão, Pesquisadora da Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, Espanha. E-mail: adriana.chimmiki@gmail.com

2. **Rosa Maria Batista-Canino**, Ph.D em Gestão Empresarial. Professora na Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, Espanha. E-mail: rosa.batistacanino@gmail.com

Contribuição dos autores:

Contribuição	Adriana Fumi Chim-Miki	Rosa Maria Batista-Canino
1. Definição do problema de pesquisa	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)		
4. Fundamentação teórica / Revisão de literatura	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	
6. Coleta de dados	√	
7. Análise estatística	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito		√
10. Redação do manuscrito	√	√