

# COOPETIÇÃO E VANTAGENS RELACIONAIS EM UM CONSÓRCIO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIAS DO SUL DO BRASIL

TELOCKEN, Suelen Geíse<sup>1</sup>; SOTO, Fábio Dal<sup>2</sup>; MARINO, Carlos V. M.<sup>3</sup>

**Resumo:** O desenvolvimento de novas estratégias e recursos das organizações para permanecer no mercado deu origem ao termo coopetição, que se caracteriza na estratégia de cooperar e competir, simultaneamente, para obter vantagens competitivas. Logo, este estudo propõe-se a analisar as ações desenvolvidas por meio da coopetição e as consequentes vantagens relacionais, por meio de um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil, em que 15 instituições comunitárias de ensino superior são associadas. Trata-se de um estudo de caso único por meio de entrevista in loco e documentação direta e indireta. Os resultados demonstram várias ações realizadas por meio de um consórcio instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil como fontes de vantagens relacionais, como o compartilhamento de experiências administrativas e acadêmicas, a movimentação política conjunta e a redução de custos.

**Abstract:** The development of new strategies and resources of organizations to remain in the market gave rise to the term cooperation , characterized the strategy to cooperate and compete simultaneously for competitive advantage . Therefore, this study aims to analyze the actions taken by cooperation and the resulting relational advantages , through a consortium of Community higher education institutions in southern Brazil , in which 15 European institutions of higher education are associated . This is a single case study through interviews and on-site direct and indirect documentation. The results demonstrate various actions carried out by a consortium Community higher education institutions in southern Brazil as sources of relational benefits , such as the sharing of administrative and academic experiences , joint political movement.

**Palavras- Chave:** Coopetição. Vantagens Relacionais. Ensino Superior.

**Keywords:** Cooperation . Relational benefits . Higher education..

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novas estratégias e recursos das organizações para permanecer no mercado resulta no termo coopetição, que é a estratégia de cooperar e competir,

---

<sup>1</sup> Mestranda UFSM. E-mail: stelocken@gmail.com

<sup>2</sup> Docente UNICRUZ. E-mail: fsoto@unicruz.edu.br

<sup>3</sup> Graduando UNICRUZ. E-mail: vvmarino7@gmail.com

simultaneamente, para obter vantagens competitivas. A coopetição é um conjunto de características que permite a uma empresa diferenciar-se, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos próprios clientes. A coopetição potencializa os relacionamentos, permite a expansão de novos negócios e, quando as organizações estão em determinados momentos competindo entre si e, em outros, cooperando, cria-se o valor máximo aos participantes do jogo empresarial, visando parcerias de ganhos mútuos (GOLLO, 2006), gerando, conseqüentemente, a vantagem competitiva relacional (DYER 1996).

Bengtsson e Kock (1999) ressaltam a importância da coopetição, considerando a importância da relação entre competidores. Na busca pelo desenvolvimento, as empresas cooperam e competem, ou seja, ajudam-se e pressionam-se simultaneamente. Quando uma organização é capaz de participar de uma rede com rotinas estabelecidas para uma eficiente transferência de conhecimento entre seus membros, pode-se esperar que esta tenha vantagens em relação às outras organizações sem acesso àqueles recursos de conhecimento de rede. Os recursos de rede resultam em performance de diferencial da organização, mesmo havendo concorrentes (DYER e HATCH, 2006). A coopetição é uma estratégia desafiadora que exige das empresas e de seus gestores que reformulem suas complexas estratégias de competição e as alinhem a uma cooperação de boa fé, além de que possam competir para melhorar seus próprios resultados estratégicos. (GNYAWALI e PARK, 2009).

O objetivo geral deste estudo é analisar as ações desenvolvidas por um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil por meio da coopetição e as conseqüentes vantagens relacionais. Como objetivos específicos: identificar as ações de cooperação e competição desenvolvidas pelas instituições de ensino superior; e evidenciar as vantagens relacionais desenvolvidas entre as instituições de ensino superior (IES) de um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil. Quanto à estrutura, no início deste estudo, apresenta-se uma explanação a respeito do termo coopetição e de seus benefícios, segundo teóricos da área. Na seqüência, passa-se ao estudo sobre vantagem competitiva relacional nas organizações e como ela se dá, a partir da coopetição. Quanto ao método utilizado, optou-se por uma pesquisa do tipo descritiva de cunho qualitativo, que utilizará o estudo de caso de um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil.

Logo, este estudo propõe-se a discorrer sobre as vantagens relacionais das instituições pertencentes a um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil,

que cooperam e competem entre si para potencializar seus resultados. A pesquisa justifica-se, em um primeiro momento, pelo tema coopetição e pelo referido consórcio, o qual é objeto do estudo, pois ele está inserido em todo o Estado do Rio Grande do Sul. Para a academia, justifica-se pela necessidade de pesquisas, inclusive de referências, sobre a teoria da coopetição e da sua relação com a vantagem competitiva relacional. Optou-se pelo tema por entender-se a necessidade de contribuir com a literatura da área, tendo em vista que ainda não se encontra material suficiente para uma discussão teórica consistente.

Para compreender a coopetição, é necessário visualizar onde ela se localiza entre os paradigmas cooperativo e competitivo. O paradigma competitivo reside na disputa dos agentes pelos mesmos recursos. Isso motiva um comportamento que visa ganhos individuais e acarreta contra movimentos em resposta, os quais se intensificam para lidar com desafios impostos pela concorrência ou quando é identificada uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado (PADULA; DAGNINO, 2007).

Por outro lado, o paradigma cooperativo visa melhorar a eficiência das organizações por meio da interação entre agentes com objetivos comuns, sendo uma das alternativas para manter a competitividade das empresas em um cenário de acirrada concorrência. Conceitualmente, a cooperação pode ser definida como uma relação em que indivíduos, grupos e organizações interagem por meio da divisão de capacidades e recursos complementares ou os alavancam com o objetivo de benefício mútuo (OSARENKHOE, 2010).



Figura 1: Lócus da pesquisa entre os dois paradigmas.  
Fonte: elaborado pela autora.

Assim sendo, este estudo merece ser investigado, pois a coopetição ressalta a importância do elo existente entre estes dois paradigmas tão diferentes. O estudo propõe analisar como as instituições pertencentes a um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil, que cooperam e competem entre si, a fim de potencializar ganhos competitivos. Nessa perspectiva, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: de que maneira as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES), pertencentes a um consórcio

de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil, desenvolvem/geram vantagens relacionais por meio da coopetição?

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Coopetição

Coopetição é o termo gerado pela união das palavras “cooperação” e “competição”, por Nalebuff e Brandenburger (1996). Eles embasaram-se na “Teoria dos Jogos” para criar uma rede valores, onde é representada a dinâmica do modelo de coopetição. Para os autores, as empresas podem beneficiar-se da convivência com competidores, através da adoção de modelos estratégicos competitivos e cooperativos que, organizados de forma relacional interativa e simultânea, proporcionam uma aproximação de interesses dentro do conceito da complementaridade, diversificando os papéis dos jogadores, sob o ponto de vista da “Teoria dos Jogos”.

A principal premissa do paradigma competitivo é a disputa dos agentes pelos mesmos recursos, os quais nem todos podem obter simultaneamente. Isso motiva um comportamento que visa ganhos individuais e acarreta contra movimentos em resposta, os quais se intensificam para lidar com desafios impostos pela concorrência ou quando é identificada uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado (PADULA; DAGNINO, 2007).

Por outro lado, a cooperação visa melhorar a eficiência das organizações por meio da interação entre agentes com objetivos comuns, sendo uma das alternativas para manter a competitividade das empresas em um cenário de acirrada concorrência. Conceitualmente, a cooperação pode ser definida como uma relação em que indivíduos, grupos e organizações interagem por meio da divisão de capacidades e recursos complementares ou os alavancam com o objetivo de benefício mútuo (OSARENKHOE, 2010).

Aparentemente, relacionamentos colaborativos e competitivos se situam em extremos opostos dentro das relações e dos alinhamentos estratégicos, porém é possível considerar arranjos entre competição e colaboração e ainda destacar limitações e vantagens da utilização de um ou de outro, ou ainda combiná-los em alinhamento estratégicos. (GARCIA, VELASCO, 2002). Porém, os participantes cooperam em áreas distintas das que competem (LUO, 2005). A coopetição baseia-se na interdependência entre empresas com a convergência parcial de interesses e objetivos por meio de relacionamentos díspares. Seu alicerce está em alinhar interesses diferentes em prol de um objetivo comum, e também em criar

oportunidades para gerar vantagens competitivas, remover obstáculos externos e neutralizar ameaças (CHIN; CHAN; LAM, 2008).

Há a possibilidade de não haver equilíbrio no jogo cooperativo, de haver pouco controle no desenvolvimento da confiança na relação cooperativa e de haver baixa capacidade de detectar ações oportunistas em processos de inovação, e estes são os fatores que reforçam a perspectiva cooperativa (FENSTERSEIFER et al., 1997).

## **2.2 Vantagem Competitiva Relacional**

Para Vasconcelos e Cyrino (2000) as teorias que abordam sobre vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais, sendo eles: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado (outside-in); b) as teorias que tratam o desempenho superior como um fenômeno decorrente, primariamente, de características internas da organização (inside-out). Essas correntes teóricas contribuíram de forma significativa para a compreensão da formação e a obtenção da vantagem competitiva. No entanto, Dyer e Singh (1998) expõem que há um locus para a criação de recursos existentes entre os ambientes interno e externo às empresas, ou seja, entre as fronteiras da empresa e a estrutura da indústria.

Os estudos de Dyer (1996a; 1996b, 1996c, 1997) revelaram que a fabricante japonesa Toyota desenvolvia relacionamentos mais próximos com seus fornecedores, os quais a diferenciava de seus competidores e, por consequência, consistiam em fontes de vantagem competitiva. Esses relacionamentos entre fabricante e fornecedores se baseavam em três pontos principais: a) proximidade física; b) investimentos em ativos físicos, como equipamentos e ferramentas; e c) compartilhamento de conhecimentos por meio da interação humana.

A tese central do trabalho de Dyer e Singh (1998), posteriormente a esses estudos, reside na afirmação de que uma díade ou uma rede de empresas pode desenvolver relacionamentos que resultam em vantagem competitiva sustentável. Duas outras importantes contribuições podem ser destacadas nesse trabalho: a) a colaboração entre empresas pode gerar rendas relacionais por meio de ativos específicos da relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento, dotação de recursos complementares, e governança efetiva; b) a preservação das rendas relacionais, geradas por meio da colaboração efetiva entre empresas, ocorre pela identificação de mecanismos como: conectividade dos ativos

interorganizacionais; escassez do parceiro; e indivisibilidade dos recursos e do ambiente institucional. A obtenção de ganhos relacionais e vantagem competitiva dependem diretamente do desenvolvimento e da manutenção de competências relacionais (LADO; PAURAJ; CHEN, 2011).

Quando uma organização é capaz de participar de uma rede com rotinas estabelecidas para uma eficiente transferência de conhecimento entre seus membros, pode-se esperar que esta tenha vantagens em relação às outras organizações sem acesso àqueles recursos de conhecimento de rede. Os recursos de rede resultam em performance diferencial da organização, mesmo havendo concorrentes. (DYER E HATCH, 2006)

Segundo Dyer (1996) existe uma relação positiva entre os investimentos na especialização de ativos interorganizacionais e a performance da rede de produção, que pode ser considerada a cadeia de suprimentos da qual a organização faz parte. Entretanto, os investimentos específicos das transações parecem resultar em vantagem competitiva quando: a) as organizações envolvidas na transação desenvolvem salvaguardas que podem controlar o oportunismo com custos relativamente baixos; e b) as atividades ao longo da cadeia de suprimentos são caracterizadas por um alto grau de interdependência.

Segundo Paural, Lado e Chen (2008), a importância estratégica dos relacionamentos com orientação de longo prazo, da governança da rede e da tecnologia da informação, respectivamente, reside em estimular a comunicação colaborativa nos relacionamentos entre compradores e fornecedores. Essa comunicação colaborativa é fundamental para a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimentos estrategicamente importantes para ganhos mútuos. Portanto, confirmou-se a existência de uma relação positiva entre a comunicação interorganizacional e o desempenho de ambos, fornecedores e compradores. Assim sendo, a comunicação interorganizacional pode, realmente, ser considerada uma competência relacional, a qual gera vantagem estratégica para as organizações que formam os relacionamentos.

### **3 MÉTODO**

Esta pesquisa centra-se em um estudo de caso, baseado no viés qualitativo. Essa técnica foi escolhida, pois investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010). O consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do

Brasil é composto por 15 ICES. Adotou-se a proximidade geográfica, diferentes regiões de abrangência (ICES da região metropolitana e do interior do RS) e portes (número de alunos) como critérios de escolha das ICES pesquisadas, a fim de melhor evidenciar as relações interorganizacionais desenvolvidas pelo consórcio, visando entender melhor a relação de coopetição de instituições que concorrem pelo mesmo cliente.

A partir disso, 6 ICES – as quais, neste estudo, serão identificadas por letras em vez de seus nomes verdadeiros, com o intuito de preservá-las - além da presidência do consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil, foram pesquisadas no sentido de abranger as variadas experiências (Quadro 2)..

Instituição	Entrevistado(s)	Número de alunos (base 2014)
Consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil	Presidente	Cerca de 210 mil.
Instituição A	Pró-Reitor de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento.	Cerca de 30 mil.
Instituição B	Reitor e Pró-Reitor de Administração	Mais de 13 mil.
Instituição C	Pró-Reitor de Administração	Mais de 12 mil.
Instituição D	Pró-Reitor de Desenvolvimento	Mais de 8 mil.
Instituição E	Reitor	Mais de 10 mil.
Instituição F		Reitora

Quadro 2: ICES pesquisadas  
Fonte: elaborado pela autora.

Buscou-se documentação direta e indireta para esta pesquisa. Como fonte de documentação direta, a pesquisa se utilizou de entrevistas semiestruturadas com o Presidente do consórcio de instituições de ensino superior do sul do Brasil e com os Reitores e/ou Pró-Reitores das ICES selecionadas. Logo, 7 entrevistas foram realizadas, cada uma com duração que variou de 40 minutos a 1 hora. O roteiro utilizado nas entrevistas se baseou em duas categorias de análise (Quadro 3).

Categorias	Subcategorias	Referências
Coopetição	Coopetição entre as ICES do COMUNG, ações, motivações, benefícios e Conflitos, vantagens e dificuldades na coopetição.	Nalebuff e Brandenburger (1996); Garcia, Velaaco, (2002); Luo, (2005); Chin; Chan; Lam, (2008); Bengtsson e Kock, (2000); Kanter,

		(1994); Lado, BoydeHanlon, (1997).
Vantagem competitiva (relacional)	Relacionamentos interorganizacionais e vantagens relacionais; ativos específicos da relação; compartilhamento de conhecimento; recursos complementares.	Dyer e Singh (1998); Dyer (1996a; 1996b, 1996c, 1997); Lado, (2011).

Quadro 3: categorias de análise utilizadas no roteiro de entrevistas  
Fonte: elaborado pela autora.

Como forma de pesquisa indireta, utilizou-se de documentos internos, materiais de divulgação e nos sítios institucionais. Logo, associando as entrevistas com a documentação indireta e as observações do pesquisador, buscou-se a melhor triangulação dos dados, para assim obter maior validade e confiabilidade na coleta dos dados nos diferentes momentos, com mais de um único instrumento (STAKE, 1998). Assim, os dados passaram por constante comparação (STRAUSS; CORBIN, 1990) entre os resumos do pesquisador e os materiais impressos e digitais, visando avançar na discussão da coopetição e de suas vantagens relacionais.

## 4 RESULTADOS

Para melhor visualização dos resultados inicia-se com o caso do consórcio do estado do Rio Grande do Sul e para concluir evidencia-se as ações de coopetição e suas vantagens relacionais.

### 4.1 O Caso Do Consórcio De Instituições De Ensino Superior Comunitárias Do Sul Do Brasil

O consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil é o maior sistema de educação superior em atuação no Rio Grande do Sul, sendo integrado por 15 Instituições de Ensino Superior. Em março de 1993, nove instituições comunitárias do Rio Grande do Sul firmaram um Protocolo de Ação Conjunta, constituindo um consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil, com o objetivo de viabilizar um processo integrativo que resultasse no fortalecimento individual das instituições e no conseqüente favorecimento da comunidade universitária rio-grandense e da sociedade gaúcha como um todo. Constituído oficialmente em 27 de abril de 1996, rege-se por seu Estatuto e

por disposições legais pertinentes, sendo sua sede e foro jurídico a cidade de Porto Alegre – RS.

O consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil possui aproximadamente 208 mil alunos de graduação e pós-graduação, o que representa cerca de 60% dos acadêmicos no ensino superior gaúcho. As IES que participam do consórcio de instituições de ensino superior comunitárias do sul do Brasil congregam mais de 40 campi universitários e abrangem mais de 380 municípios no RS. As 15 IES que o integram são: FEEVALE, Centro Universitário Metodista IPA, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Centro Universitário La Salle (Unilassalle), Universidade Católica de Pelotas (UCPel), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Centro Universitário UNIVATES, Universidade de Passo Fundo (UPF), Universidade da Região da Campanha (URCAMP) e Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) (COMUNG, 2014).

Após a realização das entrevistas, as quais foram transcritas, foi possível realizar a completa triangulação dos dados, para assim responder aos questionamentos e aos objetivos propostos neste estudo. Apresenta-se, a seguir, a discussão dos resultados encontrados sobre a ótica da coopetição e das suas vantagens relacionais.

#### **4.2 Ações de coopetição e suas vantagens relacionais.**

Para Lorenzoni e Lipparini (1999) acessar competências complementares é o objetivo das organizações ao desenvolverem estratégias colaborativas junto a outras organizações. No consórcio não é diferente. As ICES se unem para desenvolver suas vantagens competitivas relacionais. Por um lado, unem-se em blocos para aumentar o poder de barganha junto aos órgãos federais e aos órgãos regulamentadores como, por exemplo, Capes, CNPq e sindicatos, o que, em tentativas particulares, seria muito mais difícil. Por outro lado, unem-se também para adquirir vantagens que as IES que não estão associadas ao consórcio não têm acesso, como: troca de experiências entre gestores das instituições, programas de pós-graduação associados, cursos de aperfeiçoamento oferecidos pelo consórcio e editais de fomento ofertadas pelo consórcio para pesquisas conjuntas entre as ICES.

Entretanto, as relações de coopetição entre as IES do consórcio ocorrem de várias formas, ora ações de competição, ora ações de cooperação, o que reitera a afirmação de Bengtsson e Kock (2000, p. 413). As ICES do consórcio competem em espaço geográfico, pois umas ficam perto das outras, logo, há a disputa pelos mesmos mercados e mesmos alunos. Todas as ICES buscam a elevação da qualidade de seus cursos, pois o portfólio dos cursos são similares. Por outro lado, as ICES cooperam em troca de experiências, auxílio em atividades burocráticas e administrativas, na formação continuada, em atividades acadêmicas e na associação para suas regulamentações. Assim, gera-se a vantagem competitiva relacional, que, para Dyer e Singh (1998), é a união de organizações em prol de um objetivo em comum e da troca de experiências.

Partindo do pressuposto que as IES são regulamentadas pela legislação federal, vê-se que a união destas ICES junto ao consórcio acontece para que haja mais facilidade de acesso junto aos órgãos regulamentadores, para, assim, juntos possuírem maior poder de barganha. Nota-se que a união destas ICES acelera o processo de regulamentação das instituições comunitárias conforme a Lei N° 12.881, de 2013, fato que, segundo os pesquisados, possibilitou um novo campo de possibilidades para estas ICES. Além disso, a construção e a aprovação da Lei N° 12.688, de 2012, que institui o plano de recuperação tributária (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior - PROIES), viabilizaram a renegociação de dívidas tributárias federais, por meio do pagamento em espécie ou em bolsas de estudo.

Ainda na esfera federal, percebe-se que as ICES tiveram participação ativa e apoio na construção e na implementação, pelo Governo Federal, de programas de financiamento estudantil (ex.: Fundo de Financiamento Estudantil – FIES) e de bolsas de estudos (ex.: Programa Universidade para Todos – PROUNI). A partir disso, as ICES associadas ao consórcio foram pioneiras no uso do FIES, que em 2010 passou por uma reformulação, criando mais solidez ao programa e ganhando a confiança das ICES.

Em outra ação identificada de grande valia para esta pesquisa, a associação das ICES para oferta de Programas de Pós Graduação (PPGs), fica nítido o conceito de coopetição e de suas vantagens relacionais acima referenciado. Essa união se fundamenta no fato de que, para as IES manterem o título de universidades, elas necessitam de um número mínimo de PPGs. A exemplo, temos: o Mestrado na área de Saúde, desenvolvido pela instituição I e pela instituição N, e o Doutorado na área de Administração, oferecido pela Instituição U e pela instituição E.

A troca de experiências entre as ICES coirmãs também é destaque quando se fala em vantagens relacionais. Pode-se destacar três atividades que o consórcio possibilitou às ICES, sendo elas: a) troca de experiências entre os pró-reitores de administração, pois os mesmos se comunicam a respeito da operação no setor, envolvendo assuntos como negociação sindical, *softwares* e problemas com tecnologia de informação, entre outras; b) realização do MBA em Gestão de IES para qualificação dos gestores, com visita em universidades europeias com a finalidade de agregar conhecimento; e c) fomento a pesquisas conjuntas. Ex: Elaboração de editais internos de pesquisa pelo consórcio, envolvendo pesquisadores de, no mínimo, três IES. Partindo desta análise, tem-se o quadro 4, onde se evidenciam as ações de cooperação e competição e suas vantagens relacionais.

Ações de coopetição	Vantagens de coopetir
<p><b>Competição:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instituições próximas geograficamente.</li> <li>➤ Disputa pelos mesmos mercados.</li> <li>➤ Disputa pelos mesmos alunos.</li> <li>➤ Elevação da qualidade das atividades e do conceito dos cursos.</li> <li>➤ Portfólio de cursos de graduação similares.</li> </ul> <p><b>Cooperação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Troca de experiências.</li> <li>➤ Auxílio em atividades burocráticas.</li> <li>➤ Auxílio em atividades administrativas.</li> <li>➤ Auxílio na formação continuada.</li> <li>➤ Auxílio em atividades acadêmicas.</li> <li>➤ Associação para regulamentação das instituições de ensino comunitárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As ICES Unidas participaram da construção da regulamentação federal específica que reconhece o “status” das comunitárias (Lei Nº 12.881, de 2013).</li> <li>✓ As ICES participam ativamente na negociação conjunta com os sindicatos de professores e técnico-administrativos, a qual busca a criação de um sindicato próprio para as IES comunitárias.</li> <li>✓ O Consórcio oferta as instituições o MBA em Gestão de IES para qualificação dos gestores, com visita em universidades europeias com a finalidade de agregar conhecimento.</li> <li>✓ O consórcio escuta todas as instituições por meio do Seminário do Consórcio para discussão das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.</li> <li>✓ O consórcio apóia a associação para criação de programas de pós-graduação e stricto sensu.</li> <li>✓ Fomento por parte do consórcio a pesquisas conjuntas. Ex: Elaboração de editais internos de pesquisa pelo consórcio, envolvendo pesquisadores de, no mínimo, três IES.</li> <li>✓ Maior poder de barganha e atuação conjunta com órgãos reguladores do governo federal, como MEC, Capes, CNPq, entre outros.</li> <li>✓ As instituições de menor porte se beneficiam com a troca de experiência com as coirmãs de grande porte.</li> <li>✓ O Consorcio possibilita compras conjuntas, ainda em pequena escala, pois encontram-se dificuldades como: forma de pagamento e diferenças nas especificações dos materiais.</li> </ul>

Quadro 4: vantagens relacionais ao se coopetir.

Fonte: dados coletados na pesquisa.

## 5. CONCLUSÃO

Baseado na estratégia das universidades comunitárias do COMUNG de cooepetir, percebe-se que a vantagem competitiva relacional vem se constituindo como importante lócus de vantagem competitiva, de forma complementar às tradicionais abordagens *outside-in* e *inside-out*, que estão localizadas entre as fronteiras da estrutura operacional e da dinâmica da concorrência do mercado. Isto mostra, de fato, que o elo intermediário exposto, pode gerar vantagens relacionais particulares em relação às demais abordagens.

As ações realizadas pelo Consórcio de Instituições de Ensino Superior Comunitárias do Sul do Brasil evidenciam isso claramente. A utilização das ações de coopetição como fonte de vantagem competitiva é vista a partir do aprendizado por meio do compartilhamento de experiências administrativas e acadêmicas e da salvaguarda das áreas geográficas de competição. A partir da abordagem de Lado, Pauraj e Chen, (2011), a obtenção de ganhos relacionais e de vantagem competitiva dependem, diretamente, do desenvolvimento e da manutenção de competências relacionais.

À luz das abordagens teóricas de Dyer e Singh (1998); Dyer (1996a; 1996b, 1996c, 1997); Lado (2011), evidencia-se que a coopetição é uma fonte de ação de vantagens relacionais. Ademais, as vantagens relacionais identificadas após a compilação dos dados foi a redução de custos, o aprendizado mais célere e o compartilhamento de informação, além da qualificação e da diferenciação das atividades em geral.

Por conseguinte, pode-se afirmar que o objetivo principal foi atingido, pois foi possível evidenciar as vantagens relacionais ao utilizar a estratégia de cooepetir. E, ainda, entende-se que os resultados deste estudo, apesar de ele possuir algumas limitações inerentes à complexidade da coopetição, trazem indicações para trabalhos futuros, por meio de diferentes casos, para compreender ainda mais as relações teóricas e/ou as constatações empíricas entre as dinâmicas *outside-in* e *inside-out*. Indica-se, para pesquisas futuras, entrevistas com as instituições privadas e públicas, para que, pela perspectiva *inside-out*, sejam analisados os impactos, os benefícios e os riscos que as mesmas correram com a aprovação das leis das comunitárias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B.J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 57-71, jul-ago. 1995.
- BRASIL. Lei Nº 12.881 de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm)
- COMUNG – [www.comung.org.br](http://www.comung.org.br)

- CHIN, K.S.; CHAN, B.L.; LAM, P.K. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.
- DYER, J.H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996a.
- DYER, J. H. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. **Organization Science**, v. 7, n. 6, p. 649-666, 1996b.
- DYER, J. H. How Chrysler created an American keiretsu. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 4, p. 42-56, 1996c.
- DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- FENSTERSEIFER, Jaime E.; DROUVOT, Hubert; TIBERGHIE, Raphaël; ULHARUZO, Caetano G. O Papel das Redes de Cooperação na Política Tecnológica das Pequenas e Médias Empresas. In: **ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.
- GARCIA, C.Q.; VELASCO, C.A.B. Co-opetition and Performance—**Evidence from European Biotechnology Industry**. Paper presented at the second European academy of management annual conference, Stockholm, Maio 9–11. 2002.
- GNYAWALI, D. R.; Park, B. J. (2009) Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. **Journal of Small Business Management**, 47(3), p. 308–330.
- GUARESCHI, A. **Universidade Comunitária: uma experiência inovadora**. Passo Fundo: Berthier; Aldeia Sul, 2012.
- GIL, A. M. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 4ª EDIÇÃO; 2002; Pag 42.
- GOLLO, Silvana S. Framework para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva – Coopetição: Estudo de Caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. In: **ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- INSTITUIÇÕES COMUNITARIAS - [www.comunitarias.org.br](http://www.comunitarias.org.br)
- KANTER, R.M. Collaborative Advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, jul-ago. 1994.
- \_\_\_\_\_. Collaborative advantage. **Harvard Business Review**, 72(4): 96-108, 1994.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G., HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, 22(1):110-141, 1997.
- LADO, A.A.; PAURAJ, A.; CHEN, I.J. Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, p. 202-221, 2011.
- LAZZARI, N.J.; KOEHNTOPP, P.I; SCHMIDT, J.P. Apresentação. In: SCHMIDT, J.P. **Instituições Comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009.
- LUO, Y. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, n. 1, p. 71-90, 2005.
- NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308 p.

- OSARENKHOE, A. A study of interfirm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 17, n. 3-4, p. 201-221, 2010.
- PADULA, G.; DAGNINO, G.B. Untangling the rise of coopetition. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.
- SOTO, F. D.; MONTICELLI, G. M.; ROSA, A. B. B. M. Relações Interorganizacionais como Lócus de Vantagem Competitiva: Manifestações em Instituições Brasileiras de Ensino Superior. 3Es - Encontro de estudos em Estratégia, Brasília, 2015.
- STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds.). **Strategies of Qualitative Inquiry**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1998.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, Á.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.