



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOICE DENISE SCHÄFER

**COOPETIÇÃO DO COMEÇO AO FIM: UM ESTUDO
LONGITUDINAL E MULTINÍVEL DA RELAÇÃO COOPETITIVA
SOB A ÓTICA DO CAPITAL SOCIAL**

FLORIANÓPOLIS

2020

JOICE DENISE SCHÄFER

**COOPETIÇÃO DO COMEÇO AO FIM: UM ESTUDO LONGITUDINAL
E MULTINÍVEL DA RELAÇÃO COOPETITIVA SOB A ÓTICA DO
CAPITAL SOCIAL**

Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de doutora em administração.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Schäfer, Joice Denise

Coopetição do começo ao fim: um estudo longitudinal e multinível da relação coopetitiva sob a ótica do capital social / Joice Denise Schäfer ; orientador, Rogério João Lunkes, 2020.

174 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. coopetição. 3. cooperação. 4. competição. 5. capital social. I. Lunkes, Rogério João. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração. III. Título.

Joice Denise Schäfer

**Coopetição do começo ao fim: um estudo longitudinal e multinível da relação
coopetitiva sob a ótica do capital social**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Paulo Roberto Ramos
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)

Profª Dra. Rosália Aldraci Barbosa Lavarda
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador do Programa

Prof. Dr. Rogério João Lunkes
Orientador

Florianópolis, 28 de fevereiro de 2020.

Dedico esta tese a minha querida família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pelas oportunidades e pelas pessoas incríveis que colocou e continua colocando em minha vida. Agradeço aos meus pais, Selso Hugo Schäfer e Jacinta Lurdes Schäfer, por todo o carinho e até cobranças feitas durante o curso de doutorado. Mesmo nunca tendo frequentado uma pós-graduação, eles sempre foram as pessoas que mais pareceram compreender o que eu estava passando, ouviram minhas reclamações e me deram todo o conforto e apoio que eu precisava para continuar. Agradeço também a minha irmã Deyse Andreia Schafer Mayer, meu cunhado Gilberto Maier, e a minha linda afilhada Lara Schäfer Mayer, que sempre me encheram de motivação.

Agradeço ao meu orientador professor Rogério João Lunkes pelo apoio concedido no desenvolvimento desta pesquisa e em todas as escolhas feitas durante o doutorado. O carinho, a confiança e a amizade repassada pelo professor Rogério aos seus orientandos vão muito além do dever profissional, deixando evidente seu bom caráter e grande coração. Agradeço também aos professores da banca de qualificação e defesa, professora Rosália Lavarda, professor Ivan Garrido e professor Paulo Ramos, pelo tempo despendido em apoiar o desenvolvimento intelectual de outrem.

Agradeço aos meus colegas de doutorado, que durante os primeiros semestres do curso compartilharam comigo muito conhecimento e força para juntos vencermos mais essa etapa. Da mesma forma, agradeço aos colegas do NUPECON, dos mais antigos aos mais recentes. Esse grupo de pesquisa foi por muito tempo a minha segunda casa, e eles minha segunda família. Deixo aqui o meu agradecimento especial a Daiane Antonini Bortoluzzi, Alcindo Cipriani, Edicreia Andrade, Andrea Gimenez, Criastiano Sausen, Stefânia Maier e Marciele Anzilago, com quem compartilhei este espaço de muito aprendizado durante mais tempo.

Agradeço a todos os membros da agência de promoção de investimentos estudada, em especial os que dedicaram seu tempo para participar deste estudo. A dedicação e a competência desses profissionais servirão como exemplo para minha vida profissional.

Agradeço ainda, as minhas queridas amigas Michele Honicky e Marilú Pozo, que estiveram comigo durante todo o período do doutorado. Por último, porém não menos importante, agradeço ao meu namorado Marcelo Rigatti, por todo amor, cuidado e, principalmente, por todo o respeito ao meu trabalho e as minhas escolhas.

Obrigada por sempre acreditarem em mim!

Your corn is ripe today; mine will be so tomorrow. This profitable for us both, that I should labour with you today, and that you should aid me tomorrow. I have no kindness for you, and know you have as little for me. I will not, therefore, take any pains upon your account; and should I labour with you upon my own account, in expectation of a return, I know I should be disappointed, and that I should in vain depend upon your gratitude. Here then I leave you to labour alone; You treat me in the same manner. The seasons change; and both of us lose our harvests for want of mutual confidence and security.

(David Hume)

RESUMO

Tem se tornado cada vez mais comum a cooperação entre organizações competidoras (coopetição), para o desenvolvimento de projetos específicos, que necessitam de conhecimentos que as organizações não teriam individualmente. A literatura aponta que não apenas as condições interorganizacionais, mas também as condições intraorganizacionais, de cooperação entre as áreas concorrentes, são determinantes para a apropriação do valor criado nestas parcerias. Nesse contexto, esta tese busca suprir a lacuna de pesquisas multiníveis de coopetição, indicando o capital social como ponte entre a coopetição interorganizacional (entre concorrentes) e a coopetição intraorganizacional (entre áreas). O objetivo deste estudo é analisar como o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional entre áreas concorrentes é influenciado pela coopetição interorganizacional, a partir da lente teórica do capital social e sob uma perspectiva longitudinal. O estudo possui abordagem qualitativa e, como procedimento de pesquisa, adotou-se o estudo de caso com finalidade descritiva e exploratória. Para a análise dos dados seguiu-se o processo de análise da narrativa e *pattern matching*, com o uso do software MAXQDA 2020. O caso analisado, foi definido a partir da identificação de elementos competitivos e cooperativos na relação entre duas organizações sem fins lucrativos, sendo uma delas governamental e outra setorial. As análises foram desenvolvidas considerando o período de coopetição, bem como as fases que o precedeu e sucedeu. Os resultados da pesquisa apontam que: (i) o relacionamento das organizações após a coopetição é de competição pura, uma vez que, diferente do momento pré-coopetitivo, não apresentam qualquer elemento de cooperação; ii) as diferentes fases da coopetição interorganizacional impactam no capital social intraorganizacional, no entanto, a distância em que a interação ocorre do resultado da coopetição e o nível de centralização/descentralização da decisão do nível de participação das áreas no projeto, parecem ser variáveis decisivas para esta relação; iii) a cooperação e a competição podem se apresentar de forma distinta entre os níveis organizacionais, mesmo dentro da mesma área; iv) o aumento da interação social, confiança e visão compartilhada estão positivamente relacionadas com a cooperação entre as áreas concorrentes, que resulta no compartilhamento de conhecimento. Os resultados desta pesquisa evidenciam não só os ganhos que se originam em uma relação coopetitiva, seja em nível interorganizacional ou intraorganizacional, mas também as perdas que ocorrem quando concluído o projeto de coopetição, caso as organizações e as áreas envolvidas não tomem as medidas necessárias para garantir a continuidade dos ganhos oriundos do trabalho conjunto. Por fim, são indicadas seis frentes para pesquisas futuras oriundas das limitações e resultados do estudo.

Palavras-chave: Coopetição. Competição. Cooperação. Compartilhamento de conhecimento. Capital social.

ABSTRACT

Cooperation between competing organizations (coopetition) has become increasingly common for the development of specific projects, which require knowledge that organizations would not have individually. The literature points out that not only the interorganizational conditions, but also the intraorganizational conditions, of cooperation between competing areas, are decisive for the appropriation of the value created in these partnerships. In this context, this thesis seeks to fill the gap in multilevel coopetition research, indicating social capital as a bridge between interorganizational coopetition (between competitors) and intraorganizational coopetition (between areas). The aim of this study is to analyze how the intraorganizational knowledge sharing between competing areas is influenced by the interorganizational coopetition, from the theoretical lens of social capital and from a longitudinal perspective. The study has a qualitative approach and, as a research procedure, the case study was adopted for descriptive and exploratory purposes. For the analysis of the data, the process of analysis of the narrative and pattern matching was followed, using the MAXQDA 2020 software. The analyzed case was defined from the identification of competitive and cooperative elements in the relationship between two non-profit organizations, one of them governmental and the other sectoral. The analyzes were developed considering the period of coopetition, as well as the phases that preceded and succeeded it. The survey results show that: (i) the relationship of organizations after coopetition is pure competition, since, unlike the pre-coopetitive moment, they do not have any element of cooperation; ii) the different phases of interorganizational coopetition have an impact on intraorganizational social capital, however, the distance at which the interaction occurs from the result of the coopetition and the level of centralization / decentralization of the decision on the level of participation of the areas in the project, seem to be decisive variables for this relationship; iii) cooperation and competition can present themselves differently between organizational levels, even within the same area; iv) the increase in social interaction, trust and shared vision are positively related to cooperation between competing areas, which results in knowledge sharing. The results of this research show not only the gains that originate in a coopetitive relationship, whether at an interorganizational or intraorganizational level, but also the losses that occur when the coopetition project is concluded, in case the organizations and areas involved do not take the necessary measures to ensure the continuity of gains from joint work. Finally, six fronts are indicated for future research arising from the limitations and results of the study.

Keywords: Co-opetition. Competition. Cooperation. Intraorganizational knowledge sharing. Social Capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede de Valor	29
Figura 2 – Grupos de discussões sobre coopetição	35
Figura 3 – Modelo síntese da pesquisa	63
Figura 4 – Enquadramento metodológico da pesquisa	65
Figura 5 – Paradigmas de análise dos fenômenos sociais	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das abordagens de estudos anteriores e da pesquisa atual	23
Quadro 2 – Diferenças entre competição, cooperação e coopeção	27
Quadro 3 – Relações entre concorrentes	29
Quadro 4 – Estudos de coopeção em nível de unidades de negócios	40
Quadro 5 – Estudos de coopeção em nível de departamentos funcionais	41
Quadro 6 – Estudos de coopeção em nível de equipes de trabalho	43
Quadro 7 – Estudos de coopeção em nível grupos internos gerais	45
Quadro 8 – Cronograma das entrevistas realizadas com Beta	78
Quadro 9 – Cronograma das entrevistas realizadas com Alfa	78
Quadro 10 – Cronograma das entrevistas realizadas com Beta	79
Quadro 11 – Categorização dos dados	81
Quadro 12 – Resumo dos elementos da coopeção interorganizacional em T0	89
Quadro 13 – Resumo dos elementos da coopeção interorganizacional em T1	94
Quadro 14 – Resumo dos elementos da coopeção interorganizacional em T2	96
Quadro 15 – Resumo do capital social estrutural de Alfa em T0	100
Quadro 16 – Resumo do capital social estrutural de Beta em T0	102
Quadro 17 – Resumo do capital social estrutural de Alfa em T1	105
Quadro 18 – Resumo do capital social estrutural de Beta em T1	108
Quadro 19 – Resumo do capital social estrutural de Alfa em T2	110
Quadro 20 – Resumo do capital social estrutural de Beta em T2	111
Quadro 21 – Resumo do capital social relacional de Alfa em T0	113
Quadro 22 – Resumo do capital social relacional de Beta em T0	114
Quadro 23 – Resumo do capital social relacional de Alfa em T1	118
Quadro 24 – Resumo do capital social relacional de Beta em T1	119
Quadro 25 – Resumo do capital social relacional de Alfa em T2	120
Quadro 26 – Resumo do capital social relacional de Beta em T2	121
Quadro 27 – Resumo do capital social cognitivo de Alfa em T0	123
Quadro 28 – Resumo do capital social cognitivo de Beta em T0	124
Quadro 29 – Resumo do capital social cognitivo de Alfa em T1	127
Quadro 30 – Resumo do capital social cognitivo de Beta em T1	128
Quadro 31 – Resumo do capital social cognitivo de Alfa em T2	129
Quadro 32 – Resumo do capital social cognitivo de Beta em T2	130

Quadro 33 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Alfa (T0) ...	132
Quadro 34 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Beta (T0) ...	133
Quadro 35 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Alfa (T1) ...	138
Quadro 36 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Beta (T1) ...	140
Quadro 37 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Alfa (T2) ...	143
Quadro 38 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Beta (T2) ...	144

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EURAM	<i>European Academy of Management</i>
IED	Investimento Externo Direto
IPA	<i>Investment Promotion Agency</i>
LCD	<i>Liquid crystal display</i>
NUPECON	Núcleo de Pesquisas em Controladoria
OECD	<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>
SCG	Sistema de Controle Gerencial
TI	Tecnologia da Informação
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
VBR	Visão Baseada em Recursos
WAIPA	<i>World Association of Investment Promotion Agencies</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2. Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	20
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 COOPETIÇÃO.....	26
2.1.1 Coopetição como contexto e como processo	34
2.1.2 Coopetição em níveis interorganizacionais e intraorganizacionais	36
2.1.2.1 Coopetição interorganizacional	37
2.1.2.2 Coopetição intraorganizacional	39
2.1.3 Coopetição e o compartilhamento de conhecimento	46
2.2 TEORIA DO CAPITAL SOCIAL	48
2.2.1 O Capital Social Aplicado a Ciência da Administração	49
2.2.2 As dimensões do capital social	50
2.2.2.1 Dimensão estrutural.....	51
2.2.2.2 Dimensão relacional	52
2.2.2.3 Dimensão cognitiva	55
2.2.3 Os efeitos do capital social	56
2.3 QUADRO TEÓRICO.....	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	64
3.2 PARADIGMA DE ANÁLISE	65
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	68
3.3.1 Contexto – Agências de Promoção de Investimento	72
3.3.2 A seleção do caso e entrada da pesquisadora	75
3.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	77
3.4.1 Coleta dos dados	78
3.4.2 Análise e interpretação dos dados	82
3.5 RIGOR METODOLÓGICO	71
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	84
4.1 COOPETIÇÃO INTERORGANIZACIONAL (EC1)	84
4.1.1 Fase pré coopetição (T0)	85

4.1.2 Fase da cooperação (T1)	89
4.1.3 Fase pós cooperação (T2)	94
4.2 CAPITAL SOCIAL INTRAORGANIZACIONAL (EC2)	96
4.2.1 Capital Estrutural	97
4.2.1.1 Capital Estrutural em T0.....	97
4.2.1.2 Capital Estrutural em T1.....	102
4.2.1.3 Capital Estrutural em T2.....	109
4.2.2 Capital Relacional	112
4.2.2.1 Capital Relacional em T0	112
4.2.2.2 Capital Relacional em T1	114
4.2.2.3 Capital Relacional em T2	120
4.2.3 Capital Cognitivo	121
4.2.3.1 Capital Cognitivo em T0	122
4.2.3.2 Capital Cognitivo em T1	125
4.2.3.3 Capital Cognitivo em T2	129
4.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (EC3)	130
4.3.1 Compartilhamento de Conhecimento em T0	130
4.3.2 Compartilhamento de conhecimento em T1	134
4.3.3 Compartilhamento de conhecimento em T2	141
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	145
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	159
5.2 PESQUISAS FUTURAS.....	160
REFERÊNCIAS	162

1 INTRODUÇÃO

A atenção dedicada ao conceito de conhecimento e ao processo pelo qual ele é compartilhado tem aumentado devido ao papel central que desempenha na melhoria da vantagem competitiva das empresas (TAGLIAVENTI; BERTOLOTTI, 2010; RAMADHAN; SAMADHI, 2016). O conhecimento é entendido como um dos principais ativos organizacionais, uma vez que é considerado um dos indicadores e condutores da inovação, sucesso de novos produtos, aprimoramento de processos e práticas organizacionais, aprendizado de mercado e desempenho (CHIAMBARETTO, MASSÉ, MIRC, 2019; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; MÄKELÄ; BREWSTER, 2009; WILLEM; BUELENS, 2017). Outrossim, o conhecimento é uma fonte sustentável de crescimento econômico, uma vez que não esgota ao longo do tempo, como os outros fatores de produção (MOLINA; YOONG, 2003).

Em alguns casos, no entanto, as empresas enfrentam dificuldades crescentes ao conduzir estratégias puramente individuais, baseadas apenas no conhecimento disponível internamente, e necessitam aproximar-se de parceiros para obter acesso a conhecimentos específicos que lhes faltam (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2019). Estas parcerias podem ser construídas junto a clientes, fornecedores ou mesmo junto aos concorrentes. Um dos principais benefícios da cooperação com concorrentes é que estes operam em contextos iguais ou semelhantes e, portanto, possuem conhecimento comparável e linguagem comum, o que permite que o conhecimento seja compartilhado e integrado de forma relativamente fácil (RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009). Na literatura, o relacionamento de cooperação entre concorrentes é conhecido como coopetição (GAST *et al.*, 2019).

Por muito tempo a concorrência foi entendida, na visão econômica tradicional, como a força motriz para a atividade comercial. Durante o final dos anos 1980 e 1990, novos modelos teóricos foram desenvolvidos, e tornou-se evidente que resultados positivos, como redução ou divisão de custos e redução de tempo para o acesso de recursos escassos e complementares, poderiam ser alcançados se as organizações adotassem estratégias cooperativas. Diante desta nova perspectiva, concorrentes que disputavam recursos no mercado passaram a cooperar para acessá-los de maneira mais fácil e rápida. Esse corpo de pesquisa sugere que cooperação e competição não têm fins opostos em um único continuum e não se anulam; em vez disso, ocorrem em dois contínuos separados e podem ocorrer simultaneamente (BENGTSSON; ERIKSSON;

WINCENT, 2010). A ocorrência simultânea de cooperação e competição é denominada cooepetição.

Embora o termo cooepetição pareça, em uma primeira análise, uma simples contração das palavras cooperar e competir, na verdade abrange a interdependência, complexidade, dinâmica e tensões presentes em uma relação que envolve simultaneamente criação e apropriação de valor (MONTICELLI; GARRIDO; VASCONCELLOS, 2018; ROBERT; MARQUES; LE ROY, 2009). Em acordos cooepetitivos, enquanto a dimensão cooperativa permite que as organizações acessem e desenvolvam novos conhecimentos, ou outros recursos que sejam de interesse dos envolvidos, a dimensão competitiva evita a complacência entre as organizações e motiva rápidas inovações (GAST *et al.*, 2019; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014). Em outras palavras, a cooperação está voltada para a criação de valor e a competição para a apropriação deste por parte das organizações.

Destaca-se ainda, que não apenas as condições interorganizacionais, mas também as condições intraorganizacionais parecem determinar a capacidade das empresas apropriarem-se do valor criado a partir da cooperação com os concorrentes (ESTRADA; FAEMS; FARIA, 2016). Para que a empresa realize a difusão interna do conhecimento oriundo da cooepetição interorganizacional é necessário que haja um fluxo fluído de conhecimento entre as unidades da organização. A difusão interna do conhecimento adquirido externamente desempenha um papel crucial no processo de recombinação - combinação do conhecimento adquirido na relação cooepetitiva interorganizacional com o conhecimento já existente na empresa (CARLILE, 2004; ESTRADA; FAEMS; FARIA, 2016). É importante que o novo conhecimento percorra a organização, passando do departamento em que foi adquirido para o departamento onde é realmente relevante (FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2013). De forma geral, a cooepetição interorganizacional parece requerer também, maior cooperação intraorganizacional.

Assim, quando uma empresa entra em uma relação de cooepetição interorganizacional não deve se ater somente ao relacionamento que está iniciando com seus concorrentes, mas também a necessidade de aproximar unidades e departamentos, que são barreiras naturais e inevitáveis ao compartilhamento de conhecimento (WILLEM; BUELENS, 2017). Isso quer dizer que, além da cooepetição interorganizacional, a empresa passa a ter uma situação similar, também, internamente. Embora o conceito de cooepetição tenha sido desenvolvido principalmente para estudar as relações interorganizacionais, vários estudiosos enfatizaram que a dinâmica da

coopetição também pode ser observada dentro das empresas (TSAI, 2002; BENGTTSSON; KOCK, 2014). Isso porquê, embora se presume que as unidades de negócios cooperem para alcançar os objetivos corporativos comuns, elas também estão frequentemente em competição por suas próprias prioridades estratégicas e para defender seu status ou poder (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2019; NGUYEN *et al.*, 2018; TSAI, 2002).

Um fator-chave apontado pela literatura como facilitador da coopetição, para compartilhamento de conhecimento e desempenho de equipes é o capital social (ANDREWS, 2010; LIN *et al.*, 2010; BARUCH; LIN, 2012; TSAI, 2002), que é entendido como os traços da vida social que se desenvolvem dentro de um grupo, facilitando as ações e a cooperação para perseguir objetivos comuns (PUTMAN, 1993; SEN; COWLEY, 2012). O capital social consiste nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A primeira refere-se as conexões entre atores ou grupos, enquanto a segunda trata dos ativos que estão enraizadas nestas relações, e a terceira abrange os recursos que fornecem representações compartilhadas, interpretações e sistemas de significados comuns entre as partes (ADLER; KWON, 2002; ANDREWS, 2010; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998). Cada uma destas dimensões de capital social auxilia na melhoria dos resultados organizacionais, facilitando as operações que resultam em difusão de conhecimento e ação coletiva (ANDREWS, 2010).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A busca de parcerias externas para o aumento da vantagem competitiva organizacional tem se tornado cada vez mais comum, inclusive no que se refere a parcerias com concorrentes. Embora envoltas em tensões, estas relações coopetitivas tendem a resultar na criação de valor conjunto que as organizações dificilmente produziriam isoladamente. O fator decisivo para garantir resultados favoráveis nas relações coopetitivas, no entanto, não está somente na capacidade de gerar valor, mas, principalmente, na dinâmica e capacidade de cada uma das organizações apropriarem-se do valor gerado e transformá-lo em resultado, seja por meio de inovação em produtos e serviços ou no aprimoramento de rotinas e processos organizacionais (MÄKELÄ; BREWSTER, 2009). Para que o conhecimento adquirido seja adequadamente compartilhado, combinado com o conhecimento já existente na organização e convertido

em aumento do desempenho, é necessário que o conhecimento adquirido junto ao concorrente seja adequadamente difundido internamente (CARLILE, 2004; ESTRADA; FAEMS; FARIA; 2016).

Ao promover a disseminação interna do conhecimento, os mecanismos internos de compartilhamento de conhecimento reduzem, portanto, a lacuna entre a capacidade de absorção potencial - ou seja, a capacidade de acessar e adquirir conhecimento - e a capacidade de absorção realizada - ou seja, a capacidade de transformar e explorar o conhecimento que foi acessado e adquirido (ESTRADA; FAEMS; FARIA, 2016). As organizações devem estimular, portanto, o compartilhamento de conhecimento entre unidades (TSAI, 2002) e garantir a combinação de conjuntos de conhecimentos existentes em novas associações e soluções (CHIAMBARETTO, MASSÉ, MIRC, 2019).

A princípio a afirmativa feita nos parágrafos anteriores parece lógica e simplória, mas dada a concorrência das unidades ou departamentos de uma organização por recursos financeiros, pessoais, bem como *status*, poder, reconhecimento e atenção da alta gestão, como já mencionado anteriormente, garantir o compartilhamento de conhecimento, que é fonte de vantagem competitiva também para as unidades, passa a ser um desafio para a organização. Neste estudo, entende-se que antes de se envolver em uma relação coopetitiva com os fornecedores o problema de compartilhamento de conhecimento interno, embora exista, não representa uma questão decisiva para a organização. Ao iniciar uma relação coopetição interorganizacional, por outro lado, a organização necessita do compartilhamento interno do conhecimento para apropriar-se dos resultados (valor) desta estratégia, logo a coopetição existente entre as unidades ou departamentos intraorganizacionais passa a exercer papel crítico para o sucesso da estratégia adotada externamente.

De acordo com a teoria do capital social as dimensões estrutural, relacional e cognitiva influenciam o compartilhamento de conhecimento. Isso ocorre uma vez que as conexões, entre atores ou grupos, oriundas da dimensão estrutural, permitem uma interação social que se caracteriza como um canal condutor e difusor de conhecimento (ADLER; KWON, 2002; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A dimensão relacional, por sua vez, engloba características das relações, tais como a confiança, que facilita a relação entre a fonte e o receptor, reduzindo as desconfianças relacionadas a possibilidade de comportamentos oportunistas da outra parte. Por fim, a dimensão cognitiva preconiza a visão compartilhada entre as unidades, ou seja, estimula o compartilhamento do conhecimento com o objetivo de alcançar um objetivo comum. Assim, ao iniciar uma

estratégia coopetitiva interorganizacional as organizações tendem a estimular maior cooperação entre as unidades, gerando maiores interações sociais, para o compartilhamento do conhecimento adquirido externamente, que resultará em relações de confiança para o uso da informação para benefício da organização como um todo, uma vez que compartilham o objetivo comum de melhorar o desempenho organizacional, a partir da apropriação do conhecimento adquirido por meio da coopetição interorganizacional.

Em algum momento, entretanto, as tensões inerentes a coopetição interorganizacional levam ao fim da relação coopetitiva interorganizacional, o que coloca as unidades intraorganizacional em ambiente similar ao pré-coopetição interorganizacional no que se refere a coopetição, no entanto, com laços sociais e confiança já desenvolvidos entre as unidades, e com os objetivos organizacionais instituídos como foco de trabalho das unidades.

Diante deste cenário, desenvolve-se o argumento de que a coopetição interorganizacional influencia os mecanismos específicos de compartilhamento de conhecimento intraorganizacionais a partir do rearranjo das dimensões do capital social. Pretende-se investigar nesta pesquisa, portanto, todo o processo da coopetição interorganizacional – pré-coopetição, coopetição e pós-coopetição -, no sentido de identificar como a adoção desta estratégia, considerando a relevância das diferentes dimensões do capital social, influencia nas rotinas intraorganizacionais de compartilhamento de conhecimento. Nesta ótica, o problema que se apresenta para esta pesquisa é: Como o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional entre áreas concorrentes é influenciado pela coopetição interorganizacional, a partir da teoria da troca social, sob uma perspectiva longitudinal?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com base no contexto e pergunta de pesquisa apresentados são definidos os objetivos, geral e específicos, que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar como o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional entre áreas concorrentes é influenciado pela coopetição interorganizacional, a partir da teoria da troca social, sob uma perspectiva longitudinal.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as fases do processo de coopetição interorganizacional;
- b) Entender a influencia da dinâmica da coopetição interorganizacional em cada fase, nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva (capital social) internas de cada uma das organizações;
- c) Compreender como as mudanças das dimensões do capital social estão associadas com o compartilhamento de conhecimento entre unidades intraorganizacionais concorrentes.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este estudo difere de pesquisas anteriores em pelo menos três aspectos importantes: i) analisa a relação coopetitiva a partir da Teoria do capital social; ii) abrange múltiplos níveis de relações co-opetitivas, uma vez que analisa a coopetição intraorganizacional em um cenário de coopetição interorganizacional; e, iii) considera os efeitos da coopetição interorganizaional em diferentes contextos temporais (antes, durante e depois da coopetição), ou seja, em uma perspectiva longitudinal.

A coopetição, isto é, a cooperação entre atores concorrentes, tornou-se uma estratégia difundida entre as organizações. O foco principal dos estudos que investigam a coopetição se concentra nos relacionamentos entre empresas, destacando os benefícios, limites e padrões de configuração dos relacionamentos coopetitivos entre as empresas concorrentes, englobando diferentes contextos e setores, como a indústria de aço (GNYAWALI; PARK, 2011), desenvolvedores de ERP (LE ROY; GURĂU, 2013; PELLEGRIN-BOUCHER), mercado de smartphones (RUSKO, 2014) e telefonia móvel em geral (SANOU; LE ROU; GNYAWALI, 2016), turismo (MARIANI, 2016), projetos espaciais (FERNANDEZ; CHIAMBARETTO, 2016), empresas de tecnologia da informação (LINDSTRÖM; POLSA, 2016), fabricantes de vinho (CRICK, 2018),

empreendimentos de mídia (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2018), redes de distribuição de petróleo (CEPTUREANU, 2018). Apenas um pequeno grupo emergente de estudos, focados em contextos econômicos desenvolvidos (NGUYEN *et al.*, 2018), buscam estender o conceito ao nível intraempresarial, enfatizando a existência e os efeitos da competição e cooperação entre unidades que fazem parte da mesma organização (BARUCH; LIN, 2012; BENDIG *et al.*, 2018; DORN *et al.*, 2016). Este estudo contribui fundamentalmente para este grupo, por meio de uma pesquisa qualitativa e longitudinal, que conforme Nguyen *et al.* (2018), são ideais para avançar no conhecimento referente ao compartilhamento de conhecimento intraorganizacional.

As pesquisas de coopetição intraorganizacional desenvolvidos até o momento, buscaram investigar mecanismos de coordenação e partilha de conhecimento (BENGTSSON; KOCK, 2014; TSAI, 2002), fatores que impulsionam a cooperação e a competição intraorganizacional e suas consequências (SUTHERLAND; NAIDOO, 2016), vantagens críticas da coopetição no aprimoramento da eficácia do trabalho (LIN *et al.*, 2010), gerenciamento da coopetição (SERAN; PELLEGRIN-BOUCHER; GURAU, 2016) o impacto da coopetição no desempenho da empresa (BENDIG *et al.*, 2018; TIDSTRÖM, 2008), entre outros. Este estudo busca, por sua vez, compreender o contexto de coopetição interna a partir de um segundo nível de coopetição, ou seja, a coopetição entre concorrentes (interorganizacional). Desta forma, a presente pesquisa apresenta uma abordagem da coopetição simultânea em diferentes níveis organizacionais. Presumindo além da simultaneidade dos diferentes níveis, uma associação entre os níveis interorganizacionais e intraorganizacionais de coopetição, mediada pelo capital social.

No que se refere as bases teóricas, a coopetição vem sendo estudada, majoritariamente, sob a ótica de três teorias econômicas: Teoria Baseada em Recursos (VBR), Teoria dos Custos de Transação e Teoria dos Jogos (MONTICELLI; GARRIDO, 2017). Enquanto a primeira linha de estudos busca demonstrar os benefícios da combinação de recursos por meio da cooperação entre concorrentes, a Teoria dos Custos de Transação fornece uma base teórica para os riscos de apropriação de valor das estratégias de coopetição, enfatizando o provável surgimento de ações oportunistas em relações cooperativas (ESTRADA; FAEMS; DE FARIA, 2016). Por fim, pesquisas abordadas sob a perspectiva da Teoria dos Jogos vêm discutindo o balanço entre a criação e a apropriação de valor pelos participantes (MONTICELLI; GARRIDO, 2017).

Embora as três teorias mencionadas estejam presentes na maior parte das pesquisas sobre o tema, outras bases teóricas oriundas de diferentes disciplinas, como a

Teoria do capital social (BARUCH; LIN, 2012; LIN *et al.*, 2010; NGUYEN *et al.*, 2018), Teoria das Redes (TEKIN BILBIL, 2019), Teoria da Identidade Coletiva (HUANG; CHANG, 2019) e Teoria da Troca Social (LI; KANG, 2019), estão começando a dar suporte aos estudos de coopetição. Desta forma, esta tese contribui fundamentalmente para o grupo emergente de pesquisas em coopetição intraorganizacional, utilizando como base uma teoria sociológica, distinta do quadro teórico econômico mais tradicional e ainda pouco explorada no contexto da coopetição, a teoria do capital social, para examinar os efeitos multiníveis da coopetição. Ao adotar uma visão multinível também respondemos ao apelo de Bouncken et al. (2015) para conectar vários níveis na pesquisa cooperativa, a fim de criar uma estrutura integrativa que vincule as atividades dos cooperadores em vários níveis de interação.

Além da abrangência multinível e da utilização de uma teoria relativamente nova para o estudo de coopetição, propõem-se nesta pesquisa uma análise longitudinal, para compreender o comportamento da coopetição intraorganizacional e seus efeitos no compartilhamento de conhecimentos entre unidades e departamentos. Ao investigar a coopetição como um fenômeno dinâmico (BENGTSSON; KOCK, 2016) busca-se compreender os padrões temporais das relações cooperativas, explorando seus antecedentes, processos e resultados, que nesta pesquisa são entendidos como: o momento anterior a coopetição interorganizacional (pré-cooperativo), o momento em que a coopetição interorganizacional estava em andamento (cooperativo) e o momento após o término da relação cooperativa entre os concorrentes (pós-cooperativo).

Embora já na década de 1990, Loebbecke, Van Fenema e Powell (1999) tenham sugerido que pesquisas investigassem as transições entre configurações específicas da coopetição, a maior parte das pesquisas sobre a temática tem empregado técnicas transversais, analisando a coopetição interna (e o compartilhamento de conhecimento entre unidades, em cenários sem coopetição externa). A presente pesquisa é original no que se refere a análise destes constructos durante o processo, composto por três períodos, de coopetição externa, permitindo a compreensão das mudanças intraorganizacionais oriundas da adoção da estratégia da coopetição interorganizacional.

No que se refere a justificativa prática, acredita-se que a maior contribuição da pesquisa está centrada nos achados pós-cooperativos, uma vez que a literatura converge no que se refere as tensões das relações cooperativas interorganizacionais que em determinado ponto tende a resultar no fim da coopetição, mas não investiga o que acontece internamente nas organizações quando essa relação chega ao fim: as

organizações voltam a se comportar como se comportavam antes da relação coopetitiva? Continuam se comportando da forma como vinham se comportando durante a relação coopetitiva? Ou passam a ter um padrão de comportamento divergente destes dois tempos?

Esta pesquisa foca apenas em uma das tensões referentes a relacionamentos coopetitivos, que é o compartilhamento de conhecimento, no entanto, aponta para uma nova linha de investigação de vários aspectos envolvidos nas relações coopetitivas. Com base nestas informações, as organizações que entram em relações coopetitivas, ou estão envolvidas atualmente em relações que envolvem cooperação com coopetidores, terão base para prever e preparar-se para os efeitos internos do final de uma relação coopetitiva interorganizacional.

Com o objetivo de evidenciar claramente as contribuições e originalidade desta tese, apresenta-se na sequência um quadro resumo (Quadro 1) das informações apresentadas neste tópico.

Quadro 1 – Resumo comparativo das abordagens de estudos anteriores e da pesquisa atual

Item	Foco do presente estudo	Foco da maior parte dos estudos em coopetição
Teoria	<ul style="list-style-type: none"> Teoria do capital social 	<ul style="list-style-type: none"> Teoria dos Jogos Teoria dos Custos de Transação Teoria da Visão Baseada em Recursos
Nível de análise	<ul style="list-style-type: none"> Multinível 	<ul style="list-style-type: none"> Intraorganizacional: Individual/ Unidades e departamentos Interorganizacional: Concorrentes / Redes
Período de análise	<ul style="list-style-type: none"> Multiperíodo (pré-coopetitivo, coopetitivo e pós-coopetitivo) 	<ul style="list-style-type: none"> Período da coopetição

Fonte: Elaborado pela autora.

Ademais, esta pesquisa contribui com o Núcleo de Pesquisa em Controladoria (NUPECON) da Universidade Federal de Santa Catarina. O grupo de pesquisadores tem aplicado esforços no estudo conjunto de Estratégias Organizacionais e Sistemas de Controle Gerencial. Nesse sentido, destacam-se as pesquisas de Mendes (2017), que buscou compreender os motivos pelos quais os gestores de alto escalão, quando da mudança da estratégia, apresentam dificuldades para ajustar o desenho e uso do SCG em decisões coletivas e Bortoluzzi (2020), que analisou o efeito moderador das avaliações *on-line* dos hotéis na relação entre a estratégia e o desenho do SCG. A presente pesquisa, por outro lado, introduz uma nova perspectiva estratégica presente no ambiente de

negócios contemporâneo – a coopetição –, que apresenta novos desafios para os controles organizacionais, como novas formas de avaliação de desempenho, incentivos para o compartilhamento de conhecimento, controles das relações interorganizacionais, forma de apropriação de valor, entre outros. O estudo, apresenta-se, portanto, como a base para o desenvolvimento de uma nova linha de pesquisas sobre Sistemas de Controle Gerencial voltada a estratégias co-opetitivas a ser explorada futuramente.

Por fim, cabe justificar que este estudo explora a conexão entre capital social e o compartilhamento de conhecimento no nível organizacional ao invés do nível individual, uma vez que cada unidade organizacional geralmente possui recursos únicos, e um estudo das trocas de tais recursos entre diferentes unidades pode proporcionar maiores conhecimentos para a estratégia de negócios do que um estudo de redes interpessoais (ANDREWS, 2010).

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Além da introdução, que buscou evidenciar ao leitor o contexto do presente estudo, e resultou na proposição de uma pergunta de pesquisa e apresentação dos objetivos deste trabalho, bem como na explanação sobre a justificativa para o desenvolvimento desta tese, contemplando as contribuições e originalidade, o trabalho está estruturada em mais quatro blocos principais: o referencial teórico, que apresenta a literatura que dá base ao estudo, os procedimentos metodológicos, em que a autora descreve os métodos empregados para o desenvolvimento da pesquisa, a análise e discussão dos resultados, que engloba a apresentação dos resultados da pesquisa, e a conclusão, onde a autora da tese apresenta uma síntese dos principais resultados encontrados, a partir dos objetivos inicialmente propostos para o estudo.

O referencial teórico contempla três seções principais. As duas primeiras estão relacionadas aos eixos centrais deste estudo, a coopetição e a teoria do capital social, enquanto a terceira apresenta o quadro teórico. A primeira subseção situa o leitor sobre as origens do termo “co-opetition”, as diferentes formas de análise do conceito, os níveis de aplicação e a forma como a coopetição está relacionada com o compartilhamento de conhecimento. A segunda subseção contempla uma breve abordagem epistemológica da Teoria do capital social, o desenvolvimento desta no campo da Administração, as dimensões que compõem o capital social, bem como os diferentes efeitos (positivos e

negativos), que podem se originar do capital social. Na última subseção do referencial teórico são apresentadas as proposições da pesquisa e o modelo da pesquisa.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos que foram empregados no desenvolvimento deste estudo, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto. Os procedimentos metodológicos são descritos em termos de enquadramento geral da pesquisa e posteriormente melhor explorados nos tópicos de paradigma de análise, caracterização da pesquisa e procedimentos técnicos para coleta e análise dos dados.

Na seção seguinte os achados da pesquisa são analisados e interpretados. Para uma melhor organização do tópico, esse foi dividido em coopetição interorganizacional, no qual são explicadas cada uma das três fases do processo de co-petição externa, posteriormente cada uma das dimensões do capital social (estrutural, relacional e cognitiva) e a coopetição intraorganizacional para o compartilhamento de informações são exploradas considerando as fases da coopetição interorganizacional explicadas. Por fim, os achados são discutidos a partir das proposições da pesquisa.

A última seção da pesquisa, considerações finais, apresenta um resumo dos achados do estudo, a partir do objetivo do trabalho e das proposições formuladas, bem como as limitações da pesquisa. A partir disso, são evidenciadas as oportunidades para o desenvolvimento de novos estudos sobre a temática aqui tratada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que dá base para a presente pesquisa está estruturado em duas bases centrais, a coopetição e a teoria do capital social. Na primeira parte do referencial o conceito de coopetição e as diferentes linhas de pesquisa e níveis de análise são discutidos. Na segunda seção, a teoria do capital social, sua aplicabilidade a área da Administração, as dimensões que formam o conceito e os efeitos, positivos e negativos do capital social, são apresentados.

2.1 COOPETIÇÃO

Embora a maior parte da literatura de coopetição atribua a origem do conceito ao CEO da Novell, Ray Noorda, nos anos 1980 (BENGTSSON; RAZA-ULLAH, 2016; LE ROY, 2009; LECHNER; SOPPE; DOWLING, 2016; LUO, 2007; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; PENG; BOURNE, 2009; ROBERT; MARQUES), Kylänen e Rusko (2011) e Rusko (2014) defendem que o primeiro uso documentado do conceito foi em 1913, quando o Sistema *Oyster Sealshipt* utilizou o termo “*co-opetition*” para descrever a ideia de competição cooperativa, ou de cooperar com os concorrentes. Em 1937, o historiador Rockwell Hunt teria utilizado o conceito de “*co-opetition*” no Los Angeles Times. E então sim, na década de 1980 Raymond Noorda teria reintroduzido o conceito para caracterizar a estratégia de negócios da Novell (empresa americana de *software*).

O fato é que foi a partir de 1996, com a publicação do *best-seller* mundial intitulado “*Co-opetition*”, por Nalebuff e Brandenburger (1996) (DAGNINO; LE ROY; YAMI, 2007), que os estudiosos e gestores começaram a reconhecer a existência deste novo tipo de relacionamento entre as empresas (BLANCHOT; FORT, 2007; BOUNCKEN *et al.*, 2015; RUSKO, 2011; WALLEY; CUSTANCE, 2010) e ele passou a atrair um número crescente de pesquisas no campo da ciência da administração. Dagnino, Le Roy e Yami, (2007) citam exemplos que comprovam a crescente relevância da temática na área, como uma seção dedicada a coopetição durante o EURAM (Conferência da *European Academy of Management*) nos anos de 2002 e 2007 e vários eventos promovidos pelo *European Institute for Advanced Studies in Management*, que desde 2004, também incentivam a submissão e apresentação de trabalhos sobre coopetição. No que se refere a periódicos, a *International Studies of Management & Organization* publicou uma edição dedicada aos estudos de coopetição, assim como a

Long Range Planning, e o *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. A primeira tese sobre co-opetition foi defendida na França, em 2006 por Estelle Pellegrin-Boucher.

A coopetição representa muito mais do que a contração linguística simples dos relacionamentos de cooperação e competição, ela permite que as empresas continuem em suas posições competitivas, ou seja, buscando maximizar seus resultados e tornarem-se líderes de um determinado mercado, ao mesmo tempo que acessam oportunidades de criação de valor por meio da cooperação (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; ROBERT; MARQUES; LE ROY, 2009). Pensar e atuar simultaneamente de forma competitiva e cooperativa, portanto, implica uma revolução cognitiva, tanto na pesquisa quanto na prática. Uma vez que é muito mais fácil cognitivamente simplificar as relações com os concorrentes, definindo-os como um “inimigo” ou como “parceiros” (DAGNINO; LE ROY; YAMI, 2007). Para delimitar cada tipologia de relacionamento entre empresas, apresenta-se no Quadro 2 uma síntese quanto aos conceitos, objetivos, bases teóricas, premissas e críticas aplicadas a competição, cooperação e coopetição.

Quadro 2 – Diferenças entre competição, cooperação e coopetição

Categorias	Competição	Cooperação	Coopetição
Bases Teóricas	Teoria dos Custos de Transação	Visão Baseada em Recursos	Teoria dos Jogos
Conceitos	Os agentes disputam os mesmos recursos, que não podem ser acessados por todos (PADULA; DAGNINO, 2007) Maximização dos interesses individuais (BENGTSSON; KOCK, 2000)	Divisão de habilidades ou recursos adicionais que buscam benefício mútuo ou superior (JARILLO, 1988, 1993)	Uma relação paradoxal entre dois ou mais atores envolvidos simultaneamente em interações cooperativas e competitivas, independentemente de sua relação ser horizontal ou vertical (BENGTSSON; KOCK, 2014)
Premissas	Conflito, poder de barganha	Harmonia, confiança, reciprocidade	Interdependência, dinamismo, complexidade
Objetivos	Ganhos mais altos que os concorrentes	Compartilhamento de recursos para acessar novos mercados, criação de barreiras de entrada e foco na atividade alvo	Criação de oportunidades, remoção de obstáculos externos ou neutralização de ameaças
Crítica	Falta de reconhecimento da dependência das decisões da empresa em relação às imperfeições econômicas e industriais	Falta de reconhecimento das forças competitivas ou estas são vistas como influências negativas	Oportunismo, assimetria, percepção de justiça entre os envolvidos

Fonte: Adaptado de Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018).

O Quadro 2 foi adaptado da pesquisa de Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018), com algumas modificações incluídas de acordo com a visão da autora desta

pesquisa. A primeira delas refere-se a base teórica da competição. Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018) apontam “vantagem competitiva e competências distintivas”, que na visão da autora desta pesquisa representam, na verdade, motivação e forma de competição, como bases teóricas da competição. Nesta pesquisa, por outro lado, a Teoria dos Custos de Transação é apontada como base teórica para discussões sobre os riscos de apropriação de valor e ações oportunistas entre competidores.

No que se refere as bases teóricas da cooperação e coopetição não foram realizadas alterações. Conforme apresentado por Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018) o modelo de negócios co-opetitivo tem origem na teoria dos jogos, uma abordagem científica que compreende várias estratégias e resultados por meio de jogos especificamente projetados (DOWLING, 1996). De acordo com Robert, Marques e Le Roy (2009), a coopetição pode ser considerada a aplicação da teoria dos jogos no mundo dos negócios. Já a Visão Baseada em Recursos busca demonstrar os benefícios da combinação de recursos por meio da cooperação (ESTRADA; FAEMS; DE FARIA, 2016).

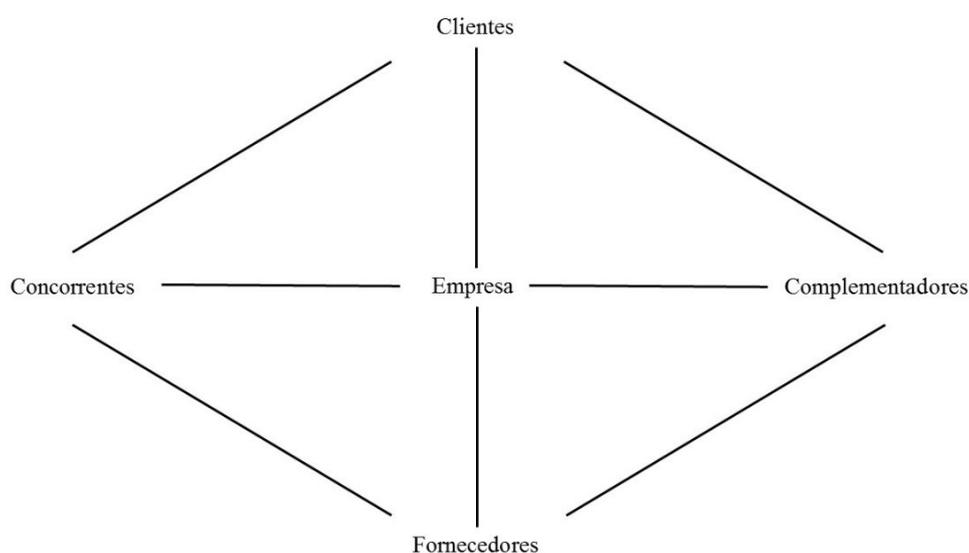
A segunda diferença do quadro de Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018) para o quadro apresentado nesta pesquisa (Quadro 2), se refere ao conceito de coopetição. O conceito de coopetição tem gerado discussões na literatura, uma vez que uma definição ampla e outra mais restrita foram inicialmente (anos 1990) atribuídas a ele. Enquanto, Nalebuff e Brandenburger (1996) adotaram uma perspectiva ampla, em que coopetição inclui todas as relações desenvolvidas entre organizações complementares, Bengtsson e Kock (1999) propuseram uma definição mais específica, em que as co-opetidores são apenas concorrentes diretos. Nesta situação, coopetição representa um comportamento organizacional, que é cooperativo e competitivo, entre as empresas que oferecem o mesmo tipo de produto ou serviço para o mesmo segmento de consumo (PELLEGRIN-BOUCHER; LE ROY; GURĂU, 2013).

O modelo proposto por Nalebuff e Brandenburger (1996) baseia-se no conceito de rede de valor. Nesta perspectiva, as empresas operam em um ambiente constituído por quatro grupos principais que influenciam a conduta dos negócios: fornecedores, clientes, concorrentes e organizações complementares (DAGNINO; LE ROY; YAMI, 2007), como demonstrado na Figura 1.

O diagrama representa, portanto, todos os jogadores que participam do jogo dos negócios (na perspectiva da Teoria dos Jogos) e as interdependências entre eles. A novidade desse modelo, refere-se, principalmente aos complementadores.

Brandenburgher e Nalebuff (1996) afirmam que o complemento a um produto ou serviço se refere a qualquer outro que torne o primeiro mais atraente. O conceito é entendido rapidamente a partir de exemplos dados pelo autor, como a complementaridade entre cachorros-quentes e mostarda, carros e empréstimos para automóveis, televisores e gravadores de vídeo, programas de televisão e guia de TV, aparelhos de fax e linhas telefônicas.

Figura 1 – Rede de Valor



Fonte: Adaptado de Nalebuff e Brandenburger (1996).

Bengtsson e Kock (1999), por outro lado, definem coopetição a partir de um quadro conceitual de relação entre os concorrentes, que tem como eixos a posição relativa das empresas no setor e a necessidade de recursos externos, conforme apresentado no Quadro 3. Observa-se dessa forma, que o conceito de Bengtsson e Kock (1999) concentra-se em uma das dimensões apresentadas por Brandenburgher e Nalebuff (1996), a dos concorrentes. Além disso, Bengtsson e Kock (2000) afirmam que em relações co-competitivas a cooperação ocorre em áreas diferentes das áreas em que há concorrência (BENGTSSON; KOCK, 2000)

Quadro 3 – Relações entre concorrentes

		Posição relativa no setor	
		Forte	Fraco
Necessidade de recursos externos	Forte	Coopetição	Cooperação
	Fraco	Competição	Coexistência

Fonte: Adaptado de Bengtsson e Kock (1999).

As diferentes definições atribuídas a coopetição por Brandenburgher e Nalebuff (1996) e Bengtsson e Kock (1999) resultaram em categorias distintas de análise dessa relação. Enquanto o primeiro grupo de pesquisadores se concentrou nas relações verticais ou multifacetadas, que entendem a coopetição a partir da perspectiva de rede de valor utilizando como base o conceito apresentado por Brandenburgher e Nalebuff (1996), o segundo grupo se dedicou ao estudo da relação de cooperação entre competidores, tratada na literatura como horizontal ou diádico, a partir do conceito de Bengtsson e Kock (1999) (as diferentes abordagens dos estudos de coopetição são melhor discutidas no item 2.1.1).

Em 2014, dada a evolução dos estudos sobre coopetição e a divisão da literatura entre os dois enfoques conceituais, Bengtsson e Kock publicaram uma pesquisa reformulando o conceito de coopetição anteriormente apresentado, ampliando o escopo de análise, a exemplo de Brandenburgher e Nalebuff (1996). Bengtsson e Kock (2014) definem coopetição como uma relação paradoxal entre dois ou mais atores envolvidos simultaneamente em interações cooperativas e competitivas, independentemente de sua relação ser horizontal ou vertical. Esta definição é tomada como base para a presente pesquisa, uma vez que pode ser perfeitamente aplicado para relações cooperativas intra e interorganizacionais. Assim, esta pesquisa apresenta no Quadro 2 o conceito de coopetição com base em Bengtsson e Kock (2014), enquanto o quadro original, desenvolvido por Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018), empregou o conceito de Bengtsson e Kock (2000).

Cabe destacar ainda, as contribuições de Lado, Boyd e Hanlon (1997), que não colaboraram propriamente com o conceito de coopetição, mesmo porque não o empregaram no estudo, mas com a compreensão das relações simultâneas de competição e cooperação. Até a publicação destes autores, competição e cooperação eram considerados como extremos opostos de um contínuo; Lado, Boyd e Hanlon (1997), por outro lado, introduzem a ideia de que competição e cooperação devem ser entendidos como duas dimensões independentes (DAGNINO; LE ROY; YAMI, 2007).

Os autores propuseram que as empresas podem se utilizar de quatro comportamentos distintos para alcançar os resultados almejados, são eles: i) comportamento monopolista - a empresa evita relações de concorrência e cooperação; ii) comportamento cooperativo - a empresa se concentra em relações de cooperação, em detrimento das relações concorrenciais; iii) comportamento competitivo - a empresa prioriza o modelo de competição e tem um comportamento agressivo frente aos seus

concorrentes; e, iv) comportamento sincrético - a empresa desenvolve tanto relações competitivas, quanto cooperativas. Este último comportamento, embora nomeado pelos autores como comportamento sincrético, refere-se a estratégia de coopetição (DAGNINO; LE ROY; YAMI, 2007).

Os fundamentos conceituais apresentados por Bengtsson e Kock (1999) e Brandenburgher e Nalebuff (1996) e a compreensão da competição e cooperação como duas dimensões independentes introduzida por Lado, Boyd e Hanlon (1997), representam as principais bases das pesquisas em coopetição.

No que se refere as premissas da coopetição, as interdependências, o dinamismo e a complexidade são apresentadas como as premissas básicas da coopetição na visão de Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018). Nesse sentido, a coopetição é baseada na interdependência entre as empresas, com convergência parcial de interesses e objetivos (GURNANI; ERKOC; LUO, 2007; MONTICELLI; GARRIDO; VASCONCELLOS, 2018), que a partir desse relacionamento buscam oportunidades para a geração de vantagens competitivas e eliminação de ameaças externas em comum (CHIN; CHAN; LAM., 2008). De acordo com Luo (2007), na ausência de forte interdependência, os atores (indivíduos, grupos ou organizações) não dispõem de motivação para cooperar, optando por um comportamento competitivo, no qual buscam individualmente gerar uma vantagem competitiva sobre outras empresas.

No que tange ao dinamismo da coopetição, Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018) afirmam que as empresas assumem combinações dinâmicas com o objetivo de equilibrar o relacionamento, de competição e cooperação, de acordo com o ambiente em que operam. Coopetição implica, portanto, na aceitação de que nenhuma relação com um concorrente/parceiro é constante, pelo contrário, a natureza da coopetição é volátil e não é possível prever como ela irá evoluir (DAGNINO; LE ROY; YAMI, 2007).

A coexistência de cooperação e competição ao mesmo tempo é de alta complexidade e paradoxal (LADO; BOYD; HANLON, 1997). A complexidade do fenômeno da coopetição se relaciona com a implementação simultânea de duas lógicas contraditórias de relações entre empresas: a confiança, necessária para a cooperação e criação de valor, e o conflito de interesses, que mantém a competição entre as partes ativa e se refere a divisão e apropriação do valor gerado (SROKA, 2013). Ritala e Tidström (2014) explicam que o valor é entendido (na perspectiva econômica) como o montante que o cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço ofertado, enquanto a criação de valor se refere as atividades que as empresas desenvolvem para aumentar o valor

percebido. A apropriação de valor engloba a captura do valor criado (RITALA; TIDSTRÖM, 2014). Assim, em uma relação de coopetição cada empresa sabe que os outros são concorrentes e desejam se apropriar da maior parte do valor criado, mas a cooperação é necessária para criar este valor. Isto leva as empresas a um estado de tensão constante, tendo que confiar e desconfiar simultaneamente (SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016).

Diversos estudos têm apresentado propostas de gerenciamento das tensões nas relações co-opetitivas (BENGTSSON; KOCK, 2014; BENGTSSON; RAZA-ULLAH; VANYUSHYN, 2016; FERNANDEZ; CHIAMBARETTO, 2016; FERNANDEZ; LE ROY; GNYAWALI, 2014; LE ROY; FERNANDEZ, 2015; RAZA-ULLAH; TIDSTRÖM, 2014) centrando-se, principalmente, na discussão dos princípios da separação e da integração como oportunidade de solução. Enquanto o primeiro princípio defende que os indivíduos não podem internalizar a dualidade da coopetição, sendo que as empresas devem criar uma separação organizacional entre atividades dedicadas à concorrência e atividades dedicadas à colaboração, o segundo recomenda que os funcionários devem integrar individualmente o paradoxo da coopetição (PELLEGRIN-BOUCHER; LE ROY; GURĂU, 2018).

Objetivos em comum são o que motivam o início de uma relação co-opetitiva entre as empresas e muitas vezes o que define os níveis de competição e cooperação dessa relação (DEMIREL, 2013). Muitos objetivos são apontados pela literatura como relevantes na decisão de co-opetir. Monticelli, Garrido e Vasconcellos (2018), por exemplo, listam a criação de oportunidades, a remoção de obstáculos externos ou a neutralização de ameaças como as motivações centrais para a coopetição. Ritala (2012), por sua vez, ao realizar uma revisão da literatura de coopetição, agrupou os objetivos das empresas ao co-opetirem no aumento do tamanho do mercado ou criação de novos mercados, eficiência na utilização de recursos e melhoria na posição competitiva das empresas, enquanto Bouncken *et al.* (2015) classificaram os objetivos da coopetição em eficiência, poder de mercado, exploração e desenvolvimento de mercado, inovação e internacionalização.

Bengtsson e Raza-Ullah (2016) e Czakon e Czernek (2016) abordaram em suas pesquisas os direcionadores que levam a coopetição. Bengtsson e Raza-Ullah (2016) classificaram os direcionadores em internos, que se referem aos motivos, recursos e capacidades específicas das empresas; externos, que incluem condições ambientais, como características industriais, demandas tecnológicas e influências de partes interessadas

externas, que obrigam ou forçam as empresas a se engajarem na coopetição; e, de relacionamento, que estão relacionados as características específicas dos parceiros, que devem possuir recursos distintos e complementares, motivando assim o interesse de cooperar.

Czakon e Czernek (2016) classificaram os direcionadores de coopetição em exógenos e endógenos. O primeiro grupo engloba características do ambiente como alta incerteza, curto ciclo de vida dos produtos, convergência tecnológica e gastos em P&D e características como pressão dos clientes e competitividade institucional. No que tange aos direcionadores endógenos os autores entendem que os direcionadores estão tanto em nível organizacional, ao pensar em acesso a novos recursos, aumento de mercado, melhoria de eficácia e posição competitiva, quanto em nível individual, no que se refere a percepção, personalidade e confiança para entrar em um relacionamento de coopetição.

A coopetição tem demonstrado resultados positivos no que se refere ao lucro das empresas (HANNACHI; COLÉNO, 2015; RUSKO, 2011) compartilhamento de conhecimento (TSAI, 2002), redução de incertezas (LUO, 2007), aprendizagem organizacional (DEMIREL, 2013), tecnologias e inovação (BOUNCKEN; FREDRICH, 2012; BROLOS, 2009; RITALA, 2012; STRESE *et al.*, 2016). Tais resultados também podem ser assumidos como aspectos relevantes para que novas empresas optem pela coopetição.

Cabe destacar, no entanto, que não há apenas evidências positivas do uso da coopetição. Como já mencionado, a coopetição é um fenômeno complexo, que envolve criação e apropriação de valor, em que as empresas oferecem acesso aos concorrentes, a seus recursos e competências (PELLEGRIN-BOUCHER; LE ROY; GURĂU, 2013). Conforme evidenciado no Quadro 2, o oportunismo, a assimetria e a percepção de justiça são os principais fatores críticos da coopetição. Além destes itens, Bouccken e Fredrich (2012) destacam a possibilidade de vazamento de conhecimento e a ineficácia das parcerias e Cygler e Sroka (2017) acrescentam a perda de autonomia, como item que deve ser levado em consideração, no que Cygler e Sroka (2017) e Pellegrin-Boucher, Le Roy e Gurău (2013) chamam de situação perigosa (referindo-se a coopetição). Essa relação tem, portanto, vários riscos associados o que eleva a probabilidade de fracasso (BOUNCKEN; FREDRICH, 2012; RITALA; TIDSTRÖM, 2014).

Nesse sentido, Cygler e Sroka (2017) desenvolveram um estudo com 235 empresas que operam no setor de alta tecnologia da Polônia. Os resultados mostram que uma série de riscos acompanha a coopetição, sendo os mais comuns a baixa eficiência

das atividades e dos objetivos perseguidos, sendo que as áreas encontradas como mais expostas ao risco foram as vendas, distribuição, logística e finanças. Ritala, Hallikas e Sissonen (2008), por sua vez, estudaram o setor global de tecnologia da informação e comunicação. Os achados indicam que a coopetição com muitos concorrentes diretos tem uma relação negativa com o desempenho da empresa. Isto implica que as empresas devem estar cientes dos riscos que estão incluídos na cooperação com seus concorrentes diretos.

Para reduzir os riscos e ampliar as perspectivas de ganho com a coopetição, de acordo com Chin, Chan e Lam (2008), as empresas devem analisar três fatores críticos: i) compromisso da gestão, que reflete o nível de apoio da gestão na implementação da coopetição, observando três itens principais: liderança da gestão, compromisso de longo prazo e aprendizagem organização; ii) desenvolvimento de relacionamento: que se refere a uma boa relação entre os co-opetidores, e se apoia no desenvolvimento da confiança e partilha de conhecimentos e riscos; e, iii) gestão da comunicação, que inclui o desenvolvimento de estratégias de comunicação corporativa, projetando a comunicação interna e externa e o gerenciamento do fluxo de informações. O apoio de um sistema de informação e um sistema de gestão de conflitos são bases para o gerenciamento dos fatores críticos.

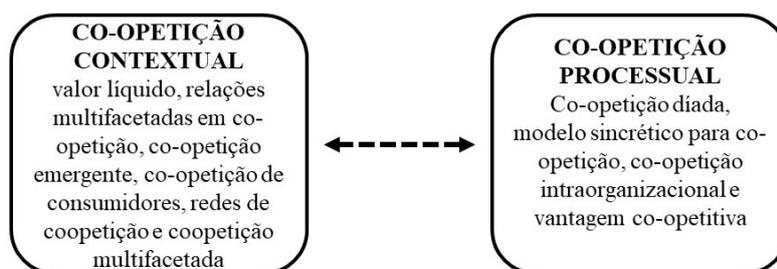
Buscou-se, nesta seção, apresentar um panorama geral sobre coopetição, as origens, as divergências quanto ao seu conceito, suas premissas, objetivos e críticas. Nas subseções seguintes serão apresentadas as diferentes perspectivas e níveis de análise da coopetição, bem como, sua relação com o compartilhamento de conhecimento.

2.1.1 Coopetição como contexto e como processo

Em termos gerais, a coopetição é analisada a partir de duas perspectivas diferentes, como um contexto ou como um processo (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010). Tal classificação está relacionada com a amplitude dos conceitos de coopetição já mencionadas. Quando analisada da perspectiva da cadeia de valor da empresa (nível macro ou meso organizacional), incluindo clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, ou seja, tomando como base o conceito de coopetição introduzido por Nalebuff e Brandenburger (1996), diz-se que a análise co-opetitiva se refere ao contexto da empresa (MONTICELLI; GARRIDO; VASCONCELLOS, 2018; RUSKO, 2012). Por outro lado, quando analisada a coopetição na perspectiva conceitual de Bengtsson e Kock (1999, 2014), que compreende a coopetição como estratégias de cooperação e competição

simultaneamente entre empresas concorrentes (nível micro ou meso organizacional), diz-se que a coopetição é analisada na perspectiva de processo (MONTICELLI; GARRIDO; VASCONCELLOS, 2018; RUSKO, 2012). As principais discussões dentro de cada uma destas perspectivas são apresentadas na Figura 2.

Figura 2 – Grupos de discussões sobre coopetição



Fonte: adaptado de Rusko (2014)

Explicações acerca das perspectivas da coopetição, contextual e processual, são importantes, assim como as distinções conceituais, para compreender os níveis diferentes das análises da coopetição em nível interorganizacional e intrarorganizacional, pois análises verticais, ou multifacetadas, que incluem atores além dos concorrentes são compreendidos na perspectiva de uma análise contextual, focada nos conceitos da rede de valor introduzidos por Nalebuff e Brandenburger (1996) e normalmente relacionados a estratégias emergentes, ou seja, estratégias que não foram deliberadas inicialmente pelo alto escalão das organizações. A perspectiva processual, por outro lado, normalmente é a base de pesquisas que se concentram em análises horizontais ou diada, com foco em empresas concorrentes ou em comportamentos concorrentes intraorganizacionais, entre indivíduos ou divisões, e como essas relações se desenvolvem no decorrer do tempo. Esta última perspectiva é, portanto, adotada nesta pesquisa.

Cabe destacar, no entanto, que embora haja uma dicotomia na literatura de coopetição sobre essas duas perspectivas de análise, alguns autores defendem que ela não se sustenta na prática (ver Rusko, 2014). Com base no estudo de caso de uma indústria de smartphones Rusko (2014) encontrou que a mesma empresa pode ter simultaneamente características contextuais e processuais de coopetição. Além da pesquisa de Rusko (2014), outros autores (ver BENDIG, 2018; TIDSTRÖM; RAJALA, 2016) desenvolveram estudos multiníveis e identificaram relações entre eles, demonstrando que, na prática, as abordagens contextuais e processuais podem estar combinadas.

Para permitir ao leitor um maior entendimento sobre tais abordagens na perspectiva de diferentes níveis (interorganizacional e intraorganizacional), na sequência estes são apresentados com maior detalhamento.

2.1.2 Coopetição em níveis interorganizacionais e intraorganizacionais

Talvez o fator mais relevante no que se refere as divergências nas pesquisas sobre coopetição, além de sua definição ambígua, seja a variedade dos níveis de análise aplicados pelos estudiosos. Os níveis de análise mais comuns na literatura são micro (indivíduo), meso (empresas) e macro (redes) organizacionais (DEVECE; RIBEIRO-SORIANO; PALACIOS-MARQUÉS, 2017; ROY; YAMI, 2007; TIDSTRÖM, 2014; TIDSTRÖM; RAJALA, 2016;). Bengtsson e Kock (2014) e Bouncken et al. (2015) definem quatro níveis de análise, ao entenderem o nível meso, tanto no que se refere a relações intraorganizacional (grupos e divisões), quanto interorganizacional (entre empresas, sem se estender para a cadeia de valor).

Tidström (2008) destaca uma questão relevante a ser reconhecida quando discutidos diferentes níveis de análises da coopetição: eles podem existir simultaneamente. De acordo com o autor, isso poderia significar, por exemplo, que dois indivíduos que possuem certos níveis de cooperação e competição dentro de uma organização, podem, ao mesmo tempo, estar trabalhando em diferentes divisões da empresa, que também tem seus padrões de coopetição. Toda a organização também pode estar envolvida em relacionamentos co-opetitivos com outras organizações, tanto vertical quanto horizontalmente. Assim, mesmo que as análises se concentrem em um nível organizacional, é necessária uma visão sistêmica para compreender que ela pode estar acontecendo, ao mesmo tempo, em outros níveis e que a forma como a coopetição é percebida em um nível pode ser diferente em outro, ou influenciar o outro.

Ao levar estas afirmativas em consideração, a presente pesquisa se concentra no nível meso organizacional definido por Bengtsson e Kock (2014) e Bouncken *et al.* (2015), abrangendo tanto a coopetição intraorganizacional, em nível de grupo (departamento ou divisões), e interorganizacional, em nível de empresas concorrentes. Destaca-se, no entanto, que há espaço para pesquisas futuras em todos os níveis de coopetição. Este espaço é reflexo da dispersão dos estudos em diversas linhas, o que impossibilitou o foco e aprofundamento das pesquisas em um nível específico até o momento. Além disso, é relevante que pesquisas sejam desenvolvidas no sentido de

integrar todos os níveis de análise, uma vez que, como destacado por Tidström e Rajala (2016) cada um dos níveis pode influenciar nos demais.

Uma descrição dos níveis de análise da coopetição empregados nesta pesquisa são apresentados na sequência.

2.1.2.1 Coopetição interorganizacional

A coopetição interorganizacional se refere as relações de competição e cooperação simultâneas entre empresas. Alguns autores nomeiam o nível de relação entre concorrentes diretos como coopetição interorganizacional e a coopetição que envolve os demais atores da cadeia de valor como coopetição de rede. Outros, atribuem a coopetição limitada aos concorrentes o nome de relação horizontal, enquanto a coopetição em rede é nomeada como coopetição vertical. Por fim, outro grupo de autores, classificam a coopetição interorganizacional como díada e multifacetada, sendo que uma corrente entende esses termos de forma semelhante a coopetição horizontal e vertical, respectivamente, enquanto outro, entende que essas nomenclaturas estão relacionadas ao número de empresas participantes da relação de coopetição e de atividades que desenvolvem conjuntamente (DAGNINO; LE ROY; YAMI, 2007). Nesta pesquisa a coopetição entre concorrentes é entendida como sinônimo de relações horizontais e díadas (a autora entende a limitação deste termo a dois concorrentes, logo se a relação envolver mais de dois concorrentes é nomeada unicamente como horizontal).

Bengtsson e Kock (2000) definiram coopetição estritamente como uma relação díada, que pode criar valor para duas empresas concorrentes, mas não irá, necessariamente, criar valor para outras partes interessadas, tais como os consumidores. Um exemplo que ilustra este nível de coopetição introduzida na literatura por Gnyawali e Park (2011) é a relação entre a Sony e a Samsung. Ao estabelecer instalações conjuntas de desenvolvimento e fabricação de tecnologia na Coreia do Sul, as duas empresas garantiram a liderança nos mercados de TVs de LCD. O *know-how* tecnológico da Sony e as habilidades e percepções de *marketing* da Samsung são vistos como os principais recursos complementares que levaram a cooperação entre as empresas, que compartilharam custos e riscos. O relacionamento entre ambas, no entanto, tem apresentado tensões, já que a Sony e a Samsung competem frente a frente nos mercados de TV LCD. Contudo, os riscos assumidos pelas empresas ao adotarem uma relação de coopetição, garantiu a elas papel central nos mercados de TVs LCD.

Desse exemplo depreende-se que a cooperação com empresas concorrentes deve se basear na necessidade de desenvolver recursos que permitam as empresas aproveitar as oportunidades de mercados pontuais e bem definidas; Tidström (2008) destaca que em casos como recessões econômicas, pressões por inovação e tecnologias emergentes, a coopetição entre os concorrentes pode ser vista como uma possibilidade de sobrevivência. A coopetição entre concorrentes está propícia a ocorrer principalmente em situações como essas, pois esta relação tende a aumentar as tensões entre concorrentes (BENGTSSON; KOCK, 2000), logo é evitada enquanto não houver uma forte motivação para sua ocorrência. Uma vez que os riscos de comportamentos oportunistas são mais elevados neste tipo de relacionamento, os gestores devem tentar limitar os riscos da coopetição e gerenciar as tensões criadas por esta cooperação (PELLEGRIN-BOUCHER; LE ROY; GURĂU, 2013).

Neste sentido, Fernandez e Chiambaretto (2016) analisaram os mecanismos de controle da coopetição envolvendo dois concorrentes de um projeto espacial. Os resultados apontam que o compartilhamento de informações financeiras e técnicas representam um dilema para as empresas co-opetitivas. No caso estudado, as informações críticas para o sucesso do projeto foram compartilhadas por meio de um sistema comum de informações especialmente projetado para o projeto, enquanto as demais informações foram ocultadas do concorrente co-opetidor. Como sistemas formais não eram suficientes para o controle neste tipo de relacionamento, os gerentes dos projetos estudados implementaram mecanismos informais de controle.

Em um estudo aplicado ao setor de tecnologia da informação da Finlândia, Lindström e Polsa (2016) encontraram a distância geográfica e os recursos pessoais como fatores que podem ser diferenciais para a coopetição entre concorrentes diretos. Crick (2018) ao explorar a coopetição entre concorrentes na indústria de vinhos da Nova Zelândia, encontrou que a coopetição é composta por atividades de compartilhamento de recursos e capacidades entre os concorrentes, que aumentam o desempenho de uma maneira que não seria possível se as empresas não colaborassem com seus rivais.

Coopetição entre concorrentes é considerada uma área promissora para pesquisas em coopetição devido as tensões geradas nesta relação (TIDSTRÖM, 2008). Os motivos que levam os concorrentes a cooperarem podem estar relacionados a diferentes fatores externos e internos, que além de serem dinâmicos, tendem a gerar diferentes resultados, em diferentes setores.

2.1.2.2 Coopetição intraorganizacional

Coopetição intraorganizacional ou interna refere-se as situações em que grupos internos de uma empresa competem e cooperam ao mesmo tempo (LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006). A coopetição interna, se gerenciada adequadamente, pode trazer benefícios significativos para a empresa (BIRKINSHAW, 2001), como estímulos a inovação (RITALA, 2009) e compartilhamento de conhecimento (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010), que se refletem na melhoria do desempenho organizacional. No entanto, a coopetição interna também gera conflitos e tensões entre as unidades de negócios (CHIAMBARETTO, MASSÉ; MIRC, 2019).

As tensões coopetitivas internas decorrem de diferentes objetivos e contradições nos níveis corporativo e de unidade de negócios (TSAI, 2002; LUO, 2005). Como as unidades de negócios competem por recursos internos, e em alguns casos até por mercados externos, seus objetivos são essencialmente direcionados à competição. É sabido que entre as inúmeras tensões que surgem da coopetição, a tensão em torno do compartilhamento e proteção de informações entre as unidades de negócios é particularmente importante, no entanto, até o momento, as investigações sobre tensões relacionadas ao conhecimento tem se concentrado, principalmente, na coopetição em nível interorganizacional (BARUCH; LIN, 2012; FERNANDEZ; CHIAMBARETTO, 2016; LEVY *et al.*, 2003).

No que se refere ao foco das pesquisas de coopetição intraorganizacional, apresentam-se na sequência quatro quadros resumo, adaptados de Bendig *et al.* (2018), que identificam os objetivos e as principais conclusões das pesquisas desenvolvidas até o momento, a partir dos diferentes níveis de análise de coopetição interna, ou seja, unidades de negócios, unidades funcionais e equipes de trabalho. O último quadro apresenta os estudos que trataram da coopetição interna em nível geral, englobando todos os níveis de análise. A autora optou por adaptar o quadro de Bendig *et al.* (2018) uma vez que o estudo contempla um enquadramento adequado das pesquisas de coopetição interna, identificados a partir de uma consistente revisão sistemática. Dado o fato do artigo ter sido publicado no ano de 2018, no entanto, fez-se necessária a inclusão de um artigo publicado depois da revisão bibliográfica dos autores. Assim, foi adicionado ao Quadro 4 o artigo de Chiambaretto, Massé e Mirc (2019), não contemplados no quadro original.

O Quadro 4 refere-se aos estudos de coopetição intraorganizacional desenvolvidos a nível de unidades de negócios.

Quadro 4 – Estudos de coopetição em nível de unidades de negócios

Configuração	Método	Objetivo	Principais conclusões	Autores
Gerenciamento sênior da unidade de negócios de uma empresa petroquímica de matérias-primas	Quantitativo: <i>survey</i>	Investigar a eficácia de mecanismos de coordenação no compartilhamento de conhecimento em coopetição intraorganizacional.	A centralização tem uma relação insignificante com o compartilhamento de conhecimento em unidades que competem internamente. A interação social tem uma relação positiva com o compartilhamento de conhecimento em unidades que competem no mercado.	Tsai (2002)
Unidades de empresas multinacionais globalmente coordenadas	Qualitativo: conceitual	Explicar em quais áreas as subunidades competem e em quais outras áreas elas cooperam e discutir os determinantes da cooperação e competição.	Modelo conceitual de coopetição entre unidades de negócios geograficamente dispersas, que detalha os determinantes da coopetição e os requisitos de infraestrutura.	Luo (2005)
Unidades de negócios em bancos multimarcas	Qualitativo: estudo de caso	Identificar os procedimentos gerenciais aplicados na coopetição intragrupo e investigar a base de sua aplicação.	A coordenação formal e informal é usada para gerenciar tensões cooperativas. O modelo organizacional reflete poderes antagonistas e apoia a integração.	Seran, Pellegrin-Boucher e Gurau (2016)
Unidades de negócios de um fabricante de eletrônicos	Qualitativo: estudo de caso	Descrever como o Grupo Samsung e sua divisão de telefonia móvel competiram com sucesso em smartphones.	A coopetição entre as unidades de negócios gera recursos dinâmicos. A cooperação e a concorrência precisam ser equilibradas para alcançar um resultado ideal no nível do grupo.	Song, Lee e Khanna (2016)
Unidades de negócios de uma produtora de vídeo-games	Qualitativo: Estudo de caso	Investigar o papel de um agente do conhecimento nos efeitos da coopetição interna no compartilhamento de conhecimento e inovação.	Um intermediário de conhecimento promove a transferência de conhecimento e inovação entre as unidades que cooperam, protegendo a vantagem competitiva da unidade, reduzindo os custos de compartilhamento e aprimorando a conscientização e a confiança em soluções inovadoras, centralizando a difusão do conhecimento.	Chiambaretto, Massé e Mirc (2019)

Fonte: Adaptado de Bendig *et al.* (2018).

As pesquisas desenvolvidas em unidades de negócios, conforme evidenciado no Quadro 4, preocuparam-se em compreender o papel dos mecanismos de coordenação (centralização e interação social; formais e informais) para o compartilhamento de conhecimento em coopetição intraorganiacional (TSAI, 2002) e para o gerenciamento de tensões coopetitivas (SERAN; PELLEGRIN-BOUCHER; GURAU, 2016), bem como em identificar os determinantes da coopetição interna (LUO, 2005) e em evidenciar as rotinas e os atores envolvidos na coopetição (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2019; SONG; LEE; KHANNA, 2016). Destaca-se que, dentre as pesquisas empíricas, as análises foram realizadas tanto a nível de empresas de serviço (bancos e produtora de vídeo-game), quanto em empresas industriais (petroquímica e eletrônica), comprovando a presença da coopetição em diferentes contextos organizacionais.

No Quadro 5, são evidenciados os estudos de coopetição intraorganizacional desenvolvidos a nível de departamentos funcionais.

Quadro 5 - Estudos de coopetição em nível de departamentos funcionais

Configuração	Método	Objetivo	Principais conclusões	Autores
Gerência sênior e média em empresas de alta tecnologia	Quantitativo: <i>survey</i>	Identificar como a coopetição multifuncional melhora o desempenho financeiro e do cliente de uma empresa.	Relação positiva de coopetição com o cliente e desempenho financeiro. O relacionamento é mediado pelo aprendizado de mercado.	Luo; Slotegraaf; Pan, 2006
Gerência sênior	Quantitativo: <i>survey</i>	Investigar se a cooperação e a competição interfuncional afetam o desempenho de novos produtos e o processo de gerenciamento de conhecimento.	A cooperação tem relação positiva com os processos de gestão do conhecimento e o desempenho de novos produtos. A concorrência tem apenas uma relação positiva com o desempenho de novos produtos.	Lin (2007)
Gerenciamento de projetos NPD em empresas de manufatura	Quantitativo: <i>survey</i>	Examinar como os mecanismos de integração do conhecimento mediam o impacto da intensidade competitiva na colaboração interfuncional.	A intensidade competitiva enfraquece o efeito da colaboração no desempenho de novos produtos. Os mecanismos de integração do conhecimento mediam esse efeito negativo.	Tsai e Hsu (2014)

Gerenciamento funcional de departamentos em geral	Quantitativo: <i>survey</i>	Investigar até que ponto o estilo de liderança e a estrutura organizacional podem ser empregadas para permitir que o gerenciamento de uma empresa seja favorável à coopetição interfuncional entre os departamentos.	Os dois estilos de liderança de consideração e participação têm impactos positivos na coopetição multifuncional. Em relação à estrutura organizacional, a formalização tem um impacto positivo, a centralização, um impacto negativo.	Strese <i>et al.</i> (2016a)
Gerenciamento de departamento NPD	Quantitativo: <i>survey</i>	Examinar a relação entre a coopetição interfuncional e a ambidestria organizacional (exploração e exploração) e o papel moderador da coesão social.	A coopetição multifuncional tem efeito positivo na inovação exploratória, mas não na inovação exploratória. A coesão social atua parcialmente como moderadora.	Strese <i>et al.</i> (2016b)
Departamentos funcionais em uma empresa de fabricação	Qualitativo: estudo de caso	Investigar os principais fatores que impulsionam a adoção da coopetição.	O comportamento da liderança e os sistemas de tomada de decisão e gerenciamento de desempenho afetam a coopetição.	Naidoo e Sutherland (2016)
Gerenciamento de departamento NPD	Quantitativo: <i>survey</i>	Avaliar se o aprendizado organizacional traduz a coopetição entre unidades funcionais em desempenho da empresa e o papel moderador do compartilhamento de poder.	A coopetição multifuncional tem um impacto positivo no aprendizado organizacional. A aprendizagem organizacional atua como mediadora na relação coopetição-desempenho. O compartilhamento de poder fortalece a relação entre coopetição e aprendizado organizacional.	Bendig <i>et al.</i> (2018)

Fonte: Adaptado de Bendig *et al.* (2018).

Nota-se, a partir do Quadro 5, que as pesquisas sobre coopetição a nível de departamentos funcionais empregam, em sua maioria, uma abordagem quantitativa e estão voltadas para identificar o impacto da coopetição no desempenho organizacional (seja financeiro, de novos produtos, inovação ou aprendizagem organizacional) (BENDIG *et al.*, 2018; LIN, 2007; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; STRESSE *et al.*, 2016b; TSAI; HSU, 2014) e os fatores que impulsionam a coopetição (NAIDOO; SUTHERLAND, 2016; STRESSE *et al.*, 2016b).

Há exemplo das pesquisas em nível de departamentos funcionais, em estudos de nível de equipes de trabalho também prevalece a abordagem quantitativa, como é evidenciado no Quadro 6.

Quadro 6 - Estudos de coopetição em nível de equipes de trabalho

Configuração	Método	Objetivo	Principais conclusões	Autores
Equipe do departamento de produção de uma empresa de fabricação	Quantitativo: <i>survey</i>	Explorar a partir da teoria da cooperação e competição, as condições e processos sociais que podem contribuir para equipes efetivas de auto-gerenciamento.	Metas cooperativas e controvérsia construtiva estão relacionadas à confiança e eficácia da equipe. A orientação competitiva dos objetivos está associada negativamente à controvérsia construtiva.	Alper, Tjosvold e Law (1998)
Equipes virtuais em empresas de TI	Quantitativo: <i>survey</i>	Propor um modelo a partir dos principais postulados e descobertas em coopetição para explicar a formação da eficácia percebida do trabalho na colaboração em equipe.	A atitude cooperativa está positivamente relacionada à efetividade do trabalho, compartilhamento de conhecimento e confiança percebida. O conflito competitivo está negativamente relacionado ao compartilhamento de conhecimento e à confiança percebida, enquanto está positivamente relacionado à eficácia do trabalho. A visão compartilhada tem uma relação positiva com a cooperação e o benefício percebido tem uma relação positiva com a cooperação e a concorrência.	Lin <i>et al.</i> (2010)
Equipes virtuais em empresas de TI	Quantitativo: <i>survey</i>	Explicar o desempenho de equipes virtuais a partir da teoria da coopetição.	A confiança está relacionada ao compartilhamento de conhecimento por meio da competição e não afeta o desempenho da equipe. A política da equipe se relaciona aos resultados da equipe por meio do efeito mediador da coopetição.	Baruch e Lin (2012)
Equipes de desenvolvimento de software	Quantitativo: <i>survey</i>	Sugerir um modelo que explique como mediar e modelar os comportamentos cooperativos simultâneos entre os membros da equipe de desenvolvimento de software multifuncional	Um modelo de coopetição multidimensional para prever comportamentos efetivos de compartilhamento de conhecimento em equipes multifuncionais de projetos é desenvolvido e testado.	Ghobadi e D'Ambra (2012a)

Equipes de desenvolvimento de software	Quantitativo: <i>survey</i>	Apresentar um modelo que pode ser usado para prever comportamentos efetivos de compartilhamento de conhecimento em equipes multifuncionais de projetos.	As dimensões de cooperação direcionam comportamentos de compartilhamento de conhecimento. A competição por recursos tangíveis influencia positivamente a comunicação cooperativa, enquanto a competição por intangíveis influencia negativamente a comunicação cooperativa.	Ghobadi e D'Ambra (2012b)
Equipes de desenvolvimento de software	Quantitativo: <i>survey</i>	Construir e operacionalizar um modelo que explica um conjunto abrangente de fatores que contribuem para o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional de alta qualidade.	A cooperação se relaciona diretamente e a concorrência indiretamente ao compartilhamento de conhecimento de alta qualidade.	Ghobadi e D'Ambra (2013)
Emparelhar equipes de programação	Quantitativo: experimento de laboratório	Investigar a relação entre recompensas coepetitivas e compartilhamento de conhecimento de alta qualidade em equipes de programação em pares.	As recompensas coepetitivas afetam o compartilhamento de conhecimento de alta qualidade, direta e ao longo do tempo, através do impacto na satisfação do compartilhamento de conhecimento. O impacto das recompensas coepetitivas no compartilhamento de conhecimento de alta qualidade depende da complexidade da tarefa e do trabalho passado sob uma estrutura de recompensa semelhante.	Ghobadi, Campbell e Clegg, (2017)
Equipes de trabalho de pesquisa e desenvolvimento, vendas e produção em empresas de TI	Quantitativa: <i>survey</i>	Explicar a formação de agilidade e desempenho da equipe a partir da teoria da coepetição.	Cooperação, empoderamento da equipe e competição estão relacionados à agilidade da equipe (todas positivamente) e ao desempenho (as duas primeiras positivamente, mas a terceira negativamente). A cooperação se relaciona positivamente com o coletivismo, liderança transformacional e transacional e negativamente com a política de equipe. A política da equipe e a liderança transacional se relacionam positivamente com a concorrência.	Liu <i>et al.</i> (2015)

Fonte: Adaptado de Bendig *et al.* (2018).

A maior parte dos estudos em equipes de trabalho não estudam a coepetição em si, mas partem dos pressupostos da coepetição para explicar outros fenômenos

organizacionais como o auto-gerenciamento de equipes (ALPER; TJOSVOLD; LAW, 1998), a eficácia percebida no trabalho em equipe (Lin *et al.*, 2010), o desempenho de equipes virtuais (BARUCH; LIN, 2012), compartilhamento de conhecimento (GHOBADI; D'AMBRA, 2012; GHOBADI; D'AMBRA, 2012B; GHOBADI; CAMPBELL; CLEGG, 2017) e a agilidade e desempenho das equipes (LIU *et al.*, 2015).

Diferentemente dos estudos apresentados nos Quadros 4, 5 e 6, que analisaram apenas um dos grupos intraorganizacionais, os trabalhos teóricos de Birkinshaw e Lingblad (2005) englobaram todos os grupos na discussão de coopetição interna (Quadro 7).

Quadro 7 - Estudos de coopetição em nível grupos internos gerais

Configuração	Método	Objetivo	Principais conclusões	Autores
Unidades organizacionais de empresas multi-negócios em geral	Qualitativo: conceitual	Desenvolvemos um arcabouço teórico para a competição intra-firma, considerando o "regulamento" de duas ou mais unidades de uma única organização.	Modelo conceitual de concorrência intra-empresa, identificando duas formas genéricas: o modelo dinâmico da comunidade com limites em constante mudança e o modelo de coexistência com limites estáticos.	Birkinshaw e Lingblad (2005)

Fonte: Adaptado de Bendig *et al.* (2018).

Os estudos anteriores sobre coopetição intraorganizacional, concentraram-se, portanto, em três diferentes níveis de análise - unidades, departamentos e equipes de trabalho. Estes estudos contemplam em sua maioria diferentes abordagens de investigação para identificar fatores que levam a coopetição, de que forma esta relação pode ser controlada e quais resultados decorrem dela (ou o que ela é capaz de explicar). Observa-se que, diferente desta pesquisa, os estudos anteriores ao analisarem fatores determinantes da coopetição interna, não consideraram fatores externos e outros níveis de coopetição (interorganizacional), nem a variação da coopetição no tempo. Por outro lado, similar a este estudo, trabalhos anteriores buscaram destacar a influência da coopetição interna no compartilhamento de conhecimento (BARUCH; LIN, 2012; GHOBADI; D'AMBRA, 2012a; GHOBADI; D'AMBRA, 2012b; GHOBADI; D'AMBRA, 2013; GHOBADI; CAMPBELL; CLEGG, 2017; LIN *et al.*, 2010; TSAI, 2002; TSAI; HSU, 2014;), tema este que será melhor discutido no próximo sub-tópico.

2.1.3 Coopetição e o compartilhamento de conhecimento

Há várias razões pelas quais o conhecimento desempenha um papel importante para as organizações. Dentre elas destaca-se o fato de que o conhecimento influencia a decisão de uma empresa em relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto ou serviço e que o conhecimento é considerado um dos condutores da inovação organizacional, bem como uma fonte sustentável de crescimento econômico, uma vez que, não se esgota ao longo do tempo como ativos tangíveis (MOLINA; YOONG, 2003). Um pré-requisito para a criação e reutilização do conhecimento é que o mesmo seja compartilhamento. Caso o conhecimento de um indivíduo, unidade ou organização não seja compartilhado, a utilidade do conhecimento fica limitada a este ator e, portanto, a chance de inovação, com base neste conhecimento é reduzida ou perdida (SHIH *et al.*, 2006).

No que se refere ao conhecimento, cabe esclarecer dois conceitos similares e que muitas vezes são usados como sinônimos por pesquisadores: o compartilhamento de conhecimentos e a transferência de conhecimento. Destaca-se que, enquanto a definição de compartilhamento de conhecimento abrange a troca de ideias e experiências entre dois ou mais indivíduos de maneira informal, a transferência de conhecimento é uma comunicação intencional e formal, associada com o fluxo de conhecimento de uma parte para outra (SHIH *et al.*, 2006). Ao longo deste estudo empregou-se, portanto, o conceito de compartilhamento de conhecimento em vez de transferência de conhecimento.

Pesquisas anteriores sobre gestão coopetitiva do conhecimento delinearão a importância e a dificuldade da gestão do conhecimento interorganizacional, incluindo o compartilhamento de conhecimento e proteção de conhecimento (ESTRADA; FAEMS; DE FARIA, 2016; SALVETAT; GERAUDEL; D'ARMAGNAC, 2013). Este fluxo de pesquisa destacou as tensões relacionadas ao compartilhamento de conhecimento com concorrentes (SALVETAT; GERAUDEL; D'ARMAGNAC, 2013) e a ambiguidade decorrente da simultaneidade da cooperação e competição presentes em relações coopetitivas (GAST *et al.*, 2019).

Compartilhar conhecimento com os concorrentes pode oferecer grandes benefícios, por permitir o acesso a novos conhecimentos que são uma das principais fontes de vantagem competitiva (LOEBECKE; VAN FENEMA; POWELL, 1999), mas também cria grandes riscos para as empresas (ILVONEN; VUORI, 2013; GAST *et al.*, 2019), incluindo o vazamento de conhecimento (ESTRADA; FAEMS; DE FARIA, 2016;

RITALA, 2012) e o oportunismo (BOUNCKEN; KRAUS, 2013; PELLEGRIN-BOUCHER; LE ROY; GURĂU, 2013), que levam a uma perda involuntária de conhecimento para os concorrentes que podem usar esse conhecimento às custas de seus parceiros (GAST *et al.*, 2019). Há, portanto, um paradoxo, uma vez que o conhecimento compartilhado na cooperação também pode ser usado para a competição (LOEBECKE; VAN FENEMA; POWELL, 1999).

Loebecke, Van Fenema e Powell (1999), baseando-se na teoria dos jogos, introduziram um modelo bem aceito na literatura até os dias de hoje, que sugere dois fatores cruciais para a decisão da empresa quanto à possibilidade de compartilhar conhecimento em relações co-opetitivas: a extensão das dimensões de sinergia, alavancagem e impacto reverso negativo e a capacidade da empresa para gerenciar o processo de compartilhamento de conhecimento (LEVY; LOEBBECKE; POWELL, 2003). Loebecke, Van Fenema e Powell (1999) sugeriu que a situação ideal para a partilha de conhecimentos sob o cenário de coopetição é alta sinergia, alta capacidade de alavancagem e baixo impacto reverso negativo.

As três dimensões mencionadas pelos autores são melhores explicadas na sequência:

- Sinergia - até que ponto a cooperação gera valor adicional além da soma do conhecimento individual das partes. O valor sinérgico só existe se ambas as organizações trocarem conhecimento.
- Alavancagem - o potencial do “receptor de conhecimento” para aumentar o valor da informação, explorando o conhecimento compartilhado.
- Impacto reverso negativo: O uso de conhecimento recebido pode ter um impacto reverso negativo na parte remetente, ou seja, o conhecimento trocado pode ser usado pelos concorrentes e, assim, enfraquece seu valor para o proprietário original.

Este modelo evidencia, por meio da dimensão de alavancagem, que além da evidente complexidade existente na relação coopetitiva interorganizacional, decorrente da tensão entre criação e apropriação de valor, as empresas também precisam garantir que o conhecimento adquirido seja convertido em vantagem competitiva. Um nível adequado de compartilhamento de conhecimento intraorganizacioal, para que o conhecimento adquirido junto aos concorrentes possa efetivamente desempenhar o papel de ativo

estratégico e aumentar o desempenho organizacional (LIN *et al.*, 2010; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006), exerce papel decisivo para esta alavancagem (ESTRADA; FAEMS; FARIA, 2016).

De forma geral, as unidades organizacionais ou departamentais deveriam, portanto, compartilhar o conhecimento obtido por meio da relação cooperativa interorganizacional e garantir que toda a empresa se beneficiasse dos novos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos por outras unidades (TSAI, 2002). No entanto, estas unidades e departamentos têm de competir umas com as outras por recursos internos, tangíveis (como capital e pessoal) e intangíveis (como status, poder e atenção do alto escalão) e em alguns casos por participação no mercado externo, o que acaba por reduzir o interesse das mesmas em compartilhar conhecimento (LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; TSAI, 2002). Assim, nota-se que além das tensões relacionadas ao compartilhamento de conhecimentos na relação de cooperação interorganizacional as organizações possuem tensões no compartilhamento de conhecimento internamente, relacionadas a cooperação intraorganizacional. Compartilhamento de conhecimento nos níveis organizacionais pode ser de nível técnico, domínio, prática de trabalho, entre outros, resultando em aumentando no nível geral de conhecimento no projeto conjunto (LIN *et al.*, 2010; NGUYEN-DUC *et al.*, 2018)

Neste sentido, estudos têm defendido que o capital social, em suas diferentes dimensões, desempenha um papel chave para o compartilhamento de conhecimento entre grupos e equipes (BARUCH; LIN, 2012; CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2019; GHOBADI; D'AMBRA, 2012; MÄKELÄ; BREWSTER, 2009; MOLINA; YOONG, 2003; LI, 2007; RAMADHAN; SAMADHI, 2016), sendo sugerido como um mecanismo necessário para superar as tensões competitivas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional (BARUCH; LIN, 2012; LIN *et al.*, 2010; TSAI, 2002).

2.2 TEORIA DO CAPITAL SOCIAL

Embora o conceito de capital social tenha sido introduzido na literatura no início do século XX por Lyda Hanifan na obra “*The rural school community centre*”, os trabalhos utilizados como base para a maior parte das pesquisas sobre a temática, remontam da década de 1980 e 1990 (FARR, 2004). As pesquisas seminais dos sociólogos Bourdieu (1986), Coleman (1988) e Putnam (1993) deram origem aos

modelos teóricos que sustentam o conceito de capital social (SEN; COWLEY, 2012). Enquanto Bourdieu (1986) e Coleman (1988) abordaram o capital social como um atributo de um indivíduo, Putman (1993), introduziu a perspectiva do capital social como um ativo coletivo, pertencendo mais aos grupos e nações do que aos indivíduos.

Bourdieu (1986) enfatizou o papel desempenhado pelas diferentes formas de capital na reprodução de poder desigual (SEN; COWLEY, 2012). Para o autor o volume de capital social de um indivíduo depende do tamanho da rede de conexões que ele pode mobilizar e do volume de capital (econômico, cultural ou simbólico) que cada um daqueles a quem ele está conectado possui. Coleman (1988), por sua vez, abordou o capital social em sua função, como um facilitador para a ação de indivíduos que integram determinada estrutura. Ambos partiam do princípio que para possuir capital social, o indivíduo deveria estar relacionado com outros, sendo esses outros, e não eles mesmos, a verdadeira fonte de sua vantagem.

Na visão de Putman (1993), por outro lado, o capital social se refere a três traços da vida social (redes, normas e confiança), que se desenvolvem dentro de um grupo, facilitando as ações e a cooperação para perseguir objetivos comuns aos membros desse grupo (SEN; COWLEY, 2012). Diferentemente de ativos físicos, que se desgastam por meio do uso, o capital social seria um recurso cuja oferta aumenta em vez de diminuir com o uso e que (ao contrário de capital físico) se esgota se não for usado. Esta visão, de que a interação é uma condição prévia para o desenvolvimento e manutenção de capital social, também era defendida no estudo de Bourdieu (1986).

Tanto a perspectiva individual, introduzida por Bourdieu (1986) e Coleman (1988), quanto a visão de grupos ou organizações sociais apresentadas por Putman (1993), são amplamente aceitas pela literatura para abordar o capital social atualmente. A presente pesquisa, devido a abordagem em nível de grupos (áreas), apoia-se na perspectiva de capital social introduzida por Putman (1993).

2.2.1 O Capital Social Aplicado a Ciência da Administração

O uso do constructo capital social se tornou popular no tratamento de diferentes problemas sociais e processos, parcialmente, devido ao fato da teoria atrair atenção para fenômenos reais e importantes (PORTES, 1998). Embora o conceito de capital social tenha sido discutido inicialmente no contexto da sociologia, ainda na década de 1990, os especialistas na área de gestão, Janine Nahapiet e Sumantra Ghoshal, introduziram o

conceito no campo da ciência da administração. Os autores defendem na pesquisa, intitulada “*Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*”, que as diferenças entre as empresas, incluindo as variações no desempenho, podem estar relacionadas a capacidade de criar e explorar o capital social e, nesta direção, afirmam que empresas detentoras de configurações particulares de capital social têm vantagens na criação e compartilhamento de conhecimento (Capital Intelectual).

Nahapiet e Ghoshal (1998) apresentam um conceito de capital social aplicado ao contexto estudado. Segundo os autores o conceito pode ser entendido como a soma dos recursos reais e potenciais estruturados dentro, disponíveis através, e derivados da rede de relacionamentos que uma unidade individual ou social possui, compreendendo, tanto a rede, quanto os ativos que podem ser mobilizados por meio dela. A maior contribuição dos autores, no entanto, não está no conceito de capital social introduzido no campo da administração, mesmo porque este se assemelha as definições que vinham sendo propostas pelos autores seminais nas pesquisas aplicadas a sociologia. O que fez com que o estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) se tornasse amplamente difundido em diferentes áreas de conhecimento, e o estudo sobre capital social mais citado na literatura, foram as dimensões do capital social propostas pelos autores. Para a exploração do papel do capital social os autores sugeriram três dimensões: i) estrutural, 2) relacional, e 3) cognitiva. Apesar de separar estas três dimensões analiticamente, Nahapiet e Ghoshal (1998) reconheceram que as mesmas são altamente interligadas.

2.2.2 As dimensões do capital social

O capital social não é facilmente identificado, uma vez que representa a forma como diferentes atores se organizam e os direitos e deveres que orientam seus comportamentos, que em alguns casos são, inclusive, inconscientes. Para tornar viável a análise do capital social organizacional Nahapiet e Ghoshal (1998) introduziram a literatura três dimensões, i) estrutural; ii) relacional e, iii) cognitiva. Apesar de separar estas três dimensões analiticamente, os autores reconhecem que muitas das características que as mesmas descrevem são, de fato, altamente interligadas. Por este motivo é importante que sejam analisadas conjuntamente.

Para capturar os aspectos da dimensão estrutural Nahapiet e Ghoshal (1998) sugeriram três fatores: os laços da rede, a configuração da rede e organização social apropriável; para o estudo da dimensão relacional, recomendaram a observação das

normas, obrigações e expectativas e da confiança; por fim, para pesquisa da dimensão cognitiva indicou análise do compartilhamento de linguagem, códigos e narrativas. As pesquisas em coopetição, por sua vez, têm empregado a interação social, a confiança e a visão compartilhada, a fim de sintetizar e analisar as três dimensões caracterizadas por Nahapiet e Ghoshal (1998) (ver ANDREWS, 2010; BARUCH; LIN, 2012; LIN *et al.*, 2010; TSAI, 2002). Na sequência cada uma das dimensões, bem como seus aspectos estruturantes, na visão de Nahapiet e Ghoshal (1998) e dos pesquisadores da coopetição, são abordadas.

2.2.2.1 Dimensão estrutural

A dimensão estrutural do capital social é entendida por Nahapiet e Ghoshal (1998) a partir do conceito apresentado por Burt (1992) como o padrão geral de conexões entre atores, que constitui um recurso valioso como canais condutores para a difusão e compartilhamento de conhecimento. Adler e Kwon (2002) defendem que esta dimensão permite diferenciar o capital social de outros tipos de recursos pela dimensão específica da estrutura social que lhe está subjacente. Como no presente estudo a análise será desenvolvida a nível de unidades intraorganizacionais, o conceito será adaptado para as conexões entre grupos.

Nahapiet e Ghoshal (1998) apresentam três itens que integram a dimensão estrutural do capital social. O primeiro deles refere-se aos laços da rede. A proposição fundamental da teoria do capital social é que os laços da rede fornecem acesso aos recursos (ou seja, "quem você conhece" afeta "o que você sabe"). Burt (1992) sugere que esses benefícios de informação ocorrem de três formas: pelo acesso, pelo *timing* e pelas referências. O termo "acesso" refere-se ao fato de receber uma informação útil e saber quem pode usá-la. O "*timing*" trata dos fluxos de informação, ou seja, à capacidade dos contatos pessoais fornecerem informações mais cedo do que ele é disponibilizado para as pessoas sem esses contatos. Isto pode também aumentar o valor esperado de tais informações. Já as "referências" são os processos que fornecem informações sobre as oportunidades disponíveis para as pessoas ou atores na rede.

O segundo item é a configuração de rede. De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), a configuração global dos laços sociais constitui uma importante faceta do capital social que pode afetar o desenvolvimento do capital intelectual. Uma rede densa é ineficiente no sentido de que retorna informações menos diversificadas pelo mesmo custo

que o da rede esparsa. Em outras palavras, o ideal é que as pessoas de uma rede conheçam pessoas diferentes, ou que as unidades tenham acesso a informação de diferentes unidades, isto resultaria em maior diversidade de informações com menores custos de acesso.

O terceiro item trata da organização social apropriável, ou seja, o capital social desenvolvido em um contexto pode, muitas vezes (mas nem sempre), ser transferido de um contexto social para outro, influenciando, assim, padrões de troca social. Isto sugere que as organizações criadas para uma finalidade podem fornecer uma fonte de recursos valiosos para propósitos diferentes (PUTNAM, 1993, 1995). Tal organização social apropriável pode fornecer uma rede potencial de acesso a pessoas e seus recursos, incluindo informação e conhecimento.

Por sua vez, autores que investigaram o compartilhamento de conhecimento em processos cooperativos a partir da Teoria do capital social, como Tsai (2002) e Baruch e Lin (2012), buscaram entender a dimensão estrutural a partir da interação social. De acordo com os autores, a interação social refere-se a maneira pela qual os indivíduos ou equipes interagem uns com os outros e pode ser empregada, portanto, para compreender os laços sociais existentes, a forma como estão configurados e os diferentes contextos em que são aplicados.

2.2.2.2 Dimensão relacional

Uma das principais dificuldades para a transferência das melhores práticas nas organizações se refere aos problemas de relacionamento entre a fonte e o receptor (SZULANSKI, 1996). Nesse sentido, a dimensão relacional do capital social complementa a dimensão estrutural, e analisa os ativos que estão enraizadas nas relações ou interações sociais (TSAI; GHOSHAL, 1998). Baseando-se nos estudos seminais da Teoria do capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) apontaram como aspectos fundamentais desta dimensão, as normas, as obrigações e expectativas e a confiança.

As normas representam uma espécie de regras consensuais, socialmente construídas, que tratam das ações do grupo e dos indivíduos que o compõem. De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998) embora sejam algo positivo para o fortalecimento das relações de um grupo, podem se tornar algo negativo caso sejam rígidas em demasia. As obrigações e expectativas, por sua vez, tratam dos compromissos futuros intrinsecamente assumidos entre grupos ou indivíduos quando da troca de informações ou recursos.

O último conceito vinculado ao capital relacional por Nahapiet e Ghoshal (1998) é a confiança. O conceito de confiança tem sido amplamente pesquisado na literatura sobre administração e organização. Este conceito pode ser entendido como um mecanismo relacional concernente a dissuasão de compartamentos oportunistas, tornando os atores mais dispostos a interações estratégicas e partilha de conhecimento (COLETTI; SEDATOLE; TOWRY, 2005; RAMADHAN; SAMADHI, 2016; TSAI; GHOSHAL, 1998;). Confiança leva tempo para ser construída, mas quando é estabelecida tende a reduzir os conflitos competitivos, mesmo que os indivíduos envolvidos na relação de confiança não estejam plenamente conscientes do capital social construído (LIN *et al.*, 2010; OSTROM, 2000).

O conceito de confiança tem sido utilizado em estudos de coopetição como variável geral representativa do capital estrutural, devido a interação esperada entre a confiança e a cooperação organizacional, uma vez que a confiança molda os padrões de interação entre os atores motivando-os a contribuir e combinar recursos (ANDREWS, 2010; MCEVILY, PERRONE; ZAHEER, 2003; WILLEM; BUELENS, 2007).

As contradições arraigadas na coopetição (geração de valor x apropriação de valor) complicam bastante a obtenção de confiança entre os coopetidores. No entanto, ao mesmo tempo, a ausência ou escassez de confiança entre parceiros prejudica o elemento cooperativo da coopetição, inibindo a transferência de conhecimento (ENBERG, 2012; SALVETAT; GÉRAUDEL; D'ARMAGNAC, 2013). Desta forma, considerar aspectos positivos e negativos da confiança é particularmente relevante ao colaborar com os concorrentes, que devem sim ater-se aos riscos inerentes ao oportunismo (KOSTIS; NÄSHOLM, 2019), mas ao mesmo tempo precisam desenvolver confiança para atingir com êxito os resultados esperados da coopetição (LASCAUX, 2020).

No que se refere ao desenvolvimento da confiança, Lewicki e Bunker (1995, 1996) indicam estágios sequenciais. Segundo eles, durante a primeira fase (isto é, a formação), o tipo de confiança que existe entre os parceiros é a confiança calculativa. A confiança calculativa implica estimar os custos e benefícios da cooperação, bem como prever os riscos de oportunismo e ameaça de exploração dos parceiros. Durante a segunda fase (isto é, implementação), o tipo de confiança que existe entre os parceiros é baseado na compreensão. A confiança baseada no entendimento surge depois que os parceiros aprendem a compreender mutuamente os mecanismos de tomada de decisão e resolução de conflitos um do outro. A confiança no vínculo ou na base de valores só surge quando os parceiros respeitam uns aos outros e formam laços interpessoais entre si. Embora esses

estágios tenham sido inicialmente analisados no contexto de cooperação em alianças organizacionais, Castaldo e Dagnino (2009) constataram a aplicação deste modelo também no contexto da coopetição.

No contexto coopetitivo, também foram identificados alguns mecanismos relevantes para a construção de confiança, tais como: capacidades do parceiro, reputação, nível de interdependência, compromisso e relacionamentos pré-existentes (WANG; FESENMAIER, 2007). Nessa linha, Araujo e Franco (2017) estudaram duas empresas brasileiras do setor mecânico e identificaram cinco mecanismos para a construção de confiança no relacionamento coopetitivo:

- i. Dependência mútua - um processo de relações coopetition se torna mais simples quando existe um reconhecimento claro que as empresas envolvidas dependem uns dos outros para os seus ganhos individuais a aumentar. Assim, eles interpretam uma relação mais equilibrada em termos de poder, uma vez que uma dependência mais forte por uma das partes poderia desestabilizar o relacionamento e incentivar o comportamento oportunista;
- ii. Experiência anterior e credibilidade: Wang e Fesenmaier (2007), a experiência prévia entre as empresas envolvidas no processo coopetição e a reputação de sua interação com outras organizações colaborar para o surgimento de um sentimento de maior credibilidade entre os envolvidos;
- iii. Consciência sobre os riscos dos comportamentos oportunistas: os entrevistados disseram que considero essencial que os gestores envolvidos na relação coopetition entender que no caso de qualquer tipo de fraude detectados por parte de um dos atores sociais envolvidos, novos negócios é inviável;
- iv. Acordo contratual: o domínio jurídico também foi mencionado como importante neste processo de construção de confiança, concordando com outros autores que também identificaram a relevância da dimensão legal (LUO, 2007) – mas nesse item os entrevistados discordaram: enquanto os entrevistados de uma empresa afirmaram a necessidade de um contrato que assegurasse os direitos e deveres de cada parte e outra demonstrou preferência por acordos informais;
- v. Processo dinâmico: a confiança é construída ao longo do tempo, a dimensão de tempo é importante e deve ser levado em consideração na construção de relacionamentos coopetition de confiança.

A relevância do tempo para a construção da confiança nas relações cooperativas também foi identificada por Ilvonen e Vuori (2013) e Ritala e Humerlinna-Laukkanen (2013) em outros casos de cooperação e a dinâmica da construção do conhecimento.

2.2.2.3 Dimensão cognitiva

A terceira dimensão do capital social, a dimensão cognitiva, é incorporada em representações compartilhadas, interpretações e sistemas de significado entre as partes, que facilitam o entendimento comum de metas coletivas e formas adequadas de agir de um sistema social (TSAI; GHOSHAL, 1998). O capital social cognitivo é constituído, portanto, pela missão e valores que formam o contexto organizacional em que as trocas de conhecimento e ações coletivas acontecem. Embora relacionados, o capital social cognitivo difere do capital social relacional na medida em que se relaciona com a interpretações subjetivas de valores e objetivos em vez de sentimentos de confiança compartilhados pelos indivíduos, grupos ou organizações (ANDREWS, 2010). A dimensão cognitiva está associada, portanto, a uma maior sincronização de esforços.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), a dimensão cognitiva do capital social é composta por duas condições: o compartilhamento de linguagem e códigos e o compartilhamento de narrativas. De acordo com os autores a linguagem tem uma função direta e importante nas relações sociais, pois é o meio pelo qual as pessoas discutem e trocam informações. Desta forma, na medida em que as pessoas compartilham uma linguagem elas acabam aumentando sua capacidade de obter acesso às pessoas, logo às suas informações. Embora seja de entendimento que o conhecimento avança através do desenvolvimento de novos conceitos e formas narrativas, para que isso aconteça, a partir de trocas sociais, as diferentes partes devem ter alguma sobreposição de conhecimento.

Além da existência de linguagem e códigos compartilhados, os autores defendem que as narrativas compartilhadas também fornecem meios para criar, trocar, e preservar conhecimento. De acordo com eles, o surgimento de narrativas compartilhadas permite a criação e transferência de novas interpretações de eventos, de uma maneira a facilitar a combinação de diferentes formas de conhecimento.

Nos estudos de cooperação a dimensão de capital cognitivo vem sendo estudada a partir do conceito de visão compartilhada, que se refere a um conjunto de recursos compartilhados, como valores ou objetivos comuns (TSAI; GHOSHAL, 1998), ou ainda

linguagem, interpretações e mentalidade (BARUCH; LIN, 2012), que direcionam as ações do grupo. Quando os atores envolvidos em determinada atividade têm as mesmas percepções sobre o valor potencial de sua troca de recursos e combinação de esforços, eles tendem a evitar mal-entendidos em suas comunicações e ter mais oportunidades para trocar informações e recursos livremente.

2.2.3 Os efeitos do capital social

Embora, pela literatura até aqui apresentada, fiquem evidentes os efeitos positivos do capital social, alguns autores vêm destacando que assim como o capital humano, físico, financeiro, entre outros, o capital social também pode ser empregado para fins negativos (PUTMAN, 1993). Prova disso, de acordo com Ostrom (2000), é que gangues e máfias usam o capital social como base para a sua estrutura organizacional. Cartéis também desenvolvem o capital social em seu esforço para manter o controle sobre uma indústria, de modo a colher mais lucros do que seria correto. Um sistema autoritário de governo, destrói outras formas de capital social, enquanto constrói o seu próprio (OSTROM, 2000).

É necessário, portanto, entender melhor as desvantagens de capital social, tanto para o ator focal quanto para os outros que o cercam (ADLER; KWON, 2002; COLEMAN, 1990; LIN, 1999; OSTROM, 2000). Neste sentido, Portes (1998) lista quatro consequências negativas do capital social: a exclusão de pessoas de fora, as reivindicações excessivas sobre os membros do grupo, as restrições à liberdade individual e as normas de nivelamento para baixo. Adler e Kwon (2002) acrescentam ainda que os investimentos em capital social, assim como em capital físico, podem não ser reversível ou conversíveis. Em outras palavras, a construção de capital social exige um investimento considerável no estabelecimento e manutenção de relacionamentos, e, como acontece com qualquer investimento, o investimento em capital social pode não trazer a rentabilidade esperada em determinadas situações. Assim, um investimento excessivo em capital social pode se transformar em um passivo.

De acordo com Portes (1998), os estudos de capital social podem avançar muito se considerarem os dois aspectos do capital social (positivos e negativos), da mesma forma Ostrom (2000) sinalizou que o futuro do constructo estava associado à necessidade de se observar, não apenas as vantagens, mas também, as desvantagens do capital social. Neste sentido, além dos aspectos positivos das dimensões do capital social, a pesquisadora atentou-se para possíveis aspectos negativos do constructo.

2.3 QUADRO TEÓRICO

Na última década, o conceito de capital social chamou a atenção de sociólogos e teóricos da organização como uma maneira de entender porque indivíduos, equipes ou organizações têm um bom desempenho ou compartilham conhecimento, mesmo quando não há obrigação legal ou expectativa de ganho pessoal com isso. No entanto, a maioria das pesquisas anteriores ignora mediadores críticos da relação entre capital social e seus efeitos (como compartilhamento de conhecimento) (BARUCH; LIN, 2012), bem como fatores externos que podem ser determinantes para o desenvolvimento do capital social (como a cooperação interorganizacional).

Para uma análise sistemática de capital social organizacional é preciso distinguir entre (1) os possuidores de capital social, (2) as dimensões de capital social, (3) os benefícios de capital social, e (4) os fatores que atuam como determinantes do capital social (INKPEN; TSANG, 2005). Nesta pesquisa, os possuidores de capital social organizacional são definidos como as áreas intraorganizacionais das duas organizações estudadas; as dimensões de capital social referem-se aos grupos de principais facetas de capital social introduzidos na literatura de cooperação (interação social, confiança e visão compartilhada); o benefício do capital social examinado é o compartilhamento de conhecimento entre as áreas organizacionais; e, o fator que atua como determinante para o capital social são as diferentes fases da cooperação interorganizacional, que levarão a diferentes composições das dimensões de capital social, influenciando o compartilhamento de conhecimento, a partir da cooperação entre áreas concorrentes.

Cabe destacar ainda que, embora as dimensões do capital sociais sejam analisadas individualmente neste estudo, a autora reconhece a interdependência existente entre eles (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998). A interação social desempenha um papel fundamental tanto no desenvolvimento da confiança, quanto na formação de um conjunto comum de objetivos e valores. Com a interação dos indivíduos ou grupos ao longo do tempo, a relação de confiança vai se tornar mais concreta, e os atores estarão mais propensos a perceber o outro como confiável. Da mesma forma, interações sociais frequentes permitem que os atores conheçam uns aos outros, compartilhem informações e criem um ponto de vista comum. As principais manifestações da dimensão cognitiva de capital social, também podem incentivar o desenvolvimento de relações de confiança. Com objetivos e valores coletivos, os membros da organização estão mais inclinados a confiar um no outro, isso porque eles

esperam que todos trabalhem para os objetivos coletivos e não em prol de interesses próprio (TSAI; GHOSHAL, 1998).

Esclarecidos os aspectos iniciais, a primeira proposição deste estudo parte da afirmativa de Adler e Kwon (2002), de que o capital social depende de fatores contextuais e das demandas simbólicas designadas ao ator ou grupo focal, bem como dos achados de Seran, Pellegrin-Boucher e Gurau (2016). De acordo com os autores, o tempo representa um fator crítico para alcançar compromissos e manter um equilíbrio justo de poder entre os coopetidores, à medida que a confiança relacional surge gradualmente em interações repetidas que ajudam a reunir expectativas mútuas e a criar rotinas colaborativas eficientes. Neste sentido, o presente estudo propõe que no cenário inicial, de construção do relacionamento coopetitivo interorganizacional, as áreas internas da empresa envolvidas no projeto disponham de um baixo nível de interação, objetivos conflitantes e pouca confiança. Um cenário distinto é esperado, no entanto, durante o andamento do projeto, quando o nível de interação social tende a aumentar devido as demandas do projeto interorganizacional, os objetivos se alinharem, no sentido de obter os resultados esperados da parceria, e a confiança se estabelecer, uma vez que, esta tende a crescer diante do aumento das interações sociais e definição de objetivos comuns entre as áreas (influenciada pelas dimensões estrutural e cognitiva).

Por fim, em um terceiro momento, quando do término da relação coopetitiva interorganizacional espera-se que o capital social intraorganizacional volte a reduzir, uma vez que, diferentemente de ativos físicos, que se desgastam por meio do uso, o capital social é um recurso cuja oferta aumenta em vez de diminuir com o uso e se deteriora rapidamente se não for usado (OSTROM, 2000; PUTMAN, 1993). Com base nos argumentos apresentados, a primeira proposição da pesquisa busca evidenciar que:

Proposição 1. As diferentes fases da coopetição interorganizacional impactam no capital social intraorganizacional.

Espera-se, que a fase pré coopetição seja o período com o maior número de elementos competitivos entre as organizações concorrentes, que devem ser reduzidos a partir da opção de ambas por trabalharem de forma conjunta. Conforme Pellegrin-Boucher, Le Roy e Gurau (2013) e Ritalla e Tidström (2014), é próprio das relações coopetitivas que as tensões competitivas, em algum momento acabem por levar ao fim da coopetição. Neste último momento as organizações tendem a voltar a competição do

período pré-coopetivo. Mediante o cenário de maior cooperação entre as organizações concorrentes (cenário coopetivo), espera-se que as áreas das organizações, envolvidas em algum nível com o projeto interorganizacional, passem a ter um maior nível de interação social, devido as demandas do projeto. Embora seja de conhecimento que a aproximação entre as áreas depende do interesse e esforços realizados pelas áreas das organizações (LI, 2007), findado o projeto de coopetição interorganizacional, cada uma delas tendem a retomar a suas atividades anteriores, reduzindo a necessidade de interações antes exigidas pelo projeto. Assim, propõem-se a seguinte proposição:

Proposição 1A. A cooperação entre organizações concorrentes aumenta a interação social entre as unidades intraorganizacionais;

Proposição 1B. A competição entre organizações concorrentes reduz a interação social entre as unidades intraorganizacionais.

Embora a confiança seja entendida como um fator variável na perspectiva da maior parte dos estudos de coopetição interorganizacional (DAHL, 2014; FERNANDEZ; LE ROY; GNYAWALI, 2014; LE ROY; FERNANDEZ, 2015; LASCAUX, 2020; SALVETAT; GÉRAUDEL, 2012;), defende-se neste estudo a proposição de que, a necessidade de uma maior interação social e a construção de uma visão e uma narrativa compartilhada, a partir da coopetição interorganizacional, leva ao desenvolvimento e a manutenção da confiança entre as áreas concorrentes das organizações. Assim, a confiança intraorganizacional entre as áreas concorrentes tende a ser baixa nos períodos de competição interorganizacional (T0 e T2), enquanto tende a aumentar, e manter-se alta, durante a coopetição entre as organizações. De forma resumida,

Proposição 1C. A cooperação entre organizações concorrentes aumenta a confiança entre as unidades intraorganizacionais;

Proposição 1D. A competição entre organizações concorrentes reduz a confiança entre as unidades intraorganizacionais.

Embora os valores comuns e a interação social sejam antecedentes da confiança (TSAI; GHOSHAL, 1998), logo a redução da interação social e a definição de diferentes objetivos entre as áreas tendem a diminuí-la, propõem-se nesta pesquisa que a confiança

adquirida durante o período de maior integração entre as unidades tende a permanecer ativa por algum tempo depois do encerramento do projeto de cooperação interorganizacional (T2).

No que se refere a visão compartilhada, propõem-se neste estudo, também, que os diferentes níveis de competição e cooperação com outra organização, tendem a alterar o objetivo do trabalho desenvolvido pelas áreas, uma vez que, a partir da cooperação interorganizacional as áreas tendem a trabalhar em prol do objetivo de apropriar-se da maior quantidade de valor gerado por meio da parceria. Nos períodos pré e pós-cooperação, portanto, cada uma das áreas tende a trabalhar em prol de objetivos próprios. Dessa forma,

Proposição 1E. A cooperação entre organizações concorrentes aumenta a visão e narrativa compartilhadas entre as unidades intraorganizacionais;

Proposição 1F. A competição entre organizações concorrentes reduz a visão e narrativa compartilhadas entre as unidades intraorganizacionais.

A cooperação interorganizacional se dá para o desenvolvimento de ações conjuntas, que beneficiem os dois ou mais indivíduos, grupos ou organizações envolvidas. Entretanto, esse benefício ocorre apenas se o ator que entra na relação competitiva for capaz de organizar a sua estrutura interna para apropriar-se adequadamente do conhecimento gerado. Como já destacado anteriormente, o compartilhamento de conhecimentos envolve um processo social complexo, que exige esforços de cooperação entre áreas muitas vezes concorrentes.

Nesse sentido, a literatura tem indicado a capacidade da teoria do capital social, em suas dimensões estrutural, relacional e cognitiva, para explicar a cooperação entre as estruturas competitivas intraorganizacionais, o que promove o compartilhamento de conhecimento entre as áreas organizacionais (ADLER; KWON, 2002; ANDREWS, 2010; BARUCH; LIN, 2012; NGUYEN *et al.*, 2018). Assim, a segunda proposição da pesquisa argumenta que:

Proposição 2: O capital social influencia o compartilhamento de conhecimento, a partir da cooperação entre áreas concorrentes.

A interação social permite que as unidades ou áreas concorrentes conheçam melhor umas às outras. Ela fornece canais que promovem a comunicação horizontal e a interação informal entre diferentes membros, o que está positivamente relacionado aos processos integrativos (a cooperação) dentro das unidades organizacionais tornando os indivíduos e equipes mais dispostos a compartilhar conhecimento (BARUCH; LIN, 2012; TSAI, 2002; TAGLIAVENTI; BERTOLOTTI, 2010). Nesse sentido, propõem-se neste estudo que:

Proposição 2A: O aumento da interação social está positivamente associado ao compartilhamento de conhecimento, a partir da cooperação entre unidades concorrentes.

Tsai (2002), Tagliaventi e Bertolotti (2010) e Seran, Pellegrin-Boucher e Gurau (2016) defendem ainda, que a dimensão estrutural também está relacionada com o desenvolvimento de confiança. De acordo com eles, os fluxos de informação ou conhecimento entre áreas requerem interação social, pois ela é responsável pela promoção de confiança, reduzindo a incerteza percebida sobre o fornecimento de novos conhecimentos para outras unidades (ou para adquirir novos conhecimentos de outras unidades). Da mesma forma, Lin *et al.* (2010), sugerem que para que a confiança da equipe possa ser construída com eficiência, as organizações devem promover interações, por meio de reuniões ou oficinas, por exemplo.

Na presença de confiança, os membros do grupo expressam livremente seus pontos de vista e trocam abertamente conhecimentos valiosos, melhorando assim a qualidade e a quantidade de interação e aumentando a intensidade da cooperação entre equipes (STRESE *et al.*, 2016). Em situações de alta confiabilidade o remetente não está disposto apenas em compartilhar conhecimento com o destinatário, mas também em ajudá-lo a entender e utilizar esse conhecimento (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2019).

Os achados de Baruch e Lin (2012) sugerem que a confiança pode ser um fator mais crítico do que a interação social e a visão compartilhada no contexto da cooperação. Isso ocorre porque essa confiança impulsiona simultaneamente a cooperação (positivamente) e a competição (negativamente). Em outras palavras, enquanto a visão compartilhada e a interação social parecem ter efeitos positivos apenas sobre a cooperação, a confiança, além de estimular comportamentos cooperativos, como o compartilhamento de conhecimentos, reduz a probabilidade de conflitos competitivos

(BARUCH; LIN, 2012; TSAI, 2002; TAGLIAVENTI; BERTOLOTTI, 2010). Com isso, propõem-se que:

Proposição 2B: O aumento da confiança está associado ao compartilhamento de conhecimento entre unidades concorrentes, a partir do aumento da cooperação e redução de conflitos competitivos entre áreas concorrentes.

Acredita-se que o compartilhamento de conhecimento entre as áreas tende a continuar por algum tempo após o fim do relacionamento interorganizacional, muito provavelmente em menor nível do que durante o período anterior, mas sem voltar ao nível do período pré-coopetitivo, justamente devido a confiança desenvolvida entre as áreas. É natural que com o passar do tempo, redução no nível de interação social, compartilhamento de objetivos e até mesmo mudanças dos atores de cada área (OSTROM, 2000) a confiança reduza até voltar ao mesmo patamar de T0, no entanto, defende-se que este processo tende a ser lento, e pode ser evitado, caso haja interesse das áreas em manter isso ativo (LI, 2007).

Considerada a essência da estratégia de uma equipe, a visão compartilhada representa o objetivo ou missão abrangente entre os membros da equipe (BARUCH; LIN, 2012; MOLINA; YOONG, 2003; TSAI; GHOSHAL, 1998). Quando os membros da organização têm as mesmas percepções sobre como interagir uns com os outros e um entendimento compartilhado do que o grupo é e do que irá fazer, eles sentem-se mais comprometidos com os objetivos definidos, evitam possíveis mal-entendidos em suas comunicações e têm mais oportunidades para trocar conhecimento, dentre outros recursos (BARUCH; LIN, 2012; MOLINA; YOONG, 2003; TSAI; GHOSHAL, 1998). Outro motivo que leva a visão compartilhada a facilitar o compartilhamento de conhecimento é a redução da distância cognitiva entre as partes (CHIAMBARETTO; MASSÉ; MIRC, 2019).

Os achados da pesquisa de Lin *et al.* (2010) demonstram que a visão compartilhada tem um efeito significativo apenas na atitude cooperativa e não no conflito competitivo, o que sugere que essa dimensão do capital social pode ser aplicado com segurança para impulsionar a cultura cooperativa da equipe sem impacto na competição (Lin *et al.*, 2010). Uma visão compartilhada, portanto, reflete um importante acordo sobre crenças e valores que, conseqüentemente, traz estabilidade e harmonia interna aos atores envolvidos na coopetição. Assim, a terceira proposição derivada de P2, defende que,

Proposição 2C: O aumento da visão e narrativas compartilhadas estão associadas ao compartilhamento de conhecimento, a partir da cooperação entre unidades concorrentes.

Na sequência, é apresentado o modelo que sintetiza as proposições deste estudo (Figura 3), considerando o as alterações introduzidas pelo processo (diferentes tempos) da coopetição interorganizacional (pré-coopetitivos, coopetitivo e pós-coopetitivo) nas dimensões de capital social, coopetição intraorganizacional e o conhecimento compartilhado internamente.

Figura 3 – Modelo síntese da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta seção foram apresentadas as proposições da pesquisa que fornecem embasamento teórico para a discussão apresentada na análise dos resultados. Na sequência, são explicados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

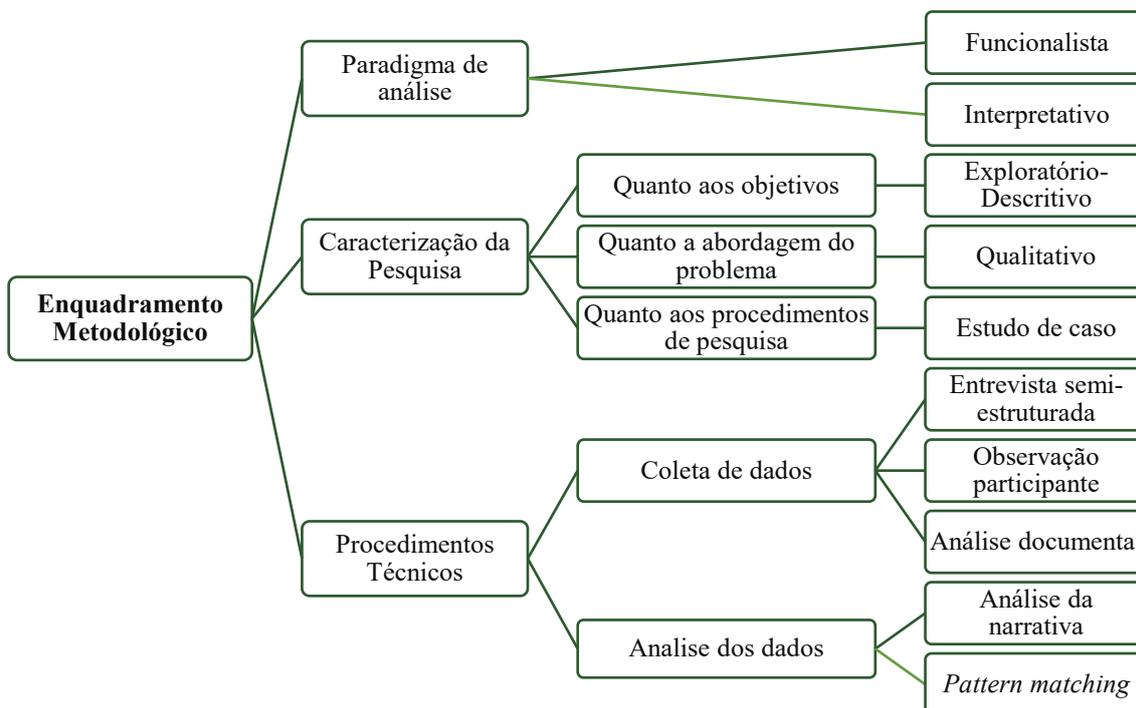
Nesse capítulo são descritos os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento desta tese. O delineamento da pesquisa engloba a definição do paradigma de análise (funcionalista e interpretativista), caracterização de pesquisa, com relação aos objetivos (exploratório-descritivo), a abordagem do problema (qualitativo) e aos procedimentos (estudo de caso). São definidas, ainda, as formas de coleta (entrevista semiestruturada, observação participante e não participante a análise de documentos) e análise dos dados (análise narrativa e *pattern matching*) e demonstradas as técnicas aplicadas para assegurar o rigor metodológico da pesquisa.

3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico refere-se a necessidade de organização do pesquisador no sentido de tratar adequadamente o problema de pesquisa investigado e empregar os instrumentos apropriados para sua análise. Assim, o enquadramento metodológico da pesquisa reflete as escolhas feitas pelo pesquisador para orientar a condução do estudo. Cabe destacar que não há uma única forma de realizar o enquadramento de uma pesquisa. É com base na corrente filosófica do autor e nos resultados e objetivos que ele pretende alcançar que as escolhas metodológicas são definidas.

A Figura 4 apresenta, de forma resumida, o enquadramento metodológico da presente pesquisa em termos (i) de paradigma científico no qual se baseia; (ii) caracterização da pesquisa do ponto de vista de seus objetivos, da abordagem do problema e de seus procedimentos; e, (iii) dos procedimentos técnicos utilizados na coleta e análise dos dados.

Figura 4 – Enquadramento metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

O paradigma de análise e a caracterização da pesquisa são detalhados nos tópicos 3.1.1 e 3.2.2, respectivamente, enquanto as informações referentes aos procedimentos técnicos são discutidas nos subtópicos do item 3.3.

3.2 PARADIGMA DE ANÁLISE

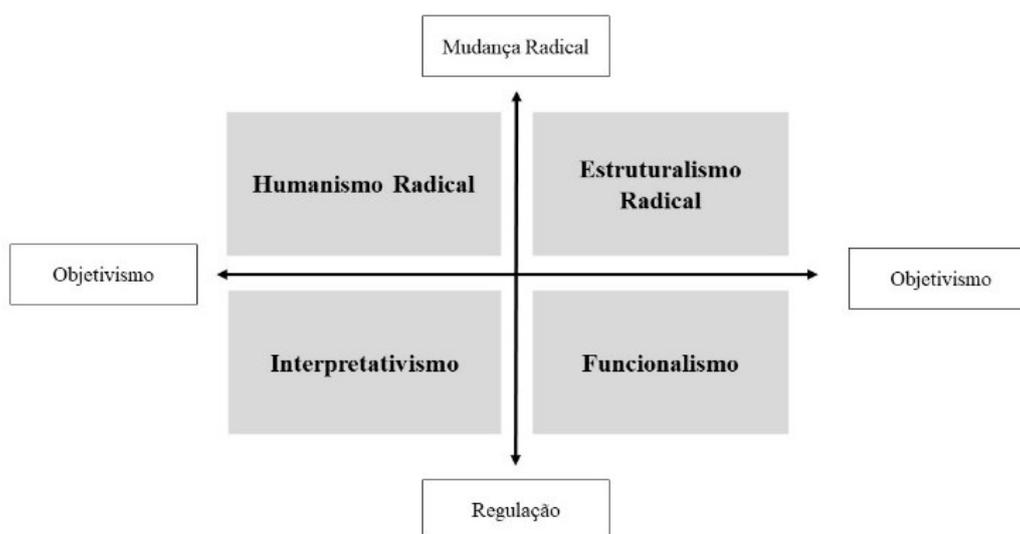
O paradigma de pesquisa é um sistema de crenças básicas ou visões de mundo que orientam o pesquisador no que se refere a escolha dos métodos, trajetória ontológica e metodológica (GUBA; LINCOLN, 1994), eles “servem como norteadores da atividade de pesquisa” (SILVA; ROMAN NETO, 2006, p. 53). O conceito de paradigmas foi introduzido nas pesquisas sociais, para análises organizacionais, por Burrell e Morgan (1979), ampliando a visão dos pesquisadores, que até então focavam apenas no desenvolvimento de pesquisas positivistas.

Burrell e Morgan (1979) apresentam quatro conjuntos de conjecturas referentes à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia. Sendo os pressupostos ontológicos, aqueles que concernem a própria essência do fenômeno sob investigação, os

epistemológicos, a base do conhecimento: como podemos compreender o mundo e comunicar este conhecimento aos outros; a natureza humana, a relação entre o homem e o ambiente; e metodológicos, que se referem à forma de investigação e obtenção de conhecimento sobre o mundo social. Estes podem ser analisados sob dois pressupostos da natureza das ciências, o subjetivismo e o objetivismo, e sobre a natureza da sociedade, regulação e mudança radical.

Burrell e Morgan (1979) destacam ainda, que maior foco tem sido dado para a compreensão dos aspectos subjetivos e objetivos, conduzindo-os independentemente dos aspectos sociais. A análise conjunta destes aspectos relacionados a natureza de ciências e sociedade, entretanto, define um quadro de paradigmas fundamentalmente distintos de análise dos fenômenos sociais. Os paradigmas são divididos em funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical, como evidenciado na Figura 5.

Figura 5 - Paradigmas de análise dos fenômenos sociais



Fonte: Burrell e Morgan (1979)

O paradigma funcionalista é firmemente enraizado na sociologia da regulação e aborda seu objeto de estudo de um ponto de vista objetivista, preocupado com a explicação do *status quo*, sendo orientado para a busca de soluções práticas para problemas práticos. O paradigma interpretativo se orienta pela tentativa de compreender o mundo tal como ele é, por meio da experiência subjetiva, procura explicações no terreno da consciência individual dos participantes e não na dos observadores da ação, questiona os pressupostos ontológicos subjacentes as abordagens funcionalistas. O paradigma

humanista radical distingue-se por sua preocupação em desenvolver uma sociologia da mudança radical a partir de uma perspectiva subjetivista, está comprometido com uma visão de sociedade que enfatiza a necessidade de superar ou transcender as limitações impostas pelos “arranjos” sociais atuais, afim de romper a alienação ou a falsa consciência que inibe ou impede a verdadeira realização do homem. As teorias localizadas no paradigma estruturalista radical advogam uma sociologia da mudança radical a partir de uma perspectiva objetivista, enfatizam que a mudança radical faz parte da própria natureza e estrutura da sociedade contemporânea, e buscam explicar as inter-relações básicas no contexto das formações sociais totais. Diferentes teóricos enfatizando o papel de diferentes forças sociais como forças motrizes na explicação da mudança social.

Embora não hajam dúvidas quanto a relevância da pesquisa de Burrell e Morgan (1979) e da classificação apresentada, há uma crítica referente a visão exclusivista de cada paradigma identificado, já que eles são considerados mutuamente excludentes. De acordo com Silva e Roman Neto (2006, p. 54) “a dicotomia na visão de mundo institucionalizada por cada paradigma trouxe mais problemas do que soluções, uma vez que não se debatia as possibilidades e conversação entre eles, o que gerou muitas divergências e embates no campo das organizações”. Os autores defendem ainda que, embora a objetividade-subjetividade destes paradigmas estejam na extremidade de pontas distintas de um mesmo contínuum, uma pesquisa pode se situar em algum ponto entre os extremos.

Lincoln e Guba (2000), por sua vez, argumentam sobre o potencial na incorporação de múltiplas perspectivas (multiparadigmas), com o argumento de que diferentes paradigmas, são necessários para a visibilidade das teorias sob diferentes ângulos. “A introdução de uma perspectiva multiparadigmática pode contribuir para a melhoria da qualidade da produção científica e do desenvolvimento no campo das organizações” (SILVA; ROMAN NETO, 2006, p. 84), pois possuem potencial de expandir as atuais interpretações de fenômenos complexos e paradoxais (LEWIS; GRIMES, 1999), fornecendo novos insights e possibilitando a evolução do conhecimento.

Existem três posições metoteóricas relacionadas aos múltiplos paradigmas (SCHULTZ; HATCH, 1996). A primeira delas refere-se a incomensurabilidade. Teóricos que defendem esta posição, a propósito de Kuhn (1978) e Burrell e Morgan (1979), entendem que “cada paradigma cria um domínio para o desenvolvimento de teorias, o que dificulta e não permite a comunicação entre os paradigmas”, sendo que os paradigmas devem ser discutidos e aplicados separadamente. A segunda posição refere-se a

integração paradigmática, que ignora as diferenças entre abordagens e os pressupostos paradigmáticos, misturando conceitos e argumentos fundamentados em diferentes paradigmas. Por fim, o terceiro posicionamento, metateórico, seguido nesta pesquisa, trata do cruzamento dos paradigmas, que enfatiza os relacionamentos interdependentes entre os paradigmas, enfatizando os contrastes e as conexões existentes entre eles.

De acordo com Schultz e Hatch (1996), este cruzamento entre paradigmas pode ser realizado a partir de quatro diferentes estratégias. A primeira delas refere-se a estratégia sequencial, que ocorre quando o pesquisador desenvolve sua pesquisa baseado em um paradigma e na sequência conduz um estudo adicional vinculado a outro paradigma; a segunda trata-se da estratégia paralela, quando os paradigmas são aplicados ao mesmo tempo, levando os pesquisadores a compararem os paradigmas, enfatizando as diferenças e conflitos entre eles; a terceira é conceituada como estratégia de ligação e indica a existência de uma “zona de transição” entre os paradigmas, indicando que um estudo pode situar-se entre as fronteiras de dois paradigmas; a quarta estratégia é conhecida como estratégia de interação, esta se utiliza dos contrastes e das conexões entre os paradigmas para compreender a natureza dos fenômenos organizacionais.

Baseando-se, portanto, no posicionamento metateórico do cruzamento dos paradigmas funcionalistas e interpretativistas (abordagem multiparadigmática), buscou-se neste estudo, a partir da estratégia de ligação, demonstrar as possibilidades de comunicação entre os paradigmas.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se, no que se refere aos objetivos, como exploratório e descritivo, uma vez que, além de descrever o fenômeno da coopetição intraorganizacional ao longo de diferentes fases de coopetição interorganizacional, buscou-se explorar os efeitos deste fenômeno no compartilhamento de conhecimento, a partir da ótica da teoria do capital social. Conforme a discussão teórica desenvolvida na revisão da literatura evidenciou-se que há algumas pesquisas que abordam estes conceitos conjuntamente, porém não foram constatadas obras que abordaram estes conceitos considerando diferentes fases do relacionamento co-opetivo. Assim, é relevante acrescentar à ciência, o comportamento observado dessa realidade.

O problema do estudo é abordado de forma qualitativa, com o objetivo de permitir uma compreensão mais detalhada dos significados e situações vividas pelos entrevistados

e observadas pela pesquisadora (RICHARDSON, 2012). Sob essa perspectiva, abordou-se o problema de forma qualitativa devido à busca de interpretações, na realidade de uma relação co-opositiva de como se manifesta o capital social entre os diferentes grupos (inter e intraorganizacionais), sua interação com os níveis de cooperação e competição e o reflexo no compartilhamento de conhecimento. Cabe destacar que com a crescente complexidade das organizações e sua experiência de fluxo contínuo, a pesquisa qualitativa está ganhando cada vez mais destaque nos estudos em administração, despontando como uma abordagem para criar conhecimento orientado para a ação (SINGH, 2015).

Quanto aos procedimentos técnicos adotou-se o método de estudo de caso. Hartley (1995, p. 208-209) define estudo de caso como uma “investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, visando promover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo”, esta técnica tende a ser aplicada “especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32) e envolver múltiplas fontes de informação (CRESWELL, 2014). O estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais num determinado contexto do que nas relações estabelecidas entre variáveis, ele busca, portanto, compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos (MERRIAM, 1988; GODOY, 2006).

De acordo com Merriam (1988), um estudo de caso pode ser caracterizado como descritivo, caso pretenda detalhar um fenômeno social, avaliativo, se visa gerar dados e informações com o objetivo de atribuir méritos ou resultados a determinados programas, ou interpretativo, quando além de descrever o fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. A presente pesquisa utiliza o estudo de caso interpretativo para validar as proposições teóricas apresentadas no item 2.3. As suposições teóricas assumidas no início do estudo são versões preliminares da compreensão do objeto que podem ser reformuladas e aperfeiçoadas durante o desenrolar da pesquisa (FLICK, 2004; GODOY, 2006).

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, pois contempla um maior número de variáveis de interesse do que pontos de dados, sendo assim, baseia-se no desenvolvimento de fontes de evidências, com os dados precisando

convergir em um formato de triângulo, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para consuzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001). O pesquisador que opta por esta metodologia deve estar atento para o aparecimento de novos significados (*insights*) que levam a repensar o fenômeno sob investigação (GODOY, 2006, p. 121).

Os estudos de caso são especialmente úteis, de acordo com Hartley (1995), quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – passado e/ou atual – no qual estão submersos. Também possibilitam uma análise processual, contextual e, em alguns casos, longitudinal, das varias ações que ocorrem no interior das organizações e dos significas a eles atribuídos. Nos estudos longitudinais - como a presente pesquisa -, analisa-se um processo ou situação interessante novamente em uma etapa posterior à coleta de dados. O principal benefício de uma pesquisa longitudinal é “documentar as mudanças de opinião ou de ação por meio de ciclos de coleta repetidos, em que a situação inicial de um processo de mudança pode ser registrada sem qualquer influência de seu estado final” (FLICK, 2009, p. 136-137).

Para o desenvolvimento de um estudo de caso o pesquisador precisa identificar em qual ambiente realizará o estudo, quais dados serão coletados, o tempo estimado para a coleta, os atores entrevistados e as situações chaves que fazem parte do caso (YIN, 2001). Os casos são selecionados a partir de sua relevância para a questão de pesquisa e para dar suporte à explanação que vem sendo desenvolvida pelo pesquisador (GODOY, 2006). Para a seleção do caso é necessário atentar-se, portanto, aos critérios determinantes para a que o pesquisador possa desenvolver e testar suas proposições.

Os estudos sobre coopetição têm focado, principalmente, empresas privadas de alta tecnologia. Isto se deve, em grande parte, ao fato destas pesquisas buscarem relações entre coopetição e inovação. No contexto deste estudo, por outro lado, como a análise da coopetição se dá em dois diferentes níveis (inter e intraorganizacional), os itens determinantes para a seleção do caso foram a existência de cooperação entre organizações concorrentes, bem como a concorrência entre as áreas das organizações selecionadas.

O caso selecionado foi um projeto de cooperação entre uma organização pública (governo de um estado brasileiro) e uma organização setorial (do mesmo estado), para a estruturação de agência de promoção de investimentos. Na sequência são apresentadas maiores informações acerca do rigor metodológico aplicado para o desenvolvimento da pesquisa, sobre o contexto das agências de promoção de investimentos, para situar o leitor

sobre a proposta do projeto conjunto, e, posteriormente, são evidenciadas maiores informações sobre o caso estudado.

3.3.1 Rigor Metodológico

O atendimento a critérios que possam atestar a qualidade de um estudo de caso qualitativo, passa pelo entendimento do significado que se atribui aos conceitos de confiabilidade, validade interna e validade externa (generalização) (GODOY, 2006). De acordo com Godoy (2006) a confiabilidade se refere ao grau de consistência com que códigos e categorias são atribuídos as informações coletadas. Para garantir a confiabilidade, portanto, o pesquisador deve revisar e confirmar que todas as etapas do estudo estão alinhadas, permitindo uma interação mútua entre o que já é conhecido e aquilo que se necessita conhecer. Godoy (2006) destaca ainda, que uma revisão dos pares durante o desenvolvimento do trabalho ou mesmo quando desenvolvida uma versão preliminar do estudo também pode contribuir para a confiabilidade da pesquisa (GODOY, 2006). Neste sentido, destaca-se que em caso de dúvidas referente a interpretação das falas dos entrevistados, os mesmos foram consultados sobre o significado, além disso o presente estudo foi revisado pelo orientador do trabalho, bem como por membros do grupo de pesquisa da responsável pelo estudo e, por fim, passará pela validação de uma banca com professores e profissionais qualificados para a discussão do tema.

Validade interna, por sua vez, significa dizer que a descrição do caso produzida pelo pesquisador está sustentada nos dados coletados e que estes dados refletem com precisão a vida real estudada (GODOY, 2006; YIN, 2016). Neste sentido, uma das grandes críticas as pesquisas qualitativas referem-se a subjetividade da mensuração dos constructos. Assim, “cabe ao pesquisador táticas que minimizem a subjetividade e aumentem a validade do constructo, como por exemplo, a triangulação dos dados por meio de várias fontes de evidências, de forma que incentive linhas convergentes de investigação” (YIN, 2016, p. 72). Yin (2016) afirma que o princípio da triangulação prevê que o pesquisador busque ao menos três modos de verificar ou corroborar os relatos do estudo. Neste sentido, os dados obtidos durante a entrevista e observação foram combinados com os dados secundários obtidos por meio do termo de cooperação assinado entre as instituições, o site e as mídias sociais do projeto, o documento com as estratégias elaboradas para a ação das equipes e o relatório final de prestação de contas do projeto. Os dados coletados nas entrevistas foram avaliados e verificados com os dados das

observações e secundários, para garantir um alto nível de rigor em termos de validade interna e de construto.

No que se refere a validade externa, garantir a possibilidade de generalização tem sido a regra orientadora de pesquisas quantitativas, baseadas em amostras estatisticamente significativas. O estudo de caso, por sua vez, baseia-se em um caso relevante e importante por si mesmo, que pode fornecer uma generalização conceituada por Stake (2000) como naturalística, que permite aos leitores, a partir de sua leitura do caso, e com base em conhecimento próprio, realizar associações e extrapolar o conhecimento para outros contextos (GODOY, 2006). Cabe destacar, no entanto, que por sua própria natureza, a pesquisa qualitativa é particularista e que o avanço de conhecimento sobre nuances e padrões do comportamento social resultam do estudo de situações, pessoas ou grupos específicos, considerados seus contextos (YIN, 2016).

3.3.2 Contexto – Agências de Promoção de Investimento

A promoção de investimentos apresentou um aumento, de intensidade e agressividade, desde meados dos anos 1980, quando a competitividade dos governos por investimento estrangeiro direto (IED) ganhou força. Wells e Wints (1990) creditam o aumento dessa competitividade, pelo menos em parte, aos países em desenvolvimento, que até então, por causa dos seus grandes mercados domésticos ou reservas de recursos naturais, não competiam por investimentos estrangeiros. Com a mudança no cenário econômico entre os anos 1970 e 1980, provocando instabilidade no preço das matérias-primas, políticas de substituição as importações e incentivo a exportação de produtos manufaturados, os países em desenvolvimento passaram a buscar novos investimentos, o que resultou em iniciativas mais agressivas também por parte dos países industrializados. A partir de então os mercados emergentes passaram a constituir uma parcela cada vez maior dos fluxos globais de IED. Em 2013, as empresas dos mercados emergentes constituíam cerca de 38% de todos os fluxos externos de IED a nível mundial (UNCTAD, 2014).

À luz dos benefícios percebidos derivados do IED, muitas economias desenvolvidas estabeleceram sistematicamente agências de promoção de investimentos (IPAs) para atrair investimentos estrangeiros (ANDERSON; SUTHERLAND, 2015). As IPAs têm como objetivo central auxiliar na melhora do clima de investimento, reduzindo os custos de transação enfrentados por investidores (sobre oportunidades de negócios e

leis e regulamentações vigentes, por exemplo) ajudando-os a lidar com procedimentos burocráticos (AMENDOLAGINE, 2013; BEZUIDENHOUT; PIETERSEN, 2015; HARDING; JAVORCIK, 2011; YAMIN; SINKOVICS, 2009), particularmente nos países em desenvolvimento, onde as informações sobre as condições de negócios não estão prontamente disponíveis e os procedimentos burocráticos tendem a ser mais onerosos (HARDING; JAVORCIK, 2011). Ao intermediar a relação entre governo e investidores, aumentar a visibilidade internacional do país (ou região) por meio de campanhas de marketing, e facilitar o processo de investimentos, oferecendo serviços personalizados e incentivos para empresas estrangeiras, não só antes como depois do investimento inicial (incluir atividades de *aftercare*) (GUIMÓN, 2009; GUIMÓN; FILIPPOV, 2012), as IPAs desempenham o papel de coordenação de IED. Elas são capazes de influenciar as decisões dos investidores, compensando falhas de mercados resultantes de informações assimétricas sobre as oportunidades de investimento ou clima de investimento do país de destino (LIM, 2018).

A proposta das IPAs é centralizar em um único local as informações e os serviços que os investidores necessitam (modelo *one-stop-shop*), assim a agência economiza custos, centralizando atividades técnicas, gerenciais e administrativas de promoção de investimentos ao mesmo tempo que facilitam o acesso as informações por parte dos investidores e possibilitam a eles um senso psicológico de segurança para efetivação dos investimentos (LIM, 2018). Estas ações são relevantes pois as distâncias psíquicas, isto é, diferenças ambientais, culturais, políticas e econômicas, que tendem a figurar entre o país de origem e destino dos recursos, causam insegurança aos investidores, que precisam de informações adequadas para reverter esta sensação e efetivar os investimentos (ANDERSON; SUTHERLAND, 2015).

Wells e Wints (1990; 2000) forneceram os fundamentos teóricos iniciais para a adoção de políticas de promoção para atração de investimentos. No estudo seminal “*Marketing a country: promotion as a tool for attracting foreign investment*”, Wells e Wints (1990) afirmam que a promoção de investimentos consiste em prover informações aos potenciais investidores, criar uma imagem atrativa do país ou local para investimentos e fornecer serviços aos investidores prospectados. De acordo com Morisset e Andrews-Johnson (2003), essa definição engloba duas justificativas analíticas importantes para as IPAs. A primeira é o seu papel na comunicação e divulgação de informações e a segunda é que a IPA pode desempenhar um papel na coordenação da maioria das atividades destinadas a melhorar o ambiente de negócios no país de acolhimento. Estas justificativas

implicam que as IPAs podem mediar a relação entre o ambiente do país de acolhimento e os fluxos de IED, bem como ser um dos determinantes do IED.

Wells e Wint (1990) destacam, ainda, que outros itens são importantes para o desenvolvimento de um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos investimentos, como incentivos tributários e subsídios, boa infraestrutura, simplificação de processos burocráticos (desburocratização), estabilidade política, segurança jurídica, entre outros. No entanto, não basta o governo local desenvolver esse ambiente, ele precisa comunicar esses esforços aos potenciais investidores (KINDRA; STRIZZI; MANSOR, 1998). Nesse sentido, localidades que contam com o apoio de Agências de Promoção de Investimentos tornam-se mais eficientes. Caso não se atente para a promoção de investimentos, a região ou país está mais propensa a perder recursos - que geraria ganhos de arrecadação e desenvolvimento econômico e social para o estado -, para outra localidade (OSCE, 2006).

Em consequência do reconhecimento das IPAs como um componente essencial para atração de investimentos, especialmente em mercados emergentes, houve um rápido crescimento no número de agências em todo o mundo (SIRR; GARVEY; GALLAGHER, 2012). Desde a sua criação em 1995, a Associação Mundial de Agências de Promoção de Investimentos (WAIPA) registrou um número crescente de membros, representando países e regiões de todo mundo. O número de IPAs registradas na WAIPA apresentou um aumento de 70% entre os anos de 2002 e 2006. De acordo com a OECD (2011), a WAIPA conta com mais de 240 agências associadas, representando mais de 160 países. As agências de promoção de investimentos tornaram-se, portanto, a abordagem institucional mais popular na atração de investimentos (GUIMÓN; FILIPPOV, 2012; KERSAN-ŠKABIĆ, 2015). Rota e Salone (2012) acreditam que os impactos recentes causados pela crise de crédito global que resultou na escassez financeira nos governos nacionais e regionais, aumentam ainda mais a dependência das economias locais dos investimentos privados externos, logo a relevância da atuação das IPAs na captação desses recursos.

As IPAS têm um papel relevante e uma grande credibilidade diante dos órgãos internacionais. Elas são fonte de informações para publicações importantes como o *Global Investment Trends Monitor* da UNCTAD, além de se tornarem uma das partes centrais da estratégia de desenvolvimento de muitos países. No entanto, pouco tem se estudado sobre estas agências, principalmente em países emergentes (MORISSET, 2003). Desta forma, este estudo busca contribuir com as discussões acerca destas organizações que desenvolvem um importante papel social, selecionando como objeto de pesquisa uma

agência de promoção de investimento estruturada a partir de uma parceria entre o governo de um estado brasileiro e uma organização setorial da mesma localidade.

Até 2014 as duas organizações, que formaram a agência, possuíam internamente áreas destinadas a promoção de investimentos para o território de atuação, concorrendo pelos projetos que procuravam o estado. Cabe destacar que, diferentemente de organizações privadas, que disputam mercado com seus concorrentes, com o objetivo final de obter maiores resultados financeiros, as organizações selecionadas, além da preocupação relacionada com o repasse de recursos para a manutenção de suas atividades, anseiam pelo *status* e poder relacionado ao mérito do anúncio de novos investimentos, que se revertem para a sociedade em forma de emprego e desenvolvimento regional. Em outras palavras, além da questão financeira, há uma disputa de poder entre as instituições.

3.3.3 A seleção do caso e entrada da pesquisadora

Para a seleção do caso estudado foi necessário identificar organizações que estivessem formalmente envolvidas em atividades de coopetição, ou seja, que se caracterizavam como concorrentes, mas desenvolviam atividades cooperativas. Neste sentido, foram identificadas duas agências de promoção de investimentos brasileiras, constituídas a partir de um termo de cooperação oficial, envolvendo, em ambos os casos, uma organização governamental (de nível estadual) e outra setorial, que possuíam internamente áreas destinadas a promoção de investimentos para o território de atuação, concorrendo pelos projetos que procuravam o estado. O caso com maior tempo de coopetição e com data de encerramento anterior a 2020 (data de encerramento desta pesquisa) foi selecionado, por permitir a análise do período pós-coopetitivo.

Como mencionado anteriormente, cada uma das organizações, governamental e setorial - aqui chamadas de Alfa e Beta, respectivamente (devido a solicitação das empresas para não serem identificadas) -, possuíam seu próprio departamento responsável pela atração de investimentos, o que levava ambas a competirem pelos projetos de investimento que chegavam ao estado e, obviamente, pelos méritos gerados pelo novo negócio (emprego, aumento de renda per capita, arrecadação, entre outros). Mediante o surgimento de um projeto internacional de investimentos (aqui chamado de Ômega), que ultrapassava o montante de 1 bilhão de reais e previa a geração de 2.000 empregos, no entanto, as organizações foram levadas a trabalhar conjuntamente para não perderem o projeto para outro estado ou país. A partir dos resultados positivos alcançados na atração

deste projeto ambas organizações concordaram em trabalhar de forma cooperativa para a promoção de investimentos para o território. O documento oficial de cooperação entre as instituições foi assinado em março de 2014, com vigência inicial estabelecida de 46 meses (dezembro de 2017). No mês de dezembro de 2017, as instituições reuniram-se e optaram por ampliar o termo de cooperação por mais dois anos. No entanto, devido a tensões entre as organizações, as mesmas optaram por interromper o projeto de cooperação antecipadamente, em meados de 2019.

Para que este projeto fosse adequadamente estruturado, foi necessário, portanto, aproximar as áreas de ambas as organizações, que desenvolviam atividades relacionadas a promoção de investimentos, e definir equipes para atuar em diferentes níveis de atividades. Dois níveis foram estruturados, a partir do planejamento estratégico e efetivamente constituídos na prática: deliberativo e técnico. O Conselho Deliberativo era representado pelo nível estratégico das organizações, sendo composto, portanto, pelo presidente de Beta e por quatro gestores de estado (Alfa), que tinham como função representar os interesses dos *stakeholders* da agência. Suas principais atribuições eram deliberar e aprovar estratégias, prover recursos, acompanhar e aprovar o desempenho operacional e zelar pela sustentabilidade do projeto. O Comitê Técnico, por sua vez, composto por três representantes de nível tático/ operacional de Alfa e três participantes de cada uma das secretarias de estado representadas no Conselho Deliberativo, foi responsável pelo suporte às ações estratégicas, táticas e operacionais do projeto. Suas funções foram: facilitar a tramitação dos processos críticos em cada entidade, servir como canal de comunicação, avaliar e emitir opiniões técnicas sobre as atividades de atração de investimentos, bem como participar diretamente nesse processo.

Um terceiro grupo, intitulado como grupo executivo, foi inicialmente incluído no planejamento estratégico. Ele seria composto por quatro representantes da Beta e um consultor com experiência na área, que seriam designados como responsáveis pela operacionalização da agência, ou seja, identificar investidores potenciais, divulgar o estado junto aos investidores, agendar reuniões, desenvolver materiais que subsidiassem a tomada de decisão dos investidores, entre outros. Esse grupo, no entanto, manteve-se ativo somente durante 18 meses. No restante do período estas atividades foram delegadas para a equipe técnica.

Em outras palavras, o Conselho Deliberativo foi o nível responsável pelo direcionamento estratégico da agência, enquanto o Comitê Técnico desempenhou funções de nível tático, proporcionando as condições necessárias para o desenvolvimento de ações

que vislumbrem os objetivos estabelecidos pelo nível estratégico e, na falta do Grupo Executivo, também foi o responsável por executar as atividades operacionais do projeto, ou seja, prospectar investidores e gerenciar os projetos.

A autora atuou na organização setorial, na área de inteligência de mercado, com atuação diretamente relacionada ao projeto de atração de investimentos no período de janeiro de 2018 a março de 2019. A admissão ocorreu após entrevista realizada no ano anterior com o gerente da área, que desde o primeiro momento autorizou o desenvolvimento da tese vinculada ao projeto de promoção de investimentos e forneceu a documentação relacionada ao período de vigência para análise. O mesmo gerente incluiu a pesquisadora como integrante do Comitê Técnico da agência de promoção de investimentos, o que permitiu o desenvolvimento de observações participantes em reuniões da equipe. Estas reuniões aconteciam todas as sextas-feiras na parte da tarde na sede do governo ou da organização setorial. Além das interações nas reuniões semanais com os membros do Comitê Técnico, a pesquisadora também participou de reuniões que envolviam os membros do Comitê e investidores, bem como seminários e congressos. Outrossim, a pesquisadora participou de duas reuniões oficiais do Conselho Deliberativo, além de outras interações informais com o nível estratégico.

De forma resumida, esta seção busca evidenciar o viés das organizações selecionadas para esta pesquisa, bem como da pesquisadora, uma vez que a autora do estudo esteve vinculada a uma das organizações durante parte do período da coleta de dados. Para assegurar o devido rigor metodológico, no que se refere a confiabilidade, validade interna e validade externa, foi empregada a triangulação de dados. As técnicas de coleta de dados, bem como os elementos e fatores constitutivos empregados na análise são descritos na sequência.

3.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação (GODOY, 2006, p. 133). De acordo com Yin (2001) a coleta de dados de um estudo de caso pode ser feita, a partir de diferentes fontes de dados, que podem ser agrupadas em três grupos principais: observação, entrevistas e análise documental (GODOY, 2006). Com o objetivo de compreender o fenômeno estudado, triangular os dados obtidos e garantir maior embasamento para os resultados do estudo, empregou-se na coleta de dados desta pesquisa a observações participante, a análise de documentos e

entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa enquadra-se como longitudinal, uma vez que, busca compreender como diferentes séries temporais (T0, T1 e T2) estão associadas as variáveis estudadas (PETTIGREW, 1990).

Para a análise dos dados, foram adotadas as técnicas de análise da narrativa e *pattern matching* (TROCHIM, 1989), que possibilitaram a comparação entre a teoria existente e os dados coletados na fase empírica. Estes procedimentos são melhores explicados na sequência.

3.4.1 Coleta dos dados

A observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo, pois procura apreender as aparências, eventos e comportamentos. A observação pode ser participante ou não participante. A observação não participante ocorre quando o pesquisador atua apenas como espectador. Baseando-se nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, o pesquisador procura ver e registrar o máximo de corréncias que sejam relevantes ao trabalho. Este tipo de observação inclui visitas de reconhecimento ao local da pesquisa, observações de reuniões ou mesmo na ocasião da realização das entrevistas (GODOY, 2006). O presente estudo empregou a técnica de observação não-participante nesta última situação, ou seja, com o intuito de observar as expressões e diferentes entonações dos entrevistados durante a entrevista.

Na observação-participante, por sua vez, “o pesquisador deixa de ser um mero espectador, podendo assumir uma variedade de funções dentro do caso e participar dos eventos que estão estudando” (GODOY, 2006, p. 133). Estas funções podem variar entre interações sociais até atividades funcionais específicas, como no caso da presente pesquisa, na qual a pesquisadora fez parte do Comitê Técnico do projeto de cooperação estudado. O conteúdo das observações envolve uma parte descritiva das rotinas observadas, e outra parte reflexiva por parte do pesquisador.

As observações foram realizadas, fundamentalmente, durante as reuniões com membros do Comitê Técnico e Conselho Deliberativo, embora algumas delas tenham sido realizadas fora deste contexto. No total, a pesquisadora acompanhou duas reuniões com membros do Conselho Deliberativo e 69 reuniões com membros do Comitê Técnico, sendo 41 reuniões referentes ao encontro semanal da equipe, que tinham aproximadamente 2 horas de duração e 28 delas referentes a reunião do Comitê com investidores. Além disso, observações foram realizadas durante a participação de seis

membros do Comitê em curso sobre promoção de investimentos e durante dois congressos nos quais a equipe contava com estandes de exposição.

A técnica da observação é frequentemente combinada com a entrevista. As entrevistas podem ser classificadas como estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas. Dada a complexidade do estudo das relações cooperativas, bem como da identificação dos elementos da teoria do capital social, optou-se pela utilização da entrevista semi-estruturada, uma vez que, esta técnica é indicada quando o assunto pesquisado é complexo, pouco explorado, ou confidencial e difícil de ser tratado (GODOY, 2006). A entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões ou situações relativas ao tema de interesse.

A pesquisa semi-estruturada normalmente é orientada por um guia de tópicos a serem discutidos que fornece uma linha mestre para as perguntas a serem formuladas. Pode haver desvios na sequência das perguntas para estimular os relatos dos entrevistados, assim como é possível ajustar o roteiro à medida em que as entrevistas são realizadas. De acordo com Godoy (2006), este tipo de entrevista permite o recolhimento de dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, assim, por mais que o pesquisador utilize um roteiro base, ele não deve ser rígido, deve permitir que o entrevistado se expresse e siga sua própria lógica (que não necessariamente será igual a do pesquisador) (GODOY, 2006). Nesse sentido, de forma geral a pesquisadora utilizou apenas duas perguntas, a primeira delas solicitava que os entrevistados narrassem o período de cooperação entre Alfa e Beta, desde onde eles identificavam os primeiros elementos que levaram ao trabalho conjunto. Na segunda pergunta, por sua vez, foi solicitado que os entrevistados narrassem o mesmo período, no entanto, agora, com foco nos acontecimentos internos. Caso os entrevistados não abordassem os elementos da pesquisa, ou o fizessem de uma forma muito superficial, eles eram estimulados a partir de novos questionamentos acerca das rotinas do período. Reforça-se que apesar do uso do guia a pesquisadora buscou ao máximo evitar a condução das falas dos entrevistados e emitir expressões ou opiniões durante a entrevista (GODOY; MATTOS, 2006).

As entrevistas foram realizadas em outubro e novembro de 2019, após, portanto, o encerramento da relação cooperativa entre as organizações e do vínculo da pesquisadora com a organização social. Foram entrevistadas 20 pessoas, sendo 7 delas vinculadas a entidade setorial e 11 delas vinculadas governo. Duas entrevistas foram realizadas com terceiros (consultores) contratados em diferentes etapas do projeto. Os cronogramas, com

data e duração de cada entrevista, o departamento e o nível de atuação de cada um dos entrevistados está descritos nos Quadros 8, 9 e 10, respectivamente.

Para a definição da amostra teórica (número de entrevistados) do estudo foi empregado o princípio de saturação teórica de Glaser e Strauss (1967), que conforme Godoi e Mattos (2006), imprime rigor ao processo de amostragem qualitativo. Assim, o critério de julgamento para o encerramento das entrevistas foi a saturação teórica das categorias analisadas. Godoi e Mattos (2006) explicam que saturação significa que, à medida que o pesquisador vivencie casos similares, adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento da teoria estudada, cessando assim as entrevistas.

Quadro 8 – Cronograma das entrevistas realizadas com Beta

Entrevistados	Nível das atividades	Departamento	Data da entrevista	Duração
Entrevistado A	Estratégico	Beta 1 e 2	10/10/2019	44:41
Entrevistado B	Tático	Beta 1	24/10/2019	37:09
Entrevistado C	Tático	Beta 2	23/10/2019	35:08
Entrevistado D	Tático/Operacional	Beta 2	22/10/2019	1:26:41
Entrevistado E	Operacional	Beta 2	24/10/2019	12:16
Entrevistado F	Operacional	Beta 2	24/10/2019	43:03
Entrevistado G	Operacional	Beta 2	23/10/2019	41:23

Fonte: Elaboração própria

Quadro 9 – Cronograma das entrevistas realizadas com Alfa

Entrevistados	Nível das atividades	Departamento	Data da entrevista	Duração
Entrevistado H	Estratégico	Alfa 1	20/11/2019	31:58
Entrevistado I	Estratégico	Alfa 2	11/11/2019	43:09
Entrevistado J	Estratégico/Tático	Alfa 3	07/10/2019	1:12:03
Entrevistado K	Tático	Alfa 1	08/10/2019	49:16
Entrevistado L	Operacional	Alfa 1	18/10/2019	26:58
Entrevistado M	Operacional	Alfa 1	30/10/2019	13:45
Entrevistado N	Tático	Alfa 2 / Alfa 3	16/10/2019	54:21
Entrevistado O	Tático	Alfa 3	17/10/2019	1:04:40
Entrevistado P	Tático	Alfa 4	07/10/2019	44:24
Entrevistado Q	Tático	Alfa 4	30/10/2019	30:28
Entrevistado R	Operacional	Alfa 2	10/10/2019	53:27

Fonte: Elaboração própria

Quadro 10 – Cronograma das entrevistas realizadas com Beta

Entrevistados	Empresa	Data da entrevista	Duração
Entrevistado S	Consultoria A	22/10/2019	36:38
Entrevistado T	Consultoria B	25/10/2019	1:56:35

Fonte: Elaboração própria

Para a definição da amostra teórica (número de entrevistados) do estudo foi empregado o princípio de saturação teórica de Glaser e Strauss (1967), que conforme

Godoi e Mattos (2006), imprime rigor ao processo de amostragem qualitativo. Assim, o critério de julgamento para o encerramento das entrevistas foi a saturação teórica das categorias analisadas. Godoi e Mattos (2006) explicam que saturação significa que, à medida que o pesquisador vivencie casos similares, adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento da teoria estudada, cessando assim as entrevistas.

A média de duração das entrevistas foi de 46min54s, totalizando 15hs38min03s. Ressaltamos que todos os nomes dos entrevistados e das áreas, bem como os nomes mencionados nas entrevistas foram alterados no sentido de manter a confidencialidade dos sujeitos da pesquisa. Após a realização das entrevistas, elas foram transcritas, permitindo que o pesquisador se familiarize com o conteúdo (GIBBS, 2009). A transcrição das entrevistas resultou em 185 páginas de registros para aplicação da análise de dados.

Por fim, procedeu-se ainda com a análise de documentos. De acordo com Yin (2001), esta técnica de coleta de dados também pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso. Os documentos são entendidos, de forma ampla, como materiais escritos (jornais, textos de mídias sociais, memorandos, relatórios internos e externos, documentos administrativos, entre outros). Para o estudo de caso o uso mais importante dos documentos, dá-se em função da corroboração e ampliação das evidências oriundas de outras fontes (como observações e entrevistas) (YIN, 2001).

No que se refere a análise de documentos, foram utilizados como base o termo de cooperação assinado entre as instituições, o site e as mídias sociais do projeto, o documento com as estratégias elaboradas para a ação das equipes e o relatório final de prestação de contas do projeto. Os documentos foram disponibilizados pelas instituições para análise durante todo o período de coleta de dados para a pesquisa (janeiro de 2018 a fevereiro de 2020).

De posse dos dados obtidos nas observações em campo, nas entrevistas, e na análise documental, buscou-se cruzar os dados a fim de relacioná-los tanto em suas convergências quanto divergências. Na sequência são apresentadas as técnicas empregadas na análise e interpretação dos resultados.

3.4.2 Análise e interpretação dos dados

Na etapa de análise e interpretação dos dados o pesquisador aprofunda sua leitura e compreensão das entrevistas, observações e documentos obtidos, buscando extrair sentido dos dados coletados, a partir da teoria previamente estudada (CRESWELL, 2007). Nesse sentido, foram definidos os elementos constitutivos de análise (EC), ou categorias de análise, a partir dos conceitos de Kerlinger (1979). No Quadro 11, são expostos os elementos constitutivos de análise (EC), as descrições dos elementos (DE), as Definições Constitutivas (DC) relacionados aos princípios teóricos que são analisados e as Definições Operacionais (DO) referentes a operacionalização dos conceitos na prática (empiricamente) (KERLINGER, 1979).

Para a interpretação dos dados, foi adotada a técnica de análise narrativa (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO, SILVA, 2007) e a comparação de padrões teóricos e empíricos advindos do marco teórico e do campo de pesquisa, também chamada Técnica *Pattern Matching* de análise de dados, de Trochim (1989). Enquanto a análise narrativa permitiu a interpretação das entrevistas em profundidade, a técnica *Pattern Matching* possibilitou a comparação entre a teoria existente e os dados coletados na fase empírica.

Como apoio para a etapa de organização, categorização e interpretação dos dados obtidos junto as empresas, utilizou-se o software para análise de dados qualitativos, MAXQDA, versão 2020. Os resultados do procedimento de codificação foram comparados e as descobertas relevantes de cada código foram examinadas nas diferentes entrevistas e destacadas por citações selecionadas. Por fim, os códigos foram avaliados quanto ao seu impacto e relevância para responder às preposições da pesquisa (KRAUS *et al.*, 2018).

Quadro 11 – Categorização dos dados

Elemento Constitutivo	Descrição dos Elementos	Definição Constitutiva	Definição Operacional
EC1	Coopetição interorganizacional	Uma relação paradoxal entre dois ou mais atores envolvidos simultaneamente em interações cooperativas e competitivas (BENGRSON; KOCK, 2014)	Identificar aspectos competitivos e cooperativos existentes entre as empresas estudadas.
EC2	Capital social	Capital social se refere a três traços da vida social, que se	Dimensão estrutural, baseada nas interações sociais entre os atores;

		desenvolvem dentro de um grupo, facilitando as ações e a cooperação para perseguir objetivos comuns aos membros desse grupo (PUTMAN, 1993; SEN; COWLEY, 2012). Esses traços podem ser entendidos nas dimensões: estrutural, relacional e cognitiva.	Dimensão relacional, voltada para os sentimentos criados entre os membros do grupo, como confiança e reciprocidade; Dimensão cognitiva, entendida como visão e narrativas compartilhadas entre os atores.
EC3	Compartilhamento de conhecimento como resultado da coopetição intraorganizacional	A cooperação entre unidades que concorrem internamente elevam o compartilhamento de conhecimento.	Identificar aspectos de coopetição intraorganizacional que levaram ao compartilhamento de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria

Apresentados os principais aspectos dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, optou-se por descrever antes da seção de análise e interpretação dos resultados, uma breve explicação acerca do rigor metodológico empregado no desenvolvimento deste estudo.

Apresentada a base teórica e as explicações quanto aos procedimentos e rigor metodológico aplicado para o desenvolvimento do estudo, na sequência é descrita a análise e interpretação dos resultados.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se a descrição e análise dos dados resultantes da pesquisa. Conforme anteriormente mencionado, este estudo tem como objetivo analisar como o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional é influenciado pela coopetição interorganizacional, a partir da lente teórica do capital social e sob uma perspectiva longitudinal. Assim, em um primeiro momento é apresentado o contexto de coopetição interorganizacional em três fases: pré coopetição, coopetição e pós-coopetição. Depois de situar o leitor no processo interorganizacional, são apresentadas as respostas intraorganizacionais das dimensões do capital social de ambas as organizações para a variação do contexto externo, para então identificar a influencia destes elementos no nível de coopetição intraorganizacional e no nível de conhecimento compartilhado entre as áreas das organizações estudadas.

O tópico 4.1 que trata da coopetição interorganizacional descreve o processo de coopetição, desde os primeiros elementos que levaram a cooperação entre as organizações, até o momento pós anúncio formal do fim do projeto, contemplando assim uma descrição do contexto histórico e do ambiente estudado. Assim, para evitar a repetitividade de informações a autora optou por não apresentar um tópico específico dedicado para a apresentação desta descrição.

4.1 COOPETIÇÃO INTERORGANIZACIONAL (EC1)

Para este estudo foram definidos três períodos diferentes de análise: i) a fase pré coopetição ou Tempo 0 (T0), que deu início as negociações entre as organizações e áreas para o início da relação interorganizacional de coopetição e desenvolvimento do planejamento estratégico das ações (2011 a 2015); ii) a fase de coopetição ou Tempo 1 (T1), quando foram efetivamente iniciadas as atividades conjuntas; e, iii) a fase pós-coopetição ou Tempo 2 (T2), que refere-se ao período após o encerramento da coopetição interorganizacional (na percepção dos participantes).

Cabe destacar que a ocorrência de diferentes períodos ou fases do projeto de coopetição mostraram-se claros também para os participantes do estudo. Os Entrevistados D e N, estabeleceram no início de suas falas três períodos distintos observados no projeto, enquanto o Entrevistado O utilizou os termos “período pré agência”, “período da agência” e “atualmente” para definir as diferentes fases evidenciadas. Neste sentido é importante

destacar que os participantes D e N não consideraram o momento pós-coopetição como uma das fases, mas sim, o momento pré-coopetitivo e dois momentos distintos dentro do período coopetitivo, um deles antes da presença de um consultor externo e outro após a presença deste ator. Estes achados corroboram com os estudos de Salvétat & Géraudel (2012) e Chiambaretto, Massé e Mirc (2019), que destacam a relevância de atores externos em relações coopetitivas.

Embora a autora tenha optado por não incluir nova fase para caracterizar o período com a presença do consultor, o entendimento dos entrevistados sobre as mudanças introduzidas por este ator foi cuidadosamente inserido no processo de análise e discussão dos resultados no período coopetitivo (T1).

O fim da coopetição, logo o momento pós-coopetitivo, seria inicialmente considerado como meados de 2019, quando aconteceu a reunião onde foi oficialmente anunciado o término da cooperação entre as organizações neste projeto. Para os entrevistados, no entanto, o projeto foi finalizado antes desta data, uma vez que na prática a cooperação entre as organizações acabou meses antes da reunião oficial. A maior parte dos entrevistados (do Comitê Técnico), inclusive, informaram não estarem cientes de que o fim da cooperação entre as organizações havia sido oficializado. Desta forma, a autora optou por não definir a reunião como ponto de início do período pós coopetitivo, permitindo, assim, que os entrevistados estabelecessem a mudança de fase (coopetitiva para pós-coopetitiva) de acordo com suas percepções sobre o nível de cooperação entre as organizações.

Um maior detalhamento sobre cada uma das fases é apresentado na sequência.

4.1.1 Fase pré coopetição (T0)

A fase pré coopetição refere-se ao período de aproximação das organizações e as primeiras iniciativas para o desenvolvimento do projeto de atuação coopetitiva de promoção de investimentos, ou seja, o planejamento e estruturação da agência. Na fase pré coopetição alguns fatores se destacam na fala dos entrevistados: a necessidade do trabalho conjunto para a atração de Ômega, o início das negociações para a cooperação entre Alfa e Beta para a estruturação de uma agência de promoção de investimentos, a alteração da equipe de nível estratégico em Alfa (eleições) e a formulação do planejamento estratégico da agência.

Alfa e Beta têm em seu escopo a promoção de investimentos, no sentido de promover o aumento de arrecadação para ambas, e também um maior desenvolvimento econômico e social para a sociedade em geral, por meio da geração de emprego e renda para a população. Os benefícios advindos dos investimentos acabam atribuindo prestígio ao responsável pela atração dos projetos. Nesse sentido, Alfa e Beta disputavam protagonismo inicialmente. Embora, conforme o relato dos Entrevistados N e O, as organizações tivessem um bom nível de interação e engajamento.

Quando da apresentação do projeto de investimento de Ômega, no entanto, que contemplava, entre outros, a necessidade de negociação dos “incentivos fiscais, questões relativas a meio ambiente, treinamento de pessoal e financiamento para abertura da fábrica” (Entrevistado N), todas as organizações que poderiam agregar valor ao processo de atração de investimentos foram chamadas por Alfa para contribuir com a negociação, incluindo Beta. De acordo com a Entrevistada R, Alfa aumentou suas interações com Beta neste período para acessar dados solicitados por Ômega. Além disso, Alfa estimulava a interação entre Ômega e Beta, com o intuito de evidenciar o apoio e segurança providos pela organização setorial.

Os resultados da negociação com Ômega foram positivos, levando o gestor de Alfa 1 a iniciar um projeto para o desenvolvimento de ações conjuntas entre as organizações para a atração de investimentos inovadores para o estado. Porém, de acordo com os Entrevistados A e K, esse projeto não apresentou os resultados esperados. Estes eventos ocorreram entre 2011 e 2014.

Ao mesmo tempo, Beta estruturava um plano de desenvolvimento junto as empresas do setor que representa e identificou que uma das maiores necessidades do setor era o adensamento da cadeia produtiva, ou seja, a atração de investimentos que suprissem a necessidade de importação ou de compra de outros estados por parte das empresas, o que impactaria diretamente nos custos das mesmas. Diante da necessidade das empresas e dos benefícios percebidos a partir do trabalho conjunto para a atração de Ômega, Beta levou até Alfa, em 2014, uma proposta para a estruturação de uma parceria para a criação de uma agência de promoção de investimentos.

Embora o projeto apresentado por Beta tenha recebido o apoio do gestor de Alfa 1, a liderança administrativa de Alfa não concordou integralmente com o trabalho conjunto das organizações. De acordo com o Entrevistado O, isso acontecia porque muitas vezes Beta desenvolvia ações e anunciava como políticas que deveriam ter sido desenvolvidas por Alfa, e como não foram, a organização Beta assumiu a

responsabilidade e executou. De acordo com o Entrevistado O, tal postura fazia com que o líder de Alfa tivesse sua administração apontada como ineficiente. O que o tornou resistente a ideia de cooperar com a organização Beta neste projeto. Nas palavras do Entrevistado O, o líder administrativo “acreditava que [Beta] diria que [Alfa] havia delegado para ela a atividade de atração de investimentos” (Entrevistado O).

Com o intuito de dar andamento a parceria, Alfa 1 e o nível estratégico de Beta, buscaram o apoio de outras secretarias de Alfa, que também desenvolviam atividades vinculadas a promoção de investimentos e haviam participado da negociação com Ômega. No sentido de apoiar o projeto, Alfa 2, Alfa 3 e Alfa 4, comprometeram-se com Alfa 1 e Beta, a disponibilizar membros de sua equipe para as discussões iniciais sobre a formatação da agência. Durante este período Alfa 1 reportava diretamente ao líder administrativo o andamento das tratativas sobre a parceria.

Cabe destacar que o ano de 2014, quando o projeto da agência começou a ser pensado por Alfa e Beta, foi ano de eleições estaduais e embora a liderança administrativa tenha sido reeleita, ocorreu uma troca dos gestores de Alfa 1, 2, 3 e 4, envolvidas no projeto de estruturação da agência de promoção de investimentos. Nesta etapa, no entanto, o projeto já era de conhecimento do nível tático e operacional, que defenderam a sua manutenção junto aos novos gestores. A relevância deste trabalho da equipe técnica das secretarias foi destacada na fala dos Entrevistados J, K, N, O e P.

Depois de conhecer o projeto e reunir-se com Beta, os gestores optaram por dar andamento as atividades cooperativas, viabilizando a continuidade do projeto. De acordo com o Entrevistado I, gestor que assumiu Alfa 2 após as eleições, havia certa concorrência entre sua área em Alfa e área com competência similar em Beta (Beta 2), no entanto, optou-se por construir uma relação de parceria com Beta, reduzindo os elementos competitivos. Os entrevistados das áreas Alfa 1, Alfa 3 e Alfa 4, não destacaram elementos de competição entre suas áreas ou gestores e Beta.

O gestor estratégico de Beta, Entrevistado A, afirmou que a continuidade do projeto foi um convencimento conjunto de Beta com Alfa 1, Alfa 2, Alfa 3 e Alfa 4, de acordo com ele “caso houvesse resistência de qualquer uma das áreas de [Alfa] o líder da organização não compraria a ideia”. A fala do Entrevistado A demonstra o apoio recebido dos gestores das quatro áreas de Alfa para a continuidade do projeto de cooperação entre as organizações, bem como confirma a resistência do líder administrativo de Alfa referente a parceria. O Entrevistado L afirmou que Beta trabalhou habilmente para eliminar a visão de rivalidade que havia entre os novos gestores (e suas áreas), levando

estes a ver a parceria para a construção da agência de promoção de investimentos como um projeto conjunto da nova gestão.

Após aprovado o projeto da agência de promoção de investimentos, por meio da cooperação entre as instituições, uma consultoria especializada foi contratada para formular o planejamento estratégico juntamente com as equipes de Alfa e Beta. De acordo com o consultor, Entrevistado S, as áreas das organizações nunca haviam dialogado. O resultado foi que cada um se enxergou num pedaço do processo, foi possível identificar as zonas cinzentas, onde haviam conflitos, que foram resolvidos, e cada um pôde ver que todas as áreas envolvidas, de ambas as organizações, tinham valor perante o investidor, cuidavam de uma parte do processo e tinham pontos fortes que os outros não tinham. No final, de acordo com ele, se conseguiu criar respeito e confiança entre as áreas das organizações.

Para o Entrevistado A a formulação do planejamento estratégico pode ser considerado como um facilitador para as atividades seguintes, porque todos se envolveram e comprometeram com o projeto desde o começo, então se sentiram partícipes do processo. Cabe destacar, no entanto, que o líder administrativo não compareceu em nenhuma das reuniões do projeto, nem mesmo nas reuniões de nível estratégico que foram realizadas pela consultoria com o intuito de comprometer as partes com o planejamento desenvolvido (Entrevistado S). Uma análise dos documentos, como listas de presenças e fotos, dos quatro eventos promovidos pela agência também evidencia a ausência do gestor.

Em resumo, esta primeira fase de construção da relação cooepetitiva foi marcada por um projeto de investimento que expôs os benefícios do trabalho conjunto para a atração de investimentos, por uma iniciativa de Beta para a criação de uma agência de promoção de investimentos em cooperação com Alfa e pelo planejamento estratégico desta agência, que reuniu a equipe das duas organizações. As lideranças estratégicas de Alfa ficaram inicialmente divididas e houve certa resistência ao projeto devido a prejuízos de reputação que ele poderia causar a Alfa e a falta de perspectiva de continuidade do projeto devido as eleições. Por outro lado, ambas as organizações ganhariam maior *status* caso tivessem projetos de investimentos a elas atribuídos, além dos ganhos de arrecadação oriundos de novos negócios instalados no território, o que acabou por viabilizar a continuidade das tratativas mesmo após a mudança das lideranças estratégicas das secretarias envolvidas e mediante as reservas da principal liderança de Beta acerca da

parceria. Um resumo dos principais elementos competitivos e cooperativos relatados pelos entrevistados em T0 está evidenciado no Quadro 12.

Quadro 12 - Resumo dos elementos da coopetição interorganizacional em T0

ECI	Período	Competição	Cooperação
Coopetição interorganizacional	T0	<ul style="list-style-type: none"> - Protagonismo na divulgação dos investimentos atraídos para o estado; - Responsabilidade pela execução da política de promoção de investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção do investimento Ômega; - Convencimento das lideranças de Beta acerca do projeto de coopetição; - Planejamento estratégico da agência.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.2 Fase da coopetição (T1)

A segunda fase, ou fase da coopetição, compreende o período no qual a agência passou a funcionar em termos práticos, ou seja, o grupo foi formalizado e as organizações passaram a desenvolver atividades conjuntas para a promoção de investimentos. Essa fase pode ser subdividida em três momentos distintos, o momento inicial onde a equipe técnica desenvolvia as atividades táticas e operacionais, um momento intermediário, quando um consultor especializado foi contratado para executar as atividades operacionais e um terceiro período, em que a equipe técnica volta a assumir os dois níveis das atividades.

Em 2015, as atividades da agência começaram a ser efetivamente desenvolvidas. De uma maneira informal começaram a surgir convites para reuniões com os investidores, por parte das diferentes áreas das organizações (Entrevistado J). Para o entrevistado N, a participação de vários atores nestas reuniões unificou o discurso, no que tange a promoção de investimentos, e passou a demonstrar para os investidores a eficiência e eficácia da agência.

De acordo com o Entrevistado G, além das reuniões com os investidores, haviam reuniões semanais com a equipe das duas organizações, onde eram repassadas informações sobre o andamento dos projetos de investimentos coordenados por cada uma das áreas. O Entrevistado G afirmou ainda que, embora o modelo de atuação fosse melhor do que a promoção de investimentos individual, a equipe não via o modelo como ideal, uma vez que “ao mesmo tempo que todo mundo era responsável, ninguém o era, ou seja, não havia uma liderança para coordenar o projeto”. Por este motivo, decidiu-se pela contratação de um consultor que atuaria como um coordenador da agência. A contratação

deste profissional já estava prevista no acordo inicial entre as instituições e no próprio planejamento estratégico, mas a pedido do Conselho Deliberativo a equipe técnica tentou, inicialmente, desenvolver as atividades sem a contratação deste profissional. No mês de abril de 2016 o consultor foi contratado. Esse consultor, posteriormente, foi denominado como CEO da agência de promoção de investimentos.

O perfil esperado do CEO era técnico, com conhecimento sobre IPAs, atração de investimentos e que conseguisse organizar a equipe (Entrevistados A, I e N). Assim, foi contratado um profissional com experiência de mercado, na iniciativa privada. A falta de experiência do profissional na área pública e com elementos políticos acabou por dificultar as ações do profissional (Entrevistados O e T). Essas dificuldades foram percebidas tanto pelo consultor, quanto por Alfa e Beta.

De acordo com o CEO (Entrevistado T), desde o início houve uma pressão por parte das áreas de Alfa para que o protagonismo fosse atribuído à elas. Ao mesmo tempo, como o CEO estava fisicamente instalado em Beta, sentia uma cobrança da organização para que as informações sobre o andamento dos projetos fossem passadas primeiramente para a equipe de Beta. O CEO afirma ter se posicionado de forma firme frente as organizações, buscando viabilizar o mesmo nível de acesso a informações e protagonismo para os envolvidos. Em sua visão, essa postura foi, no entanto, a provável razão da não renovação de seu contrato.

Embora entrevistados de Alfa (Entrevistados R, N e O) e de Beta (Entrevistados A, D e G) tenham reconhecido a competência técnica e afirmado que houve uma evolução no trabalho da agência com a chegada do CEO, houveram críticas constantes ao profissional no que se refere a dificuldade de articulação (Entrevistado I, R) e relacionamento (Entrevistados A, B, K, N, O) junto as equipes técnica e estratégica da agência, o que acabou gerando atritos e ressalvas por parte de ambas as organizações, que passaram a restringir as ações do CEO. Para o Entrevistado J o CEO “acabou sendo vencido pelas duas estruturas (Alfa e Beta). O resultado foi que ele não conseguiu a agilidade que ele queria e que era esperada dele” (ENTREVISTADO J).

Em junho de 2017, o contrato com o consultor foi finalizado e a agência voltou a atuar sem a presença da figura de um CEO, retornando, portanto, ao mesmo modelo de 2015, com o desenvolvimento das ações sob responsabilidade do Comitê Técnico e a tomada de decisão centrada no Conselho Deliberativo. Chama a atenção, no entanto, que diferente de 2015, as organizações concordam que este modelo de trabalho funcionava melhor sem a presença de um CEO.

Mesmo com a saída do profissional externo contratado para coordenar as atividades da agência, a interlocução entre Alfa e Beta continuou boa (Entrevistado J) e houve uma ampliação da confiança entre as organizações, sobretudo no nível técnico (Entrevistados A e B). Alfa e Beta passaram a trabalhar de forma mais cooperativa, pois entenderam que, embora a figura do CEO fosse importante no sentido de repassar as demandas dos investidores, essas sempre foram executadas pela equipe técnica (Entrevistados O e R). Neste sentido, a equipe técnica continuaria a desenvolver, basicamente, as mesmas atividades. Cada área assumiu a responsabilidade pelo monitoramento de alguns projetos de investimentos ativos e Beta disponibilizou um indivíduo de Beta 1 para coordenar a agenda da equipe e distribuir as atividades entre cada uma das áreas envolvidas (Entrevistado D).

Cabe destacar, que embora o CEO represente um ator relevante neste período, alguns outros elementos marcaram a relação competitiva entre as organizações e por este motivo serão melhor explorados neste tópico: a competição para o anúncio dos investimentos, a redução no nível de prioridade do projeto da agência entre o nível estratégico e a dedicação parcial da equipe de ambas as organizações para as atividades da agência.

Embora no nível técnico o planejamento estratégico tenha promovido a integração necessária entre as equipes de Alfa e Beta para trabalharem conjuntamente e iniciarem as atividades de cooperação em T1, no nível estratégico ocorreram diversos conflitos competitivos entre as organizações, principalmente no que se refere a divulgação dos projetos de investimentos. Na busca por autopromoção, cada organização tentava receber os créditos pela captação dos investimentos (Entrevistados G e T). De acordo com o Entrevistado D, em alguns casos, inclusive, os projetos eram anunciados antes da proposta ser fechada, e mesmo diante da assinatura de um termo de sigilo entre a empresa e o grupo técnico.

Mesmo que nós tínhamos um acordo no Comitê Técnico, mesmo que nós tínhamos combinado como fazer a divulgação, mesmo que nós realmente tínhamos boas intenções, quando a gente comunicava para cada superior, para cada gestor ou para o presidente de Beta, mesmo pedindo que ainda não fosse divulgado, às vezes eles acabavam divulgando. Então assim, isso criava um problema de confiança no nível técnico. [...] diante desse tipo de acontecimento o próprio Comitê Técnico já não compartilhava alguns dados com o nível estratégico” (Entrevistado D).

Como pode ser observado na fala do Entrevistado D, os conflitos competitivos entre o nível estratégico das organizações acabaram por afetar o posicionamento do Comitê Técnico, que passou a reter parte das informações sobre os projetos de investimentos, a fim de evitar conflitos entre as organizações e cumprir com os termos de sigilo definidos junto aos investidores. Em alguns momentos, no entanto, os membros da equipe técnica não conseguiam limitar o acesso do nível estratégico as informações dos projetos em andamento, devido a pressão executada pelos secretários, ou diretores e presidente das organizações (Entrevistados T, D e O). Assim, alguns anúncios acabaram ocorrendo antes da autorização por parte dos investidores ou de forma dessincronizada. No entanto, no decorrer de T1 o grupo que compunha o Comitê Técnico compreendeu que tal postura do nível estratégico era inerente as organizações e ao próprio formato de relação estabelecido entre elas, ou seja, ao modelo cooperativo (Entrevistados D, N e O).

A soma do conflito entre as áreas e o longo prazo das prospecções dos investimentos levou o nível estratégico, lentamente, a perder o interesse no projeto. Os entrevistados relataram que reunir o Conselho Estratégico era extremamente difícil. Assim o projeto foi, basicamente, sendo levado adiante pela equipe técnica. De acordo com o Entrevistado O, a intenção da equipe técnica ao criar a figura do Conselho Deliberativo durante o planejamento estratégico foi de, justamente, envolver os líderes estratégicos no projeto, levando-os com isso a darem mais base, mais credencial para o desenvolvimento das ações da agência, porém, este objetivo não foi alcançado. Assim, as reuniões que estavam inicialmente previstas para acontecerem a cada dois meses, na verdade resumiram-se a um ou dois encontros no ano (Entrevistado O).

Eu lembro que muitas vezes essas regiões acabaram levando dois, três meses para conseguir ser marcadas, porque você não conseguia juntar todo mundo numa mesma agenda, se fosse efetivamente prioritário talvez não fosse tão difícil, alguém abriria mão de uma agenda ou outra para conseguir consolidar uma agenda única para fazer com que as coisas, as ações, as decisões fossem tomadas (Entrevistado Q).

O Entrevistado Q afirmou ainda, que além da dificuldade para reunir o Conselho Deliberativo, pouco se resolvia quando os encontros aconteciam, “as reuniões eram superficiais e pouco efetivas”. O Entrevistado G, por sua vez, destacou que era mais fácil reunir as lideranças em um evento público, onde eles dividiam o palco e falavam sobre o projeto em comum, do que em reuniões fechadas para discutir os rumos da agência.

De acordo com o Entrevistado T, que atuou como CEO da agência, a partir do momento que ele iniciou suas atividades o Conselho Deliberativo, que já apresentava um baixo nível de integração, dispersou completamente. O CEO afirmou que ele conversava com todas as lideranças individualmente, mas que nos 18 meses de atuação conseguiu reunir o nível estratégico em apenas uma ocasião, em meados de 2017, quando estava encerrando o contrato, e iria apresentar os resultados do período de atuação. Depois da saída do CEO foram realizadas somente outras duas reuniões com todos os membros do Conselho Deliberativo, uma em dezembro de 2017 e outra em maio de 2018.

A falta de integração do Conselho Deliberativo forçou os integrantes do Comitê Técnico a buscarem a aprovação das ações da agência individualmente, junto a liderança de cada área, acrescentando assim, o tempo de dedicação destes profissionais para o projeto da agência. A divisão do tempo dos integrantes do Comitê Técnico entre as atividades da agência e as rotinas de trabalho na área específica de atuação, se mostrou, também, como elemento relevante para o projeto de cooperação (Entrevistado G, P, O, J) – reduzindo o nível de cooperação. De acordo com o Entrevistado G, tanto Alfa quanto Beta trabalhavam primeiro para si, e o tempo que “sobrava” dedicava as ações da agência.

O período de cooperação entre as organizações foi marcado, portanto, por um alto nível de cooperação entre a equipe técnica para a promoção de investimentos (criação de valor) e por um alto nível de competição nos anúncios dos investimentos atraídos (apropriação de valor). Isso resultou numa maior aproximação e compartilhamento de conhecimento no nível técnico, restringido pelo baixo número de horas que as equipes tinham disponíveis para dedicar-se ao projeto, e um maior afastamento do nível estratégico. O CEO aparece como um ator importante, não somente pelo papel de mediador entre as organizações Alfa e Beta, mas também como um ponto de comparação para o Comitê Técnico, que passa a perceber a viabilidade do trabalho conjunto das organizações sem a presença de um mediador.

Um resumo dos principais elementos competitivos e cooperativos relatados pelos entrevistados em T1 está evidenciado no Quadro 13.

A combinação destes elementos, competição no anúncio dos investimentos, baixa priorização do projeto entre o nível estratégico e a falta de tempo da equipe para se dedicar as atividades de promoção de investimentos foram alguns dos fatores que levaram ao desgaste da parceria, levando ao final do relacionamento cooperativo entre Alfa e Beta. Essa ruptura é melhor abordada na sequência.

Quadro 13 - Resumo dos elementos da coopetição interorganizacional em T1

EC1	Período	Competição	Cooperação
Coopetição interorganizacional	T1	- Protagonismo na divulgação dos investimentos atraídos para o estado - Acesso a informações dos projetos antes dos demais envolvidos	- Compartilhamento de informações e atuação conjunta da equipe técnica no desenvolvimento de agendas com investidores

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.3 Fase pós coopetição (T2)

A última fase analisada, a fase pós coopetição, refere-se ao período de término da relação cooperativa entre as organizações concorrentes. Este período engloba tanto o estágio intermediário, em que a ruptura já havia ocorrido na prática, mas ainda não havia sido oficializada pelas organizações, quanto o momento pós reunião de definição do fim das atividades conjuntas entre Alfa e Beta. Isso porquê, conforme mencionado anteriormente, na percepção da maior parte dos participantes de nível técnico o término da relação coopetitiva entre as organizações ocorreu meses antes do anúncio oficial, que era desconhecido pela maioria dos entrevistados.

O fato do nível estratégico não priorizar o projeto da agência, pelos motivos já relatados no tópico anterior, levaram a um agravamento quando houve a primeira troca de governo em 2018. No mês de abril o então líder administrativo de Alfa renunciou a pasta para concorrer a outro cargo. O substituto extinguiu as atividades de Alfa 2 e trocou os gestores responsáveis por Alfa 1, 3 e 4, alterando os membros do Conselho Deliberativo da agência. Para situar os novos atores sobre o projeto, uma reunião do Conselho foi realizada no mês de maio de 2018. Nesta reunião as organizações voltaram a firmar o compromisso com o projeto, no entanto, depois disso não houveram novas interações do nível estratégico para discutir o andamento da agência.

Da mesma forma os elementos que já vinham estimulando conflitos competitivos e a redução da cooperação em T1 ganharam maior dimensão em T2, uma vez que, principalmente em Alfa, o anúncio de investimentos e geração de empregos poderiam ser decisivos no contexto político e os membros do Comitê Técnico passaram a ter maiores demandas devido a posse dos novos secretários. No mês de agosto do mesmo ano, a presidência de Beta também foi alterada. Embora o novo presidente tivesse grande conhecimento sobre o projeto, na definição de áreas prioritárias para a atuação de Beta

durante a nova gestão, a promoção de investimentos acabou não sendo incluída como item prioritário.

Embora o Comitê Técnico continuasse atuando nas ações da agência, a falta de apoio do nível estratégico e o próprio momento político reduziram a atuação da equipe durante o período de campanha eleitoral. Com a vitória de um novo grupo político o afastamento se tornou ainda maior. De acordo com o Entrevistado P, isso aconteceu porque a agência era, na verdade, uma relação entre áreas de Alfa e Beta e não compreendia uma estrutura, sendo assim, quando a equipe de transição conversou com cada área de Alfa, conseguiu enxergar apenas fragmentos do projeto e não a agência como um todo. Diferente do que aconteceu após as eleições de 2014, nas eleições de 2018 funcionários do nível técnico foram dispensados ou remanejados (Entrevistado J, N e O), impedindo o convencimento “de baixo para cima” sobre a relevância do projeto, da mesma forma, com outras prioridades, Beta não fez o mesmo trabalho de convencimento para a manutenção do projeto. Além disso, algumas políticas da nova gestão de Alfa conflitaram com as ideologias de Beta, levando as organizações a embates públicos, o que levou a um desgaste no relacionamento entre as organizações (Entrevistados Q e K).

O Entrevistado O resumiu o fim do projeto, a partir da perspectiva de Alfa, da seguinte forma:

A equipe tática e operacional tinha interesse de trabalhar, pesquisar, de fazer e de ir atrás, mas há algum tempo não tinha mais o apoio e a participação do nível estratégico. Então, quando houve a troca de governo, havia uma conversa de que existia uma equipe responsável pela atração de investimentos, que atendia os investidores, que tinha todo o histórico, tudo planilhado, com as reuniões, com atas definidas, mas por não ter a participação dos gestores de nível estratégico, eles próprios não sabiam passar para a equipe de transição o que era esse projeto. E por uma ênfase em demasia no corte de gastos, no controle, a nova gestão deixou esse projeto de lado. E aí com a troca de gestores, com a troca de pessoal, a coisa completamente se perdeu (Entrevistado O).

Ao questionar o gestor de Alfa 1 sobre o fim da cooperação entre as organizações, o mesmo afirmou que a sua área reconhecia a relevância do projeto, mas que entedia que ele não estava sendo executado de forma coesa. Ademais, de acordo com o Entrevistado H, a reforma administrativa (redução de pessoal) proposta pelo novo líder administrativo acabou desestruturando o programa em Alfa e como Beta também não mostrou interesse em mantê-lo, ele chegou ao fim. “Foi um consenso assim, porque Beta também perdeu o interesse. Existia um desgaste, que veio sendo criado com o tempo, algo natural, que resultou no fim da cooperação entre as organizações neste projeto” (Entrevistado H).

Esse desgaste no relacionamento entre as organizações e a falta de interesse das duas partes em continuar com o projeto foi destacado também na fala do Entrevistado L. De acordo com ele, no primeiro trimestre de 2019, alguns meses antes do fim da parceria ser oficializada, uma das lideranças de Beta já havia dito em uma reunião com a presença de alguns membros de Alfa que Beta pensava em descontinuar o projeto, e Alfa não se manifestou contra o fim da parceria. Por fim, nenhum dos dois lados disponibilizou orçamento para a continuidade das ações da agência, o que acabou por inviabilizar as operações práticas do Comitê Técnico (Entrevistados B, N e Q). Em junho de 2019, membros da equipe estratégica de Beta e Alfa se reuniram e optaram por finalizar as atividades de cooperação das organizações para a captação de investimentos.

Em T2, portanto, Alfa e Beta encerraram suas ações cooperativas, passando a uma relação puramente competitiva, conforme evidenciado no Quadro 14.

Quadro 14 - Resumo dos elementos da coopetição interorganizacional em T2

EC1	Período	Competição	Cooperação
Coopetição interorganizacional	T2	- Defesa de ideologias conflitantes entre as organizações em espaços públicos	-

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral, T2 foi marcado pela mudança das lideranças de Alfa e Beta, que resultaram nas alterações, também, da visão sobre o papel das organizações e suas prioridades (Entrevistado K e A), o que teve impacto direto sobre o projeto de coopetição. Com o término do projeto, as organizações voltaram a trabalhar de forma individual na recepção de investidores. Não foram identificados elementos de cooperação entre as organizações no período de realização das entrevistas (outubro e novembro de 2019).

4.2 CAPITAL SOCIAL INTRAORGANIZACIONAL (EC2)

Nesta subseção são apresentadas as três dimensões do capital social - estrutural, relacional e cognitivo – considerando o nível intraorganizacional de Alfa e Beta. Cada uma das dimensões é analisada em T0, T1 e T2, no sentido de identificar a influência da coopetição interorganizacional no capital social interno das organizações.

4.2.1 Capital Estrutural

O capital estrutural é entendido neste estudo a partir das interações sociais, ou seja, pela maneira como os indivíduos ou grupos conversam e agem entre si em uma equipe (BARUCH; LIN, 2012; TSAI, 2002). Assim, buscou-se analisar a interação entre as áreas intraorganizacionais de Alfa (Alfa 1, 2, 3 e 4) e Beta (Beta 1 e 2). No item 4.2.1.1 são apresentadas informações sobre a interação entre as áreas antes da coopetição dentre as organizações, no item 4.2.1.2 a análise é feita durante o período coopetitivo, e em 4.2.1.3 são discutidos os níveis de interações no término da relação coopetitiva.

4.2.1.1 Capital Estrutural em T0

Alfa

Embora Alfa 1, Alfa 2, Alfa 3 e Alfa 4 sejam áreas que respondem a mesma administração geral, elas desenvolvem suas atividades de forma independente e em estruturas separadas, ainda que próximas fisicamente. Destaca-se que cada uma destas áreas desenvolve atividades relacionadas a promoção de investimentos. Em Alfa 1 estão situados os órgãos responsáveis pelas licenças a serem fornecidas para os investidores, Alfa 2 recepciona comitivas estrangeiras de investidores para a apresentação local, bem como promove o estado no exterior, Alfa 3 é responsável pelos aspectos tributários e fiscais dos negócios, e Alfa 4 investe recursos em negócios avaliados com alto potencial de rentabilidade. Devido as atividades desenvolvidas, cada uma das áreas mencionadas tinha a recepção de potenciais investidores em sua lista de atividades. Os investidores, por sua vez, necessitavam agendas individuais com cada uma das áreas para a apresentação do projeto de investimentos. De acordo com o Entrevistado N, os investidores tinham neste período uma agenda provável de dois dias em Alfa, além da agenda com Beta. A falta de integração entre as áreas e a agenda extensa para a apresentação dos projetos fez com que o estado perdesse pelo menos dois grandes investimentos, conforme o Entrevistado O.

Neste período, embora houvesse alguma interação em nível operacional e individual onde eram trocadas informações sobre projetos de investimentos, estas informações não eram repassadas para o nível estratégico ou discutidos em nível de grupo. Portanto a interação se dava apenas em nível individual no baixo escalão. De acordo com o Entrevistado N, “não é que havia necessariamente uma má vontade, mas é

que cada secretaria atuava no âmbito do escopo da sua secretaria sem notar a importância de que essa agenda poderia ser conjunta”.

No ano de 2012, no entanto, uma empresa multinacional interessada em investir no estado um montante superior a um bilhão de reais, demandou informações do estado, informações estas que envolviam todas as áreas anteriormente mencionadas, exigindo que todos trabalhassem de forma conjunta, compartilhando e estruturando conhecimento de forma adequada para responder as demandas da empresa. O desenvolvimento deste trabalho conjunto simbolizou o início de uma aproximação entre as áreas para as equipes:

Esse case colocou todo mundo na mesa de uma maneira mais estruturada, antes disso havia sim o conhecimento de que cada uma das secretarias realizava atração de investimentos, mas as agendas conjuntas eram relativamente raras, via de regra cada secretaria atuava enquanto ilha isolada mesmo. E foi o case desta empresa que mostrou que essa estruturação enquanto ilha isolada não era eficaz”. (Entrevistado N)

De acordo com os entrevistados de Alfa, neste período as interações entre as equipes das 4 áreas aconteciam e em dois tipos de compromissos distintos: nas reuniões com a empresa e nas reuniões internas das equipes envolvidas para estruturação das informações que seriam repassadas à empresa. Depois da atuação conjunta das áreas para a promoção do investimento de Ômega mais dois projetos contaram com a cooperação das áreas. A partir disso, internamente, a ideia do projeto conjunto para promoção de investimentos foi comandado por Alfa 1, que em 2014 convidou outras secretarias para participarem do projeto piloto com Beta. Diante disso, os gestores de Alfa 2, 3 e 4 indicaram funcionários, de nível tático e operacional, para participarem das reuniões. Estes funcionários interagiam entre eles e com o gestor de Alfa 1 para a definição do modelo de trabalho da agência, posteriormente repassavam para os seus gestores encaminhamentos das reuniões.

A expectativa de mudança com as eleições que se aproximavam, no entanto, fez com que os gestores iniciais de Alfa 2, Alfa 3 e Alfa 4 mesmo colocando-se a favor da parceria não acreditassem na continuidade da mesma e limitassem a participação dos funcionários de nível tático e estratégico no desenvolvimento do projeto: “os gestores diziam para os seus funcionários não irem nas reuniões de preparação da agência porque iria virar o governo e aquilo tudo iria mudar” (Entrevistado O). Entretanto, de acordo com o Entrevistado O e P a equipe técnica insistiu na participação, o que garantiu a

continuidade da interação entre as secretarias após a mudança do nível estratégico devido as eleições. Como nesta etapa, o projeto já era de conhecimento do nível tático e operacional, esses defenderam sua manutenção junto aos novos gestores. A relevância deste trabalho da equipe técnica das secretarias foi destacada na fala dos Entrevistados J, K, N, O e P. Nas palavras do Entrevistado N:

A equipe técnica fez o convencimento dos secretários. [...] Nesse caso, foi de baixo para cima, no sentido de que a equipe técnica passou a mostrar para o gestor “olha, a gente pode fazer atração de investimentos, mas a gente precisa das outras secretarias junto, porque tem coisas que é do escopo deles e necessariamente a gente vai ter que repassar”, então apesar da gente ter tido [...] a troca de secretariado de 2014 para 2015, a equipe técnica se manteve toda. E isso fez com que o convencimento dos novos gestores fosse relativamente rápido em relação a importância da agência e de como ela atuaria (Entrevistado N).

Quando confirmada a continuidade do trabalho conjunto entre as áreas, a interação passou a ser maior, uma vez que as equipes passaram a frequentar as reuniões de planejamento estratégico. Estas reuniões foram desenvolvidas durante um período de 3 ou quatro meses, em que a equipe técnica se reunia para participar de workshops, montar o fluxo da agência e definir o papel de cada área no projeto (Entrevistado J). De acordo com o Entrevistado N, o período de planejamento foi entendido pela equipe como “uma fase intermediária de estudo, pensamento, estruturação, várias tentativas e erros do que seria a agência”. O planejamento da agência foi construído de forma a integrar todos os agentes participantes, o que levou a maior interação e aproximação dos participantes, que tinham espaço para expor e discutir suas ideias para o projeto. A interação entre as áreas permitia que uma percebesse a relevância da outra, além de resultar na delimitação dos papéis de cada um dos atores e na compreensão da viabilidade do trabalho conjunto (Entrevistados J e N).

Embora o resultado tenha sido positivo, o consultor responsável pelo planejamento, Entrevistado S, destacou que não foi uma construção fácil, uma vez que no início aconteciam muitas discussões acerca dos papéis de cada área. A interação promovida pelo planejamento estratégico representou para as equipes técnicas das secretarias, portanto, uma oportunidade para a negociação do espaço que cada uma delas teria no processo de promoção de investimentos. Essa interação não aconteceu em nível estratégico, sendo que os gestores participaram apenas das reuniões para validar os papéis das áreas, anteriormente, definidos entre o nível técnico.

Um resumo dos itens relacionados ao capital social estrutural identificados nos níveis técnico e estratégico de Alfa, em T0, está evidenciado no Quadro 15.

Quadro 15 - Resumo do capital social estrutural de Alfa em T0

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T0
Capital social	Alfa	Estrutural/ Interação social	<p>Nível técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reuniões com Ômega • reuniões internas para definições estratégicas para a promoção do investimento de Ômega • reuniões de planejamento estratégico <p>Nível estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reunião com o líder administrativo de Alfa • reunião de aprovação do planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

Na organização Beta, duas áreas interagem com maior frequência com potenciais investidores, por este motivo foram inicialmente envolvidas no projeto de cooperação com Alfa para a estruturação da agência de promoção de investimentos, Beta 1 e Beta 2. Beta 1 é reconhecida internamente como uma área estratégica, composta exclusivamente por pesquisadores, responsável pelo fornecimento de informações, principalmente econômicas, para a tomada de decisão da alta administração, mas também para organizações externas, como potenciais investidores. Essa área poderia disponibilizar informações sobre mercado consumidor, disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra entre outras, que fossem demandadas para avaliação de viabilidade dos investimentos (Entrevistados A e B). Beta 2, por sua vez, tratava de assuntos internacionais, no entanto, tinha no escopo de sua atuação a promoção de investimentos, e era a área responsável pela recepção de investidores em Beta até o momento da criação da agência (Entrevistado C).

Ressalta-se que no período pré-cooperação interorganizacional, Beta 1 estava sendo estruturada como área de Beta, desmembrada de outro departamento da organização. De acordo com o Entrevistado F, em 2016 Beta 1 foi introduzida ao organograma de Beta, antes disso atuava como área de assessoria. A estruturação de Beta 1, ou seja, de uma área de inteligência foi, inclusive um dos motivos citados pelos Entrevistados I, J, M, N e R como motivador para Alfa aceitar cooperar com Beta, uma

vez que com isso teriam acesso a ferramentas de inteligência que não possuíam internamente. Além da área de inteligência de Beta, Alfa foi motivada a cooperar com Beta pois a organização representa o maior setor do estado, tem continuidade em suas ações (Entrevistado K), capilaridade e expertise para a promoção de investimentos (Entrevistado L), dinamismo, credibilidade (Entrevistado N) e agilidade (Entrevistado J), além do envolvimento em projetos anteriores com Alfa (Entrevistado O). Beta, por sua vez, afirmou que identificou em seus estudos a demanda da promoção de investimentos para o crescimento do setor que representa, no entanto, o desenvolvimento de uma agência individualmente não seria viável por questões financeiras e pela demanda de informações centralizadas em Alfa. Por estes motivos, Beta buscou estruturar a parceria com Alfa.

Beta 1 e Beta 2 possuíam baixo nível de interação. O status atribuído a Beta 1, como área de inteligência e a Beta 2 como área operacional, pelo próprio gestor estratégico das áreas, Entrevistado A, pode ter influenciado tal distanciamento entre elas. Este distanciamento aumentou ainda mais quando iniciado o planejamento estratégico da agência. Inicialmente ambas as áreas foram chamadas para participar das reuniões. De acordo com o Entrevistado B, no entanto, depois de algumas reuniões Beta 2 não foi mais convidada a participar, mesmo sendo a área que tinha como escopo o desenvolvimento de ações de promoção de investimentos em Beta. Para os entrevistados F e G isso aconteceu devido a falta de perfil da equipe de Beta 2 para o projeto de cooperação com Alfa.

No entanto, na fala do Entrevistado A, ficou claro que a participação das duas áreas no projeto levou ao aumento de competição entre elas, levando a conflitos internos que exigiram a intervenção do nível estratégico, que definiu que Beta 1 tomaria a frente do projeto internamente, enquanto Beta 2 ficaria responsável apenas por fornecer o suporte operacional que Beta 1 viesse a precisar. A participação de apenas uma das equipes no projeto resultou numa interação ainda menor entre Beta 1 e Beta 2. De acordo com os achados de Molina e Yoong (2003) reuniões como estas são consideradas úteis, pois dão aos membros a oportunidade de descobrir o que o outro faz, no que o outro é bom, e como eles poderiam usar os recursos que a outra área dispõem.

No Quadro 16 está evidenciado o elemento de interação identificado entre as áreas de beta em T0.

Quadro 16 - Resumo do capital social estrutural de Beta em T0

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T0
Capital social	Beta	Estrutural/ Interação social	<ul style="list-style-type: none"> reuniões iniciais do planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.1.2 Capital Estrutural em T1

Alfa

Iniciadas as atividades da agência, passaram a haver reuniões semanais entre as equipes da secretaria do governo “para discutir estratégia, planejamento, plano de ação e acompanhamento de *leads*” (Entrevistado L). De acordo com o Entrevistado N, cada uma das áreas continuou atuando no seu escopo, já que é típico de cada secretaria atuar dentro daquilo que lhe é atribuição na estrutura institucional do estado, mas elas passaram a atuar de maneira coletiva, não se percebia mais, de maneira significativa, que as áreas trabalhavam como ilhas isoladas.

Embora seja de consenso entre os entrevistados que havia um bom nível de interação entre as equipes, os Entrevistados J, N e O afirmaram, que a falta de uma liderança para coordenar estas reuniões limitava o escopo das reuniões e o nível de informações compartilhadas nestes encontros, uma vez que cada área compartilhava as informações que considerava relevante, a outra parte das informações sobre os projetos, continuava sendo apenas de conhecimento interno das secretarias. As áreas acreditavam que com a contratação de um profissional externo, com perfil técnico, para coordenar as ações da equipe (assumir o papel de CEO), estas dificuldades reduziriam.

De acordo com o consultor, as reuniões semanais que eram realizadas com o Comitê Técnico continuaram acontecendo depois que ele passou a atuar como CEO da agência: “as decisões eram sempre nesse grupo, só que alguém estava lá no dia a dia, alguém era responsável por receber as empresas” (Entrevistado T). As expectativas de melhoria no trabalho na agência com a chegada de um consultor externo levaram a equipe a aumentar o nível de participação nas reuniões semanais nos primeiros meses de atuação do CEO (Entrevistado K). Passados os meses iniciais, no entanto, a interação com as equipes das outras áreas acabou diminuindo, uma vez que o CEO passou a intermediar esse processo (Entrevistados P e R). O Entrevistado P explicou que Alfa 4, por exemplo, não precisava mais contatar Alfa 1 para conversar sobre as licenças, Alfa 2 para

promoverem a recepção de algum investidor, ou Alfa 3 para encaminhar algum pedido de incentivo fiscal, uma vez que o CEO desenvolvia esse papel.

De acordo com o Entrevistado N, Alfa 2 passou a convidar somente o CEO para participar das reuniões e eventos, e assim como nas reuniões agendadas pelo profissional, era ele quem decidia quem mais participaria das reuniões, “ele chamava quem ele achava necessário da equipe técnica”. O Entrevistado J destaca que, embora nem todos fossem convidados para participar das reuniões, mesmo porque isso reduziria a produtividade destes encontros com os investidores, toda a equipe técnica era comunicada sobre a reunião e sobre o que foi discutido.

O Entrevistado P afirmou que o fato do CEO centralizar todas as ações e o fato da equipe técnica saber que alguém estava conduzindo os projetos de investimentos fazia com que alguns membros se sentissem com um papel reduzido no Comitê Técnico, o que muitas vezes, levava a priorização de demandas internas de cada secretaria e ao não comparecimento nas reuniões semanais. Por outro lado, os Entrevistados K e R, destacam que embora a forma de atuação do CEO tenha reduzido a interação da equipe em reuniões formais, para discussão dos projetos de investimento, aproximou as áreas, por meio de interações informais, devido aos questionamentos que tinham a respeito da efetividade das ações feitas pelo profissional. Por este motivo quando o profissional saiu, a equipe continuava unida. Além disso, a passagem do profissional pela agência fez com que a equipe entendesse o funcionamento das atividades da agência, e que os atores perceberam que mesmo quando o CEO estava presente eram as suas áreas que desenvolviam as atividades, o CEO apenas intermediava o processo, ao invés das empresas pedirem diretamente a equipe. Assim, o trabalho voltou a ser desenvolvido sem um líder para o projeto, mas funcionou de maneira mais eficiente do que no período anterior a atuação do CEO.

Nas palavras do Entrevistado K, a interação com a chegada do CEO aumentou nos primeiros meses, devido as expectativas da equipe sobre a atuação do profissional, depois acabou reduzindo em termos formais, devido a mediação entre as áreas feitas pelo CEO, e com sua saída, devido as interações informais que se mantiveram durante o período de trabalho do CEO, as interações voltaram a aumentar. Para a Entrevistada L, “com a saída do CEO, houve uma necessidade do estado se reorganizar e cooperar melhor”, foi a partir desse momento que o entrevistado afirmou que passou a ter “mais contato com o pessoal das outras áreas e passou a perceber um movimento muito atuante e mais organizado”.

Depois que o CEO saiu, Beta responsabilizou alguém interno pela coordenação das atividades, mas num nível diferente de antes, sem a denominação de CEO e com papel reduzido na mediação entre as áreas de Alfa. “Isso puxou as áreas de Alfa para interagir novamente em prol dos projetos, fez sussitar um espírito de coletividade, que deixou os colegas à vontade para interagirem” (Entrevistado K). O Entrevistado R destaca ainda, que sem a presença do CEO o grupo passou a ser menos vaidoso e a gostar mais de trabalhar juntos, tornou-se “mais forte, muito unido e mais eficiente”.

Além das reuniões semanais a equipe passou a se encontrar com mais frequência em reuniões com investidores, que antes eram realizadas pelo CEO e aumentou o nível de contato também por e-mail, telefone, WhatsApp (Entrevistado K e R) e até na hora do café (Entrevistados O e P). O grupo do Whatsapp foi criado em 15 de maio de 2017. Mas de acordo com o Entrevistado P, já havia um anterior a este, que não estava mais em uso pela equipe.

Diferente do nível técnico das áreas de Alfa, que se aproximaram durante o período de cooperação interorganizacional, o nível estratégico, que inicialmente se aproximou para convencer a liderança administrativa de Alfa sobre a importância do projeto, acabou por afastar-se durante este período. Como destacado no tópico 4.1.2, embora a equipe técnica empregasse um grande esforço para promover encontros periódicos entre os secretários, para que os mesmos discutissem os encaminhamentos da agência, esses não atribuíam grande atenção para o projeto (Entrevistado O). O Entrevistado J afirmou que “Poucas vezes sentaram na mesa três secretários. Quatro? Talvez não tenhamos conseguido... talvez uma vez, mas daquele jeito: um chega o outro vai” (Entrevistado J). Tal situação deixava a equipe técnica encarregada de participar das reuniões e na sequência repassar as informações para o seu gestor (Entrevistado O). Portanto, embora este modo de ação afastasse o nível estratégico das secretarias, acabava aumentando o nível de interação entre o nível técnico e o nível estratégico dentro de cada uma das secretarias.

De acordo com o Entrevistado P, o CEO, durante os 18 meses a frente da agência, buscou conversar com cada gestor e convencê-los a patrocinar a ideia da agência e a promoverem encontros periódicos, no entanto, de acordo com o próprio CEO (Entrevistado T) os gestores mostravam dispostos a discutir o projeto individualmente, mas não de forma integrativa, pois competiam pelo protagonismo do projeto. Cada um dos gestores de área acreditava que a parceria com Beta deveria envolver apenas a sua área, e não as quatro áreas de Alfa (Entrevistado G e T).

Durante todo o período de cooperação, portanto, embora em nível técnico a interação entre as áreas tenha aumentado (tanto em nível formal, quanto informal), resultando em um comportamento mais cooperativo, em nível estratégico, mesmo com a presença do CEO, não houve mudanças no nível de interação entre os secretários, “era muito difícil conseguir juntar todas essas lideranças numa mesma mesa e fazer com que as lideranças pensassem de uma maneira uniforme” (Entrevistado Q).

Um resumo dos itens relacionados ao capital social estrutural identificados nos níveis técnico e estratégico de Alfa, em T1, está evidenciado no Quadro 17.

Quadro 17 - Resumo do capital social estrutural de Alfa em T1

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T1
Capital social	Alfa	Estrutural/ Interação social	<p>Nível técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • reuniões semanais da agência (com e sem CEO) • reuniões com os investidores • grupo do WhatsApp • e-mail • telefone • cafés <p>Nível estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • reuniões do Conselho Deliberativo (raramente com todos os membros)

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

Conforme relatado anteriormente, Beta 1 e Beta 2 eram áreas independentes, que tinham um baixo nível de interação, já em T0 houve um afastamento ainda maior entre as áreas, devido a exclusão de Beta 2 das reuniões de planejamento estratégico da agência de promoção de investimentos. Portanto, as atribuições de atração de investimentos, que anteriormente eram de Beta 2 foram transferidas para a parceria entre Beta e Alfa que deu origem a agência de promoção de investimentos, da qual Beta 2 não fazia parte, mas sim Beta 1. Isso gerou ruídos internamente, e conflitos entre as áreas de Beta (Entrevistados A e G). De acordo com o gestor de Beta 2, a agência teria ficado, num primeiro momento subordinada a Beta 1, dentro da estrutura de Beta, o que foi corroborado pelo Entrevistado B, gestor de Beta 1.

A contratação do CEO, em T1, no entanto, parece ter criado um “elo” de ligação entre as duas áreas (Beta 1 e Beta 2). Embora o CEO nunca tenha tido vínculo com Beta, e a IPA nunca tenha se tornado, formalmente uma área da organização, o fato do CEO ter

uma sala e subordinados em Beta, levou os indivíduos de Beta a entenderem a agência como uma “área” da organização, que respondia diretamente ao mesmo diretor que Beta 1 e Beta 2, portanto, estaria no mesmo nível organizacional dessas áreas (Entrevistados B, D, E e F). De acordo com o Entrevistado E, foi só depois da chegada do CEO que ele conseguiu visualizar o projeto de cooperação com Alfa como algo tangível. Para ele o profissional “deu um reforço para esse trabalho, que antes era feito aos poucos”.

O Entrevistado D, que foi contratado para atuar em conjunto com o CEO da agência, afirmou que quando iniciou suas atividades, em junho de 2016, percebia uma interação entre Beta 2 e a “área da agência” como nula [...] justamente porque em um momento inicial a agência teria sido vinculada especificamente a Beta 1, e a interação entre Beta 1 e Beta 2 também era inexistente. Neste primeiro período haviam colaborações eventuais entre as áreas, mas essas colaborações normalmente eram referentes a demandas específicas repassadas pela diretoria.

O Entrevistado B, destacou que, embora neste primeiro momento, não foi singular a mensagem entre a “área da agência” em Beta, Beta 1 e Beta 2, o que levou a um conflito no que se refere a competências e escopo de atuação, o diretor responsável reuniu as áreas e conseguiu equalizar as responsabilidades de cada agente de Beta no processo de promoção de investimentos (Entrevistado B). A “área da agência” em Beta passou a intermediar a interação entre Beta 1 e Beta 2. De acordo com o Entrevistado A:

tudo que a agência precisava de inteligência estava em Beta 1, toda operação de missões e Road shows, Beta2 operacionava. Então já tinha estruturas montadas para atuar de forma complementar a agência. A agência não precisava ter uma estrutura para organizar um Road show internacional, para fazer missão internacional ou fazer um receptivo para investidores, porque Beta 2 tinha estrutura para isso. A parte de inteligência, de trabalhar proativamente, identificar os possíveis investidores que tinham interesse estratégico no Estado, Beta 1 fazia prospecção, então a agência trabalhava muito mais na integração e na operacionalização dessa atração de investimentos, com essas complementaridades de Beta 1 e Beta 2 (Entrevistado A)

Para o Entrevistado E, embora a “área da agência” tenha passado a intermediar Beta 1 e Beta 2, isso não resultou em maior aproximação ou aumento de interação entre as áreas. “A ‘área da agência’ ficava no meio [...], conversava com Beta 1 em um canto, e com Beta 2 em outro. [...] nunca houve uma aproximação entre Beta 1 e Beta 2. Isso não se alterou” (Entrevistado E). De acordo com o Entrevistado D, Beta 1 e Beta 2 “eram como duas ilhas”, ele afirma ainda não ter evidências, porque nunca presenciou qualquer

desentimento entre as áreas, mas aparentemente não havia um bom relacionamento entre os líderes e a própria equipe das áreas (Entrevistado D).

Para o Entrevistado F, embora a equipe da “área da agência” estivesse em uma posição intermediária entre as áreas (Beta 1 e Beta 2), acabava por interagir melhor com Beta 1. “Beta 2 era mais afastada, sempre foi mais afastada”. O CEO (Entrevistado T) afirmou que embora buscasse interagir com as duas áreas, a equipe operacional de Beta 1 se mostrava mais disposta a compartilhar informações. De acordo com ele, embora a equipe de Beta também tivesse muita competência, não tinha autonomia para compartilhar informações sem a autorização do gestor da área, o que tornava lento e limitado o processo de interação e a troca de informações entre as áreas.

Outro ponto relevante é que com a contratação do CEO e a criação da “área da agência”, Beta 1 reduziu a sua participação no projeto de promoção de investimentos, participando esporadicamente de reuniões com a equipe de Alfa. O consultor passou, portanto, a frequentar as reuniões, compartilhar as informações de Beta com as áreas de Alfa, e repassar as informações gerais para o diretor estratégico e dados relevantes que concerniam as áreas de Beta 1 e Beta 2 para os gerentes, reduzindo ainda mais a interação entre as áreas formais de Beta (Beta 1 e Beta 2).

Com a saída do CEO em meados de 2017, um dos funcionários ligados a “área da agência” foi designado para coordenar o projeto junto a Alfa, não mais como CEO, mas como coordenador das agendas da equipe. Neste período, o coordenador (Entrevistado D) afirmou que começou a reportar suas atividades tanto para o gestor de Beta 1, quanto para o diretor, além de organizar as agendas de eventos e receptivos juntamente com Beta 2.

Tanto o gestor de Beta 1, quanto o diretor estavam sempre conhecendo os planos e as atas de reuniões semanais. O diretor aprovava a discussão do orçamento que estava nas atas, e o gestor de Beta 1 apoiava com a execução. Quando a gente organizava algum evento tínhamos aí o suporte do de Beta 2. A cooperação aí passou a existir.

O reporte do coordenador a Beta 1, levou não só a melhoria no compartilhamento de informações, mas no maior envolvimento de Beta 1 nas agendas periódicas da agência (reuniões semanais com Alfa). O Entrevistado D afirmou ainda que, quando o CEO saiu tentou uma maior aproximação também com Beta 2, “porque os temas de interesse eram bastante semelhantes, oportunidades de comércio e oportunidades de investimentos”. Em seis meses, as áreas desenvolveram dois eventos conjuntamente e melhoraram o nível de interação. De acordo com o Entrevistado D, isso o levou a acreditar que Beta 2 passaria

a aumentar o nível de cooperação e compartilhamento de conhecimento com a “área da agência” e com Beta 1, no entanto, em diversas ocasiões Beta 2 esteve envolvida na promoção de receptivos que envolviam aspectos de promoção de investimentos e não convidou ou envolveu as outras áreas. Quando questionada sobre estas ações, o gestor de Beta 2 (Entrevistado C) informou que Beta 1 e a “área da agência” não eram envolvidas por solicitação do nível estratégico de Beta.

No início de 2018 a pesquisadora assumiu as atividades até então desenvolvidas pelo entrevistado D, de coordenação da agência de promoção de investimentos. Foi possível identificar por meio da observação participante, um compartimento, em Beta 1 e Beta 2, similar ao narrado pelo Entrevistado D, sendo os reportes feitos tanto para o gestor de Beta 1, quanto para o diretor das áreas. O envolvimento de Beta 1, embora fosse baixo nas reuniões periódicas da agência, era alto no sentido de apoio das atividades da “área da agência”, enquanto as interações com a equipe de Beta 2 ocorriam com menor frequência para tratar de material para divulgação da agência em eventos promovidos ou com a participação de Beta 2. A falta de compartilhamento de informações sobre a agenda de Beta 2 com investidores continuou sendo uma questão problemática nesta fase.

Embora o nível de interação entre Beta 1 e a “área da agência” e Beta 2 e a “área da agência” tenha melhorado no decorrer de T1, o nível de interação entre Beta 1 e Beta 2 permaneceu baixo, sendo que a “área da agência” passou a intermediar a interação entre Beta 1 e Beta 2, que seria necessária para tratar da agenda de investimentos.

Apresenta-se no Quadro 18, uma síntese das interações identificadas entre as áreas de Beta, considerando-se que a “área da agência” também era parte da estrutura. Embora formalmente isso não tenha ocorrido, em termos práticos, os entrevistados enxergavam a área como integrante da estrutura de Beta.

Quadro 18 - Resumo do capital social estrutural de Beta em T1

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T1
Capital social	Beta	Estrutural/ Interação social	Beta 1 e Beta 2 <ul style="list-style-type: none"> • reuniões internas de Beta Beta 1 e “área da agência” <ul style="list-style-type: none"> • reuniões periódicas da agência • reuniões de reporte sobre o andamento da agência e dos projetos • demandas de informações da agência Beta 2 e “área da agência” <ul style="list-style-type: none"> • organização de eventos

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.1.3 Capital Estrutural em T2

Alfa

Alguns fatores foram relatados pelos entrevistados de Alfa como relevantes na redução do nível de interação entre as secretarias, a partir de abril de 2018. O primeiro deles ocorreu, com a troca do líder administrativo e a extinção de Alfa 2 (Entrevistados N e O). Com isso, apenas 3 áreas de Alfa continuaram interagindo no projeto da agência de promoção de investimentos. Com a aproximação das eleições, a maior parte dos investidores optou por pausar os projetos de investimentos e aguardar o posicionamento do líder administrativo eleito sobre as políticas de promoção de investimentos, para definir a viabilidade da continuidade do projeto. Com isso, diminuíram o número de reuniões da equipe com investidores, mantendo-se, basicamente, as reuniões semanais. No mês de dezembro do mesmo ano, os interlocutores de Alfa 3 foram dispensados e Alfa 3 optou por não incluir novos integrantes à equipe técnica.

Embora em janeiro de 2019 a Alfa 2 tenha sido reativada, e novos interlocutores tenham sido enviados para participar das agendas da agência, a integração destes novos atores com a equipe já em andamento foi lenta, uma vez que os novos atores não conheciam a dinâmica de atuação da equipe e de andamento das reuniões. Além disso, embora a equipe técnica de Alfa 4 tenha buscado explicar a importância da agência para o novo gestor, o mesmo não patrocinou o projeto, limitando também a participação de Alfa 4 nas agendas do projeto. Neste sentido, o Entrevistado Q afirmou que, a atuação de Alfa 4, que já vinha sendo tímida nos últimos meses de 2018, atualmente é muito pontual, apenas quando são demandados para uma ação específica. Nesse sentido, o Entrevistado P afirmou que Alfa 4 não tem interações com Alfa 2 e 3 para tratar de promoção de investimentos atualmente. Ainda há algum nível de interação com Alfa 1, “mas esporadicamente, quando eles nos procuram Alfa 4 para saber se receberam algum investidor” (Entrevistado P).

De acordo com o Entrevistado K, “a interação entre as áreas de Alfa está igual a como estava em 2009/10”. O mesmo é percebido pelos entrevistados J e O. O Entrevistado K mostra-se otimista e acredita que este é “apenas um período de transição, em que as pastas se voltaram para dentro, num momento de entender o que cada pasta faz, [...] que ano que vem a interação entre as secretarias deve voltar a acontecer” (Entrevistado K).

Uma evidência de que o Entrevistado K pode estar certo é que no mês de setembro houve uma reunião que a priori era para ser uma reunião de recriação da agência. De acordo com o Entrevistado P, estavam presentes nesta reunião representantes de Alfa 1, Alfa 2 e Alfa 4, além de novas áreas, que não participaram da agência no formato vigente até meados de 2019. O Entrevistado P destacou, no entanto, que Alfa 3 não participou dessa reunião. O gestor de Alfa 1, Entrevistado H, informou que realmente há uma mobilização para a reorganização das secretárias e de novos atores para a criação de uma nova agência no ano de 2020, mas que ainda é necessário aprovar o projeto junto ao líder administrativo e ao gestor de Alfa 3. O Entrevistado afirmou ainda, que atualmente a equipe de nível estratégico das secretarias interagem quinzenalmente, em reuniões convocadas pelo líder administrativo.

O Entrevistado P lembrou que o Whatsapp da equipe técnica das secretarias do governo para os assuntos da agência de promoção de investimentos está ativo até hoje. Atualmente é um canal onde, eventualmente, são postadas notícias sobre promoção de investimento. Não são compartilhadas informações específicas sobre projetos ou reuniões, apenas notícias gerais sobre o tema. O Entrevistado J afirmou acreditar que existe um outro grupo menor para tais assuntos, no entanto, nenhum dos entrevistados confirmou participar de outro grupo.

No Quadro 19, estão identificados os principais relatos de interação entre os níveis técnico e estratégico de Alfa em T2.

Quadro 19 - Resumo do capital social estrutural de Alfa em T2

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T2
Capital social	Alfa	Estrutural/ Interação social	<p>Nível técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • reunião de recriação da agência • grupo de WhatsApp • reuniões demandadas entre as secretarias para ações de projetos de investimentos específicos <p>Nível estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • reuniões quinzenais entre os gestores do governo

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

No último trimestre de 2018 houve uma mudança na gestão de Beta 2 e no início de 2019, com a saída do diretor responsável por Beta 1 e Beta 2, as áreas passaram a responder à diferentes diretorias. O nível estratégico de Beta, por sua vez, incitou Beta 1 a aumentar o nível de interação com Beta 2 para o compartilhamento de informações sobre ferramentas de gestão e bases de consulta de informações de áreas de interesse de Beta 2. De acordo com os Entrevistados E e F, embora tenha acontecido um aumento de interação e troca de informação entre as áreas com a chegada do novo gestor, os conhecimentos adquiridos tornaram Beta 2 ainda mais independentes de Beta 1. Outro item destacado pelo Entrevistado B, foi que a nova gestão de Beta definiu quatro linhas de atuação para a organização. Diferentes frentes de atuação foram definidas para Beta 1 e Beta 2, reduzindo a manutenção de interação ente as áreas.

Algo semelhante aconteceu também com Beta 2 e a “área da agência”. Quando da chegada do novo gestor houveram reuniões para aproximar Beta 2 da agência, onde foram discutidos todos os projetos internacionais em andamento. Convidado para participar de reuniões formais, no entanto, o novo gestor declinou, informando que se limitaria a discussão de projetos de promoção de investimentos internacionais, quando fosse de interesse do nível estratégico de Beta. Nesse período já se falava em descontinuar a parceria com Alfa, o que pode ter desestimulado um maior envolvimento do gestor no projeto.

De forma geral, T2 em Beta foi marcado, portanto, pela chegada de um novo gestor em Beta 2, que inicialmente procurou aumentar o nível de interação com Beta 1 e a “área da agência”, no entanto, mediante maior independência de informação, diferente linha de atuação de Beta 1 e incertezas referentes a continuidade do projeto da agência de promoção de investimentos, não houve continuidade no nível de interação entre as áreas, que voltou a ser baixo, assim como em T0 e T1 (Entrevistados B, E e F). Um resumo dos relatos sobre interações neste período em Beta, é apresentado no Quadro 20.

Quadro 20 - Resumo do capital social estrutural de Beta em T2

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T2
Capital social	Beta	Estrutural/ Interação social	Beta 1 e Beta 2: <ul style="list-style-type: none"> reuniões internas de Beta (sob demanda do nível estratégico).

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2 Capital Relacional

O capital relacional é analisado neste estudo a partir da relação entre as áreas intraorganizacionais de Alfa (Alfa 1, 2, 3 e 4) e Beta (Beta 1 e 2). No item 4.2.2.1 são apresentadas informações sobre a confiança construída entre as áreas antes da coopetição dentre as organizações, no item 4.2.2.2 a análise é feita durante o período coopetitivo, e em 4.2.2.3 são discutidos os níveis de confiança no término da relação coopetitiva.

4.2.2.1 Capital Relacional em T0

Alfa

Conforme Czernek e Czakon (2016), no processo de construção de confiança os atores tendem a calcular os custos e benefícios do trabalho conjunto. Neste sentido, a cooperação das áreas de Alfa para a atração da empresa multinacional teve resultados positivos, levando as áreas de Alfa a perceberem o trabalho conjunto da equipe como algo positivo. Por outro lado, alguns elementos, como o oportunismo identificado na divulgação do investimento de Ômega, por parte de Alfa 1, acabou por elevar a competição entre as equipes, reduzindo novamente a confiança construída no processo anterior. De acordo com o Entrevistado O, o gestor de Alfa 1 divulgou sua equipe como responsável pela atração do projeto. Neste sentido, o Entrevistado J afirmou que até hoje existem discussões entre as áreas sobre quem foi responsável pela iniciativa. A busca pelo protagonismo e mérito relacionado ao projeto esteve presente, portanto, mesmo havendo um consenso de que o trabalho conjunto das áreas foi fundamental para o sucesso da iniciativa. É provável que esta ação oportunista por parte de Alfa também tenha sido um dos motivos para que os gestores de Alfa 2, Alfa 3 e Alfa 4 limitassem a participação de suas equipes nas reuniões iniciais de planejamento estratégico.

Com a chegada de novos gestores, no entanto, e a aproximação entre as áreas de Alfa, coordenada por Beta para o convencimento da liderança de Alfa sobre a continuidade do projeto, os benefícios do trabalho conjunto voltaram a despontar como motivadores para a cooperação entre as áreas, permitindo o início da construção de uma relação de confiança entre elas. De acordo com os Entrevistados N e O, no entanto, isso aconteceu de forma lenta. As reuniões promovidas pela consultoria para a construção do planejamento estratégico foram relevantes para este processo, pois permitiram que cada

uma das áreas de Alfa percebesse que as demais também estavam comprometidas com o projeto, dispostas a cooperar e compartilhar conhecimento (Entrevistado S).

Em T0 as entrevistas apontam, portanto, para a existência da confiança calculada entre as áreas de Alfa, de forma equivalente entre os níveis técnicos e estratégicos. A confiança calculativa implica estimar os custos e benefícios da cooperação, bem como prever os riscos de oportunismo e ameaça de exploração dos parceiros (LEWICKI; BUNKER, 1995). Em nível estratégico no que se refere a decisão de permitir a interação da sua equipe, tanto na promoção de ômega, quanto nas reuniões de planejamento estratégico, e entre a equipe técnica, com relação ao conhecimento compartilhado com as equipes das demais áreas e na negociação dos papéis que cada uma realizaria na agência de promoção de investimentos. Por um lado, cada área entendia a relevância de ter todas as áreas trabalhando conjuntamente para promover investimentos para o estado, por outro lado, cada uma delas esperava ser reconhecida como protagonista neste processo.

A partir da realização das reuniões do planejamento estratégico, onde foram definidos os papéis de cada uma das áreas do projeto, a confiança baseada no entendimento desenvolveu-se entre a equipe técnica. Conforme explicado por Lewicki e Bunker (1995), a confiança baseada no entendimento surge depois que os parceiros aprendem a compreender mutuamente os mecanismos de tomada de decisão e resolução de conflitos um do outro. Estas informações são evidenciadas de forma sintética no Quadro 21.

Quadro 21 - Resumo do capital social relacional de Alfa em T0

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T0
Capital social	Alfa	Relacionall/ Confiança	Nível técnico: <ul style="list-style-type: none"> • confiança calculada • confiança baseada na compreensão/entendimento Nível estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • confiança calculada

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

Enquanto as áreas de Alfa participaram conjuntamente das reuniões, criaram laços sociais e desenvolveram elementos de confiança, o afastamento de Beta 2 das reuniões por definição do gestor estratégico de Beta, causou um desgaste no relacionamento e inibiu a aproximação e o desenvolvimento de elementos de confiança entre Beta 1 e Beta 2. De acordo com o gestor de Beta 2, Entrevistado C, o único elemento de confiança

existente era na fidedignidade das informações geradas por Beta 1. Conforme melhor explorado no item 4.4, a desconfiança aparece como um limitador dos resultados da cooperação para as organizações. No Quadro 22, constam os elementos de dimensão relacional de capital social identificados em Beta durante T0.

Quadro 22 - Resumo do capital social relacional de Beta em T0

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T0
Capital social	Beta	Relacionall/ Confiança	- desconfiança

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2.2 Capital Relacional em T1

Alfa

Com o passar do tempo, a desconfiança natural do início do trabalho conjunto entre as áreas reduziu, e os integrantes da equipe técnica de Alfa foram adquirindo confiança (Entrevistado O). Molin e Yoong (2003) explicam que a conclusão bem-sucedida dos primeiros contatos ou projetos de uma equipe que está iniciando uma relação cooperativa tendem a motivar o aumento da confiança e a continuidade do trabalho conjunto. Nesse sentido, o Entrevistado R afirmou que as informações repassadas para os investidores começaram a ser corroborada em todas as outras áreas, o que foi fortalecendo o trabalho da equipe técnica e também a imagem da agência frente aos investidores.

A chegada do CEO, como relatado no tópico 4.2.1.2, acabou por reduzir a interação da equipe, no entanto, não foi possível identificar na fala dos entrevistados qualquer influência deste ator na confiança entre as secretarias. Havia sim, desconfiança com relação ao papel do profissional externo, uma vez que nas reuniões semanais ele apenas recebia as informações sobre os projetos de investimentos que tinham procurado o estado, a partir daí ele conduzia os projetos da forma que considerava adequada, o que gerava questionamentos entre alguns membros da equipe, sobre a forma de condução e *feedback* do profissional para a equipe (Entrevistados K e P).

A partir da saída do CEO, por outro lado, foi possível identificar um aumento no nível de confiança da equipe técnica, isso porque o grupo já vinha trabalhando de forma conjunta a bastante tempo e sentia segurança nas ações e no conhecimento compartilhado por cada uma das secretarias (Entrevistado R). Nesse sentido, o Entrevistado K afirma que havia:

muita confiança entre os membros da equipe. Então realmente foi um time que foi montado, que trabalhou de uma forma muito unida, muito engajada e de uma forma a se complementarem, cada um complementar a função do outro, então embora fossem pessoas que estivessem alocados [...] formalmente em áreas diferentes, [...] mesmo assim a gente sentia que era um time.

Para o Entrevistado J, essa afinidade da equipe técnica foi muito importante para o desenvolvimento de um grupo forte. Ainda de acordo com ele, conforme cada área foi “baixando a guarda, se percebeu que o processo funcionava melhor com o grupo todo, os participantes ganharam confiança no outro [...] e o grupo se tornou coeso (Entrevistado J). Isso aumentou a abrangência das informações compartilhadas, para além de conhecimentos técnicos especificamente relacionadas a agência de promoção de investimentos, conforme evidenciado no item 4.3.2.

Embora houvesse lealdade entre os integrantes da equipe técnica, de acordo com o Entrevistado Q, algumas vezes determinadas áreas não conseguiam evitar que o nível estratégico divulgasse informações sobre os projetos. De acordo com ele, os informes eram colocados para o nível estratégico um tom de confidencialidade, mas mesmo assim, muitas vezes a informação era divulgada. O Entrevistado Q defende que não acredita que a equipe técnica tenha responsabilidade por estas divulgações, dado que, “por obrigação os integrantes da equipe técnica tinham que reportar aos seus superiores o que estava acontecendo, até para demonstrar o trabalho que estava sendo feito”, mas reconhece que isso prejudicava a credibilidade das áreas com o restante da equipe, mesmo em nível técnico, reduzindo o nível de confiança (Entrevistado Q).

Assim, embora a confiança apresentasse uma tendência de aumento entre os técnicos das áreas de Alfa em T1, houveram eventos que estagnaram, ou reduziram essa tendência, como a atuação do CEO e a divulgação de informações sigilosas pelo nível estratégico.

Ainda no que se refere ao posicionamento do nível estratégico neste período, o Entrevistado G afirmou que era possível, inclusive para Beta, notar o conflito existente entre as áreas de Alfa porque “cada liderança de área tinha um discurso na mídia, cada um falava de si e isso gerou problemas graves”. Nesse sentido, ele explica que o gestor de Alfa 1 foi a um evento e falou que a parceria para a promoção de investimentos era entre a área dele e Beta. Ao receber esta informação o gestor de Alfa 3 quis abandonar o projeto. Pouco depois, o anúncio de um investimento atraído pela agência foi apontado como um feito de Alfa 2 pelo gestor da área. Passados alguns meses, o gestor de Alfa 3

apareceu em manchete da mídia falando sobre a reunião que havia promovido com investidores (sem a participação da agência).

Isso mostra que durante o andamento do projeto de cooperação intraorganizacional, havia uma disputa interna entre os gestores de Alfa para assumir a liderança do projeto, o que inibiu o desenvolvimento de confiança entre estes atores. Com isso, nenhum deles contava com o apoio dos outros para liderar o projeto e cada um deles continuou apresentando comportamentos oportunistas durante T1 (Entrevistado J), afetando, em alguns casos, como mencionado acima, o nível de confiança, também em nível técnico.

Estes fatos foram, portanto, determinantes para a continuidade da confiança calculada, em nível técnico, durante T1. A confiança de entendimento se desenvolveu ainda mais mediante as reuniões da equipe, e a confiança de valores também se estabeleceu entre o grupo. No que se refere a confiança calculada, o Entrevistado T afirmou que, as secretarias com um menor número de projetos, normalmente compartilhavam todas as informações que possuíam com os demais, uma vez que, tinham mais a ganhar caso as demais compartilhassem todas as suas informações. No entanto, havia uma tendência das áreas com um maior número de projetos, ou com projetos que envolviam um maior montante de investimentos ou de geração de empregos, compartilharem apenas parte das informações, ou mesmo, não compartilharem o conhecimento que tinham sobre esses projetos.

A confiança baseada no entendimento mostrou-se significativa, nas situações narradas pelos entrevistados, nas quais as informações de projetos sigilosos eram anunciadas pelo nível estratégico. Por entender os mecanismos de funcionamento do projeto, no qual o nível técnico deveria reportar ao nível estratégico o andamento dos investimentos, os integrantes do Comitê Técnico não culpavam os outros participantes do grupo pela divulgação das informações, embora estes anúncios impactassem negativamente na confiança entre o grupo (Entrevistado Q).

No caso de clusters, estudado por Molina e Yoong (2003), uma situação de quebra de confiança, como a divulgação de informações sigilosas identificada neste estudo, também foi relatada. De acordo com os participantes da pesquisa depois disso foi difícil voltar a estabelecer confiança, sendo necessária a discussão e aceitação de um código de comportamento do grupo. Em Alfa, conforme destacado pelo Entrevistado D, a confiança se recuperava quando algum projeto de investimento ou evento exigia uma maior interação do grupo e todos se mostravam dispostos a cooperar. Nas palavras do

Entrevistado D, de forma geral a confiança da equipe era em linha crescente, e embora eventos como a divulgação de investimentos sigilosos “derrubassem a confiança no chão”, os resultados das ações conjuntas na equipe elevava significativamente a confiança das áreas.

A confiança no vínculo ou a base de valores, por sua vez, surge quando os parceiros respeitam uns aos outros e formam laços interpessoais entre si (LEWICKI; BUNKER, 1995). Nesse sentido, os Entrevistados J, L, N e O, destacaram o bom relacionamento existente entre a equipe técnica das áreas de Alfa envolvidas no projeto. Elementos que reforçam os laços existentes entre as equipes são as interações em momentos informais, como durante o café, e a fala do Entrevistado J sobre a dificuldade de manter o foco das reuniões nos projetos de investimentos, uma vez que, pela afinidade desenvolvida entre a equipe diversos outros assuntos se desenvolviam entre os membros da Comitê Técnico durante as reuniões.

No nível estratégico, em T1, a confiança calculada deu espaço à desconfiança. Isso ocorreu porque neste período cada um dos gestores das áreas de Alfa buscavam o reconhecimento como responsáveis pela parceria com Beta, logo pela promoção de investimentos. Embora anúncios individuais de projetos de investimentos continuassem ocorrendo, pelo menos no início de T1, os gestores buscaram puxar a responsabilidade do projeto para si, uma vez que com isso, todos os investimentos atraídos pela agência, estariam ligados a sua área. De acordo com o Entrevistado J, no início das atividades da agência “tinha muita gente querendo ser dono [do projeto], ninguém querendo ser sub. No fim da história ficou sem dono e ficou sem sub”. As entrevistas permitem inferir que isso aconteceu, primordialmente, devido ao longo período necessário para a promoção dos investimentos. De acordo com Well e Wint (2000), o retorno dos investimentos em promoção de investimentos tende a levar de 4 a 5 anos para ocorrerem.

A busca do nível estratégico pelo protagonismo na relação com Beta, levou, portanto, a uma desconfiança entre os integrantes do Conselho Deliberativo. De acordo com Lascaux (2020), a desconfiança impede o compartilhamento do conhecimento e obstrui a recombinação eficaz dele entre unidades, grupos ou equipes de projeto em um ambiente competitivo. Os achados dos autores sugerem que um baixo nível de confiança entre os participantes leva a uma maneira puramente formal de integrar o conhecimento entre os grupos envolvidos no projeto, o que pode resultar na transferência tardia de conhecimento entre os grupos e levar a diferentes interpretações, mal-entendidos e à perda dos objetivos compartilhados entre as áreas.

Um resumo das análises da confiança em Alfa, durante T1 é apresentada no Quadro 23.

Quadro 23 - Resumo do capital social relacional de Alfa em T1

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T1
Capital social	Alfa	Relacionall/ Confiança	Nível técnico: <ul style="list-style-type: none"> • confiança calculada; • confiança baseada na compreensão/entendimento; • confiança baseada em valores; Nível estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • Desconfiança

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

O nível restrito de confiança entre Beta 1 e Beta 2 existente em T0 permaneceu constante durante T1 (Entrevistado E e F). O consultor afirma que assim que ele chegou em Beta e começou a estruturar sua equipe e suas atividades, o gestor de Beta A se colocou à disposição para apoiá-lo, no entanto, ele afirmou desconfiar das ações do gestor porque percebia que esse entendia que a “área da agência” deveria estar subordinada a Beta A (Entrevistado T). No que se refere a Beta 2, de acordo com o Entrevistado T, houve um comportamento oportunista durante todo o período em que esteve desenvolvendo suas atividades na agência: “tentavam até receber empresas sem avisar a agência”. De acordo com ele, coisas desse tipo aconteciam constantemente. Na visão do CEO, a gerente de Beta 1, sempre considerou o projeto uma ameaça para a área.

Na visão do Entrevistado T (CEO), Beta1 e Beta 2 eram áreas isoladas neste período, e “uma área tentava sabotar a outra”. Nesse sentido o Entrevistado T destacou que chegou a pedir junto ao diretor das áreas que fosse tomada uma providência com relação a postura oportunista entre as áreas, que afetava o trabalho da própria agência, no entanto, as conexões do gestor de Beta 2 com outras lideranças estratégicas de Beta, inibia a interferência do diretor nas ações da área. O diretor defendia, no entanto, que Beta 1 daria o apoio necessário que a “área da agência” precisava. O Entrevistado T afirmou, porém, que embora em nível operacional houvesse disponibilidade de alguns atores para o desenvolvimento de trabalho conjunto, em nível estratégico a relação nunca foi de confiança.

Depois da saída do CEO houve uma tentativa de aproximação da “área da agência” com Beta 1 e Beta 2, por meio de um aumento de interação, conforme já destacado no item 4.2.1.2, por parte do Entrevistado D, designado como coordenador para o projeto da agência de investimentos. Ele, afirma que com isso o nível de segurança nas ações da “área da agência” aumentou, impactando positivamente, também, na confiança entre as áreas. Beta, por sua vez, continuou desenvolvendo ações individuais, que afetavam negativamente a agência, o que, de acordo com o Entrevistado D, manteve o nível de confiança entre as áreas baixo.

No que se refere ao nível estratégico, assim como em Alfa, também houveram conflitos oriundos do anúncio de investimentos. Diferentemente do que acontecia em Alfa, no entanto, em Beta quando os investimentos eram anunciados eram feitos pelo próprio presidente da organização, o que evitava comportamentos oportunistas internos, entre as áreas, sobre o anúncio. O problema existente em Beta referia-se a questões de confiança estabelecidas entre o nível técnico e estratégico, unicamente.

O Entrevistado D afirmou que, havia um alto nível de confiança entre a “área da agência”, Beta 1 e o diretor das áreas para a discussão dos projetos de investimento, entretanto, ao compartilhar o status de um projeto sigiloso em fase final com o diretor, houve o anúncio do mesmo na mídia local por parte do presidente da organização, a exemplo do que a acontecia durante o período de atuação do CEO. Isso levou a redução do nível de confiança e compartilhamento de informações sigilosas da “área da agência” com nível estratégico de Beta durante um período de T1. Posteriormente, a questão do sigilo do projeto foi reforçada junto ao diretor e o nível de confiança foi reestabelecido, não sendo identificados novos comportamentos oportunistas.

A classificação da confiança em Beta durante este período é evidenciada no Quadro 24.

Quadro 24 - Resumo do capital social relacional de Beta em T1

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T1
Capital social	Beta	Relacionall/ Confiança	Beta 1 e Beta 2 • desconfiança Beta 1 e “área da agência” • confiança baseada no entendimento Beta 1 e “área da agência” • desconfiança

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2.3 Capital Relacional em T2

Alfa

De acordo com os Entrevistados J, L, P e R, o entrosamento entre as áreas funcionava por causa da confiança estabelecida entre os participantes do grupo técnico. Alguns destes foram dispensados, outros remanejados, logo novos atores passaram a integrar as áreas (Entrevistado J), “como os interlocutores mudaram, teria que se estabelecer um novo elo entre as áreas” (Entrevistado P). Isso porque, “como em qualquer grupo, você precisa de um relacionamento que vai aquecendo, criando confiança, e fazendo com que você se sinta parte do grupo naturalmente” (Entrevistado J) e isso ainda não foi estabelecido entre os novos atores, por isso, hoje você tem de novo as áreas respondendo cada uma por si (Entrevistado J).

Por outro lado, o Entrevistado H, afirma que em nível estratégico atualmente há confiança e uma relação sadia entre as lideranças de Alfa 1, 2, 3 e 4, de acordo com ele isso se dá por eles estarem vinculados ao mesmo partido político, se conhecerem de longa data e se reunirem quinzenalmente para discutir as políticas em andamento em cada secretaria.

Em T2, com o fim do projeto de coopetição, logo, da agência de promoção de investimentos estruturada conjuntamente por Alfa e Beta, portanto, as interações reduziram e indivíduos antes integrantes do Comitê Técnico foram desligados ou transferidos. Neste cenário, não foi possível identificar elementos de confiança entre a equipe técnica. De acordo com o Entrevistado P, é preciso estabelecer um elo entre os integrantes do grupo para o desenvolvimento da confiança, para ele, bem como para o Entrevistado J, isso ainda não foi estabelecido entre os novos atores. Já em nível estratégico, o Entrevistado H afirmou que, os gestores se conhecem de longa data, são do mesmo grupo político e tem uma interação periódica, indicando assim, a existência da confiança baseada em valores neste nível. A classificação da confiança em Alfa neste período é evidenciada no Quadro 25.

Quadro 25 - Resumo do capital social relacional de Alfa em T2

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T2
Capital social	Alfa	Relacionall/ Confiança	Nível técnico: • desconfiança Nível estratégico: • confiança baseada em valores

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

Entre Beta 1 e Beta 2, na percepção dos Entrevistados C, não houve variação significativa no nível de confiança durante o seu período de permanência como gestor de Beta 2. Com a chegada do novo gestor de Beta 2, por outro lado, a área passou a mostrar-se mais independente de Beta 1, procurando gerar os dados e informações necessários para o desenvolvimento das áreas (Entrevistado F). A redução da dependência de Beta 2 das informações de Beta 1, tende a elevar o respeito de Beta 1 pelas atividades desenvolvidas por Beta 2, conforme evidenciado no Quadro 26. De acordo com os achados de Molina e Yoong (2003), respeito é o ponto de partida a partir do qual a confiança se desenvolve.

Quadro 26 - Resumo do capital social relacional de Beta em T2

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T2
Capital social	Beta	Relacionall/ Confiança	Beta 1 e Beta 2 • respeito (início do desenvolvimento de confiança)

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3 Capital Cognitivo

O capital cognitivo é analisado neste estudo a partir da visão e das narrativas compartilhadas entre as áreas intraorganizacionais de Alfa (Alfa 1, 2, 3 e 4) e Beta (Beta 1 e 2). No item 4.2.3.1 são apresentadas informações sobre a visão e as narrativas compartilhadas entre as áreas antes da coopetição dentre as organizações, no item 4.2.3.2 a análise é feita durante o período coopetitivo, e em 4.2.3.3 são discutidos os níveis de visão e narrativas compartilhadas no término da relação coopetitiva.

4.2.3.1 Capital Cognitivo em T0

Alfa

Ao analisar aspectos do capital cognitivo buscou-se identificar na fala dos entrevistados objetivos, visões e narrativas compartilhadas. Neste sentido, se tentou entender por meio da narrativa dos participantes da pesquisa a motivação atribuída por eles para o início do trabalho cooperativo entre as áreas. Embora diferentes justificativas como reduzir o número de reuniões (para as empresas e para as áreas de Alfa) (Entrevistado K), evitar que as investidores tentassem maiores benefícios em cada uma das áreas (Entrevistada R), a necessidade de unificar as iniciativas isoladas de promoção de investimento e desencontro de informações (Entrevistado J), fazer captação e monitoramento de investimentos (Entrevistado O), tenham sido citados como motivadores, o sucesso do caso de trabalho conjunto para a promoção de investimentos da empresa multinacional foi citada por 8 dos 11 entrevistados de Alfa como central para o envolvimento das áreas no projeto de cooperação para a promoção de investimentos. Pode ser observada, portanto, uma narrativa compartilhada sobre a principal razão para o início das atividades cooperativas entre as áreas da organização.

Para os Entrevistados J, K e P, o envolvimento de todas as áreas de Alfa já na construção do planejamento estratégico foi fundamental para a construção de um objetivo comum entre as áreas, na atuação da agência de promoção de investimentos. De acordo com o o Entrevistado P, ao longo da construção do planejamento todas as áreas perceberam que, de alguma forma, a sua área já havia promovido ações que causaram impressões negativas para as outras, reconheceram o seu papel e reconheceram que a forma como o processo estava sendo conduzido até aquele momento, não era o mais eficaz. Ele afirmou ainda que, quando o grupo começou a trabalhar conjuntamente deixou de ter uma visão de auto preservação das áreas, e passou a ter uma visão de estado. O Entrevistado P afirmou ainda que:

existe uma metodologia de atração de investimentos que nos foi repassado pela consultoria a época e que a gente identificou também como válida e aceitamos ali, digamos assim, entre os indivíduos aceitamos utilizá-la para a gestão de atração de investimentos no estado, então isso foi aceito de uma maneira digamos assim, não simplesmente formal, mas se criou um conceito coletivo, se é que assim possamos dizer. Foi assim um... senso de pertencimento.

Como senso de pertencimento o entrevistado explica que era uma “sensação de pertencer ao processo de atração de investimentos”, diferente do período anterior, quando cada um queria tomar o processo para si. O Entrevistado K corrobora com o Entrevistado P ao afirmar que o projeto acabou sendo absorvido por todas as áreas, segundo ele “todos se sentiam responsáveis pela agência”.

Foi possível perceber na fala dos participantes do grupo técnico, também, um alinhamento no que se refere ao uso de conceitos teóricos e metodologia de atração de investimentos, introduzida pela consultoria, citada pelo Entrevistado P e brevemente relatado em 3.3.1. Os entrevistados empregam o termo “*one-stop-shop*” para se referir ao modelo de atuação da agência e definem as funções da mesma, de acordo com as atribuições dadas por Wells e Wints (1990). No que se refere a metodologia empregada junto aos projetos, à um consenso em atribuir ao investidor o *status* de cliente e distribuir os projetos de investimento em diferentes fases (prospecção, apresentação, negociação, implantação e operação).

A construção integrada do planejamento estratégico mostrou, portanto, ter efeitos positivos sobre o compartilhamento das narrativas das áreas. Além da construção de um planejamento estratégico ajudar a definir questões como “o que a equipe irá fazer” e “no que eles querem se concentrar” (MONILA; YOONG, 2003), ao trabalhar juntos em um planejamento, os participantes se comprometem com o projeto e se motivam para participar das fases seguintes.

Em nível estratégico, o sucesso da promoção de investimentos de Ômega levou os gestores a compartilharem o entendimento de que o trabalho conjunto das estruturas aumentaria as chances de efetivar investimentos para o estado. Esta narrativa foi levada por cada um dos quatro gestores até o líder administrativo do estado, o que viabilizou a continuidade do projeto (Entrevistados A e L). Embora esta visão da importância do trabalho conjunto fosse compartilhada pelos secretários, cada um deles entendia que a sua secretaria deveria assumir o protagonismo como principal responsável pelos investimentos atraídos, o que resultou em diversos conflitos na divulgação dos projetos de investimentos e em reportagens gerais sobre a agência divulgados na mídia (Entrevistados J, N e O). Em nível técnico, tal entendimento foi desmistificado pela consultoria, mostrando a relevância de cada uma das áreas neste processo, no entanto, devido a pouca participação do nível estratégico nas reuniões de planejamento (Entrevistado S), esta visão não foi transferida para as lideranças das áreas.

Um resumo dos itens relacionados ao capital social cognitivo identificados nos níveis técnico e estratégico de Alfa, em T0, está evidenciado no Quadro 27.

Quadro 27 - Resumo do capital social cognitivo de Alfa em T0

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T0
Capital social	Alfa	Cognitivo/ Narrativa e visão compartilhadas	Nível técnico: <ul style="list-style-type: none"> • narrativa compartilhada sobre motivadores da coopetição • conceitos teóricos e metodologia de atração de investimentos Nível estratégico <ul style="list-style-type: none"> • narrativa compartilhada sobre a coopetição como meio de aumentar as chances de efetivação dos investimentos

Beta

No que se refere aos motivadores para a parceria entre Alfa e Beta, Beta 1 e Beta 2 compartilham da mesma narrativa, ambas as áreas afirmaram que o principal motivador para que Beta apresentasse uma proposta para a estruturação de uma agência de promoção de investimentos para Alfa, derivava das solicitações apresentadas pelas empresas do setor representado por Beta, que durante a elaboração de um planejamento de desenvolvimento, afirmaram a necessidade de um adensamento da cadeia produtiva do estado, o que impactaria diretamente nos custos da matéria-prima adquirida pelos empreendedores (Entrevistado A, B, C, E e F).

Na fase inicial, Beta 1 e Beta 2 apresentavam, portanto, uma narrativa compartilhada sobre o motivador da parceria. No decorrer da entrevista com os gestores das áreas, no entanto, pode-se perceber que os conceitos e a metodologia para promoção de investimentos, estabelecidas na consultoria, eram de conhecimento apenas de Beta 1 (e do diretor das áreas). Assim, ao contrário do que aconteceu em Alfa, em que todas as áreas estabeleceram o seu papel e se comprometeram em trabalhar de forma conjunta, empregando a mesma metodologia e compartilhando a mesma linguagem, para atingir o objetivo da parceria, em Beta, a participação limitada de Beta 2 nas reuniões de planejamento estratégico, e mesmo nas reuniões periódicas da equipe, levou a uma redução no comprometimento da área com Beta 1 e com o projeto como um todo.

As informações estão resumidas no Quadro 28.

Quadro 28 - Resumo do capital social cognitivo de Beta em T0

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T0
Capital social	Beta	Cognitivo/ Narrativa e visão compartilhadas	<ul style="list-style-type: none"> narrativa compartilhada sobre os motivadores da coopetição

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3.2 Capital Cognitivo em T1

Os entrevistados em Alfa definiram o objetivo de atuação da agência como a atração de investimentos (Entrevistado I), para a criação de valor para o estado e para o cidadão, gerando emprego e renda (Entrevistado K) por meio da estruturação uma equipe (num modelo *one-stop-shop*) que pudesse responder, de forma rápida e confiável, as questões dos investidores. Não sendo mais necessário que esses demandassem uma reunião em cada uma das áreas com escopo de promoção de investimento, ou que uma secretaria tivesse que convencer todas as outras da importância daquela informação e do trabalho conjunto (Entrevistados J, L e O).

Pode-se afirmar assim, que de forma geral o objetivo das áreas com relação a atuação da agência era comum. De acordo com o Entrevistado Q, haviam algumas divergências na forma de atuar para alcançar este objetivo. Neste sentido, o Entrevistado I afirmou que embora as secretarias trabalhassem com um objetivo alinhado no projeto, cada área continuava se dedicando a uma parte específica do processo de promoção de investimentos, que estava alinhada ao seu escopo, então era natural que houvessem certas divergências (Entrevistado I).

Por este motivo, o Entrevistado K afirma que em nível de estado é necessário um alto nível de interação para conseguir estabelecer um objetivo comum entre diferentes áreas. Isso acontece porque cada um tem o seu papel definido dentro da estrutura e foca no desenvolvimento dele, e isso resulta na “falta de sinergia entre as áreas”. Isso explica porque, de acordo com o Entrevistado P, com a chegada do CEO o senso de pertencimento das áreas foi diminuindo, já que este profissional intermediava a relação entre as áreas, reduzindo a interação direta entre elas.

Quando o CEO se afastou, a equipe se reorganizou em formato de rede, sem uma liderança e de acordo com o Entrevistado P, nesse momento as áreas começaram a recuperar o contato e o senso de pertencimento da agência, que havia sido construído no processo do planejamento estratégico e reduzido durante o período de atuação do CEO.

Nas palavras do Entrevistado R, era possível perceber que a equipe do projeto trabalhava com muita determinação, e que essa boa vontade passou a ser ainda maior após a saída do CEO, quando eram apenas os grupos técnicos de Alfa trabalhando junto (Entrevistado R). “Os membros da equipe tinham uma vontade de que desse certo” (Entrevistado L), e era simplesmente “por vestir a camisa e querer ver o desenvolvimento do estado” (Entrevistada R), a equipe não recebia remuneração adicional pelo trabalho que prestava na agência (Entrevistado P).

Embora houvesse um alinhamento grande entre o grupo técnico, o Entrevistado Q afirmou que havia dificuldades em alinhar os objetivos dos secretários, que esperavam, basicamente, resultados rápidos do trabalho da agência. Em nível estratégico, para o Entrevistado O:

a agência acabou deixando de ser priorizada porque os objetivos nesse nível tendem a ser de curto prazo, para que os gestores das áreas possam mostrar o resultado de seus esforços. Como a atividade de promoção de investimentos é de longo prazo, de forma natural acabou sendo deixada de lado.

Ao encontro da questão levantada pelos Entrevistados O e Q, Molina e Yoong (2003) afirmam que o tempo necessário para alcançar o sucesso tende a ser decisivo para o comprometimento dos atores com o projeto. Como o nível técnico atuava diretamente com vários projetos e assistia o avanço das negociações com os investidores ao longo das cinco fases estabelecidas na metodologia de promoção dos investimentos, portanto, percebiam uma evolução constantes oriunda das ações da agência. O nível estratégico, por sua vez, tinha uma participação ativa apenas nas duas últimas fases dos projetos – implantação e operação -, quando estes eram anunciados. Com isso, as lideranças viam lentidão nos resultados da agência.

No caso da agência estudada isto se deve a dois motivos principais, um deles decorrente da própria atividade da agência e o outro diretamente relacionado com as características da relação cooperativa. O primeiro deles se refere ao tempo de maturação dos projetos de investimentos, uma vez que cada um dos investimentos passa pelas fases de prospecção, apresentação e negociação antes da tomada de decisão do investidor, o que pode levar meses ou até mesmo anos. Em cerca de 80% dos casos, de acordo com o Entrevistado T, a decisão dos investidores tende a ser por outro estado.

A segunda questão refere-se a natureza e tempo de trabalho dedicado a agência pelos atores envolvidos no projeto. Assim, como na pesquisa de Molina e Yoong (2003), alguns entrevistados indicaram que um dos grandes problemas era que as pessoas estavam tão envolvidas em suas próprias experiências operacionais do dia-a-dia que em vários

momentos acabavam deixando o projeto investigado de lado, nesta pesquisa os entrevistados afirmaram que não tinham como dedicar-se integralmente as atividades da agência, uma vez que as funções de cada secretaria e de cada ator envolvido no projeto se mantiveram as mesmas (Entrevistado K). A agência poderia ser entendida como um trabalho adicional.

A dedicação parcial da equipe ao projeto resultou em um problema no formato de atuação da agência, que se restringiu, basicamente, a atuação reativa. “Era consenso que a atuação da equipe era reativa demais e precisava passar a ser mais prospectiva” (Entrevistado P), mas devido a necessidade de maior tempo dedicado para isso (Entrevistado J), as áreas concordaram em continuar trabalhando de forma reativa e propor um novo modelo de atuação da agência para o nível estratégico, em um segundo momento, que contemplaria funcionários com dedicação integral para o projeto. Esse novo modelo previa ainda, uma estrutura institucional definida no organograma do estado, sem a participação de Beta (Entrevistado O).

Um resumo dos itens relacionados ao capital social cognitivo identificados nos níveis técnico e estratégico de Alfa, em T1, está evidenciado no Quadro 29.

Quadro 29 - Resumo do capital social cognitivo de Alfa em T1

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T1
Capital social	Alfa	Cognitivo/ Narrativa e visão compartilhadas	<p>Nível técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • objetivo de atuação da agência como a atração de investimentos • necessidade de tornar o processo de promoção de investimentos mais prospectivo <p>Nível estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • espera de resultados rápidos do trabalho da agência

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

Conquanto o gestor de Beta 1, Entrevistado B, tenha resumido o objetivo de atuação da agência de uma forma geral, para “atrair empresas que fortaleçam o ecossistema do estado”, os Entrevistados C e F incluíram no escopo de atuação do projeto, basicamente atividades que envolviam a atuação de Beta 2. Para o Entrevistado F, o objetivo da agência era “sentar todos os atores relevantes para a promoção de investimentos em uma mesa para discutir o assunto, cada um contribuindo dentro do seu

escopo”. Nesse sentido, Beta contribuiria com o conhecimento que organização tinha de economia do estado para apoiar a atração de investimentos de forma que aumentasse a competitividade do Estado (Entrevistado F). De forma similar, para o gestor de Beta 2, Entrevistado C, o objetivo era “oferecer informações, dados e assegurar a atração de potenciais investidores para complementar a cadeia produtiva do Estado”.

O que o diretor das áreas, Entrevistado A, esperava, no entanto, era que Beta 1 oferecesse o acesso a informações e dados (econômicos ou não) para a agência, enquanto Beta 2 apoiasse a equipe na recepção de investidores, organização de missões e eventos para divulgação da agência e distribuição de material do estado durante participação em feiras. O papel de Beta 2, no entanto, não foi reconhecido, nem mesmo, na fala da gestora da área, que definiu o escopo de atuação de Beta, exclusivamente voltado para as atividades vinculadas a Beta 1.

De acordo com o entrevistado E, não havia um objetivo comum de trabalho no que se refere a promoção de investimentos entre Beta 1 e Beta 2. Embora eventualmente eles trabalhassem em prol de algum objetivo comum, como por exemplo apresentar a agência ou o estado em um evento, mas o objetivo fim não era compartilhado. Neste sentido, o Entrevistado B afirma que:

não tinha um processo claro entre as áreas [...] de Beta no quesito ‘alinhar um processo para atração de investimentos’ então eu diria que essa relação, ela foi caótica, mas ela acabou se estabelecendo [...] pela necessidade que se tinha de ter um espaço e uma agenda com os demais interlocutores para atração de investimentos.

O CEO, ou a estruturação de uma “área da agência” em Beta, não foram citadas pelos entrevistados como relevantes para a construção ou alteração da visão e narrativa das áreas sobre o projeto. Neste período não houveram, portanto, relatos de visão compartilhada entre as áreas de Beta, conforme evidenciado no Quadro 30.

Quadro 30 - Resumo do capital social cognitivo de Beta em T1

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T1
Capital social	Beta	Cognitivo/ Narrativa e visão compartilhadas	Não há

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.3.3 Capital Cognitivo em T2

Alfa

“Para ser sincero eu acho que a gente voltou a estaca zero” – este foi o posicionamento do Entrevistado Q, quando questionado sobre o alinhamento entre as áreas de Alfa envolvidas anteriormente no projeto de promoção de investimentos. De acordo com o Entrevistado K, Alfa 1 e Alfa 2 tem um projeto para criar uma agência própria para a promoção de investimentos, dentro de suas estruturas. Alfa 3 voltou a olhar apenas para aspectos internos da secretaria, reunindo-se com os investidores isoladamente, para tratar apenas do que está dentro o seu escopo. Alfa 4, embora tenha em seu escopo a promoção de investimentos, tem direcionado suas atividades para outro foco (Entrevistado K)

De acordo com o Entrevistado H, atualmente não existe um alinhamento entre as áreas de Alfa no que diz respeito a promoção de investimentos, as ações estão dispersas. No entanto, nas palavras do entrevistado, há um esforço de Alfa 1 para que este alinhamento seja feito em 2020. De acordo com ele, o objetivo será “continuar fazendo o estado pujante e com desenvolvimento econômico e sustentável de primeiro mundo”. No momento, portanto não há relatos dos entrevistados sobre visão compartilhada entre as áreas, como pode ser evidenciado no Quadro 31.

Quadro 31 - Resumo do capital social cognitivo de Alfa em T2

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T2
Capital social	Alfa	Cognitivo/ Narrativa e visão compartilhadas	Não há

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

Como mencionado anteriormente, a nova gestão de Beta optou por trabalhar no desenvolvimetno de quatro frentes, sendo que a promoção de investimentos não é uma delas, ou seja, atualmente a promoção de investimento não é um dos objetivos estratégicos de Beta. Beta 1 foi designada para trabalhar na frente de inovação, enquanto Beta 2, atua na internacionalização, sendo assim, atualmente cada uma das áreas trabalha com objetivos distintos, de acordo com as definições do nível estratégico da organização (Entrevistado B e F).

O Entrevistado F afirma, no entanto, que mesmo findada a parceria com Alfa, Beta 1 continua sendo a referência para atuar de promoção de investimentos em Beta, embora não esteja diretamente alinhado com o novo escopo de atuação da área, a expertise e os contatos adquiridos durante o período da parceria levaram a área, e principalmente o gestor de Beta 2, a serem reconhecidos internamente como responsáveis pelo encaminhamento dos projetos de investimentos que chegam até Beta.

Assim, a respeito do que aconteceu em T1, não houveram relatos de visão compartilhadas entre as áreas de Beta, como pode ser observado no Quadro 32.

Quadro 32 - Resumo do capital social cognitivo de Beta em T2

EC2	Organização	Dimensões	Relato dos entrevistados em T2
Capital social	Beta	Cognitivo/ Narrativa e visão compartilhadas	Não há

4.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO (EC3)

4.3.1 Compartilhamento de Conhecimento em T0

Alfa

Antes das quatro secretarias de Alfa trabalharem juntas e entenderem que poderiam fazer um processo conjunto, a tônica de competição entre as áreas era muito grande (Entrevistado J). “A empresa ia até Alfa 4, mas Alfa 4 não se comunicava com as demais áreas, nem Alfa 3, nem Alfa 2, nem Alfa 1. E aí ficava uma rixa entre elas” (Entrevistado O), causando, nas palavras do Entrevistado P, “uma certa mágoa institucional”. Assim, os investimentos eram recebidos individualmente e a divulgação dos projetos de investimentos das secretarias incluía afirmativas como “essa é uma conquista da nossa secretaria” (Entrevistado J). De acordo com o Entrevistado J, isso é natural na medida que “a conquista quer ser associada a alguém, então todo mundo quer estar de alguma forma envolvido naquele sucesso”.

Por mais que em nível operacional, em alguns casos, se soubesse que determinado investidor já estava sendo atendido por alguma outra área, o nível estratégico, normalmente, não permitia o compartilhamento de conhecimentos acerca da evolução do projeto (Entrevistado O e J). Com essa disputa de protagonismo e compartilhamento reduzido de conhecimento sobre os projetos, as informações fornecidas para os

investidores acabavam sendo distintas em cada uma das secretarias, o que acarretava em problemas nas negociações. “A empresa falava com uma secretaria, depois falava com a outra, e cada secretaria acabava por conduzir a negociação de uma maneira distinta” (Entrevistado N).

Por este motivo, ao procurar o estado, o investidor do projeto Ômega solicitou que os representantes de cada uma das áreas (Alfa 1, 2, 3 e 4) participassem conjuntamente das reuniões, evitando um grande número de agendas e diferentes negociações para o andamento do projeto. Ainda assim, no momento do anúncio do investimento cada uma das áreas buscou se posicionar como responsável pela atração da empresa para o estado.

Embora a atuação das áreas no projeto Ômega tenha representado um espaço para a ampliação de cooperação entre as áreas no que se refere ao compartilhamento de conhecimentos, a provisoriedade do trabalho conjunto limitou estas ações. Quando iniciada a cooperação interorganizacional e confirmada a continuidade do trabalho conjunto entre as áreas, de acordo com o Entrevistado P, houve um estranhamento inicial, uma vez que haviam muitos preconceitos negativos sobre as outras secretarias, logo, “cada uma delas tentava se proteger” (Entrevistado P). Com a necessidade de organizar o fluxo de processos para a promoção de investimentos, no entanto, foi necessário estabelecer as funções de cada área, o que deu início a negociação de papéis entre elas, obrigando os participantes a compartilharem conhecimentos internos sobre as atividades desenvolvidas por cada secretaria (Entrevistados J, K e O). Com isso, de acordo com o Entrevistado P, foi possível conhecer todas as etapas e também o papel de cada instituição em cada etapa (Entrevistado P). O conhecimento compartilhado inicialmente era relacionado as atividades desenvolvidas por cada unidade, e o que eles esperavam da evolução do projeto da agência. Nessa fase ainda não eram compartilhados conhecimentos relacionados aos projetos de investimentos em si.

Outro ponto relevante para a cooperação das áreas com o projeto foi o entendimento comum sobre a necessidade de organizar o processo de promoção de investimentos no estado “para que não houvesse essa duplicidade, triplicidade de atendimentos, concorrência interna e para que a informação chegasse com maior qualidade até o investidor” (Entrevistado O). Diante disso, Molina e Yoong (2003) afirmam que uma definição comum e um entendimento compartilhado do que o grupo é do que irá fazer tende a aumentar o compartilhamento de conhecimento, isso porque permite que o grupo defina o que é importante compartilhar.

Enquanto a cooperação entre as equipes técnicas de cada secretaria era iniciada, por meio do compartilhamento de conhecimentos acerca das funções de cada área para o desenvolvimento do fluxo de projetos na agência, no nível estratégico a competição entre as áreas continuou. Nesse sentido, o Entrevistado O afirmou que “quando então se monta essa equipe interdisciplinar e se chega a ideia de trabalho, lá em 2015, cada gestor achava que a estrutura tinha que ficar na sua secretaria”.

Assim, embora a ideia de uma ação conjunta entre as áreas para a atração de investimentos tenha reduzido o interesse das lideranças em realizar atendimentos individualizados aos investidores, os gestores passaram a competir pela liderança no projeto da agência, cada um deles defendia que a sua área tinha atributos técnicos e legais para liderar o projeto juntamente com Beta (Entrevistado L). Tal comportamento levou a um novo ciclo de competição entre o nível estratégico de Alfa, tendo a agência e não mais os projetos individuais de investimentos, como o centro do conflito.

A combinação do capital relacional, nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva, em Beta, durante T0, permitiram, portanto, um nível de compartilhamento de conhecimento baixo entre as áreas (em nível técnico apenas). O compartilhamento compartilhado entre as áreas neste período, conforme evidenciado neste tópico, restringiu-se, portanto, a conhecimentos técnicos, quando demandados entre as áreas. Uma síntese das dimensões do capital social que resultaram no compartilhamento destes conhecimentos em T0 são demonstrados no Quadro 33.

Quadro 33 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Alfa (T0)

Período	Dimensão Estrutural	Dimensão Relacional	Dimensão Cognitiva	Compartilhamento de Conhecimento
T0	<p>Nível técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> reuniões com Ômega reuniões internas para definições estratégicas para a promoção do investimento de Ômega reuniões de planejamento estratégico <p>Nível estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> reunião com o líder administrativo 	<p>Nível técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> confiança calculada confiança baseada na compreensão/entendimento <p>Nível estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> confiança calculada 	<p>Nível técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> narrativa compartilhada sobre motivadores da cooperação conceitos teóricos e metodologia de atração de investimentos <p>Nível estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> narrativa compartilhada sobre a cooperação como meio de aumentar as chances de 	<ul style="list-style-type: none"> compartilhamento de conhecimento técnico (quando demandado)

	reunião de aprovação do planejamento estratégico		efetivação dos investimentos	
--	--	--	------------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

No período pré cooperação Beta 1 e Beta 2 começaram a participar das discussões da agência, o que poderia ter aproximado as áreas no que se refere a interação social (devido as reuniões periódicas realizadas pelo grupo) e a construção de uma visão compartilhada para a estruturação da agência de promoção de investimentos. No entanto, como o nível de competição entre as áreas era grande, o que gerou conflitos sobre a liderança do projeto em Beta, que poderia impactar negativamente imagem de Beta frente a Alfa, o nível estratégico de Beta optou por envolver diretamente no projeto apenas a equipe de Beta 1, excluindo assim Beta 2 das agendas da agência, o que levou a um afastamento entre as áreas.

Neste sentido o Entrevistado C, gestor de Beta 2, afirmou que o único nível de confiança que Beta 2 tinha em Beta 1 referia-se a fidedignidade das informações econômicas geradas por Beta 1. O entrevistado F, ligado a Beta 1, afirma, no entanto, que Beta 2 tinha um alto nível de dependência das informações de Beta 1 para desenvolver suas atividades, uma vez que a área era responsável por funções operacionais e não se dedicava ao desenvolvimento de pesquisas e estudos.

Embora a dependência das informações de Beta 1 por parte de Beta 2 possa ser entendida inicialmente como uma característica favorável para a cooperação entre as áreas, o fato de Beta 2 não ser dependente, em nenhum nível, das atividades de Beta 2 revela uma menor tendência de cooperação entre elas. Assim, o conhecimento compartilhado entre as áreas neste período, se restringiu a dados técnicos solicitados por Beta 2 para Beta 1, conforme evidenciado no Quadro 34.

Quadro 34 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Beta (T0)

Período	Dimensão Estrutural	Dimensão Relacional	Dimensão Cognitiva	Compartilhamento de Conhecimento
T0	<ul style="list-style-type: none"> reuniões iniciais do planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> desconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> narrativa compartilhada sobre os motivadores da cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> compartilhamento de conhecimento em nível técnico (Beta 1 para Beta 2)

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.2 Compartilhamento de conhecimento em T1

Alfa

As reuniões de planejamento estratégico com a equipe técnica aconteceram apenas durante T0, após a estruturação do planejamento estratégico elas não tiveram continuidade, dando espaço para reuniões semanais específicas para discussão dos projetos de promoção de investimentos e ações de promoção do estado. Como não houve uma documentação específica sobre o fluxo das atividades dentro das secretarias, os membros que entraram em etapas seguintes do projeto não tiveram acesso ao conhecimento compartilhado nestas reuniões.

De acordo com o entrevistado O, não foi logo que a agência começou a funcionar, com reuniões periódicas, que o conhecimento sobre os projetos começou a ser compartilhado. Segundo ele, houve um período de “adaptação”, para as equipes se conhecerem e definirem um fluxo, mesmo que informal de troca de informações. Depois disso, conforme o entrevistado, houve uma redução de conflitos competitivos entre a equipe, que eram muito frequentes no momento anterior.

No que se refere a competição entre o grupo técnico, o Entrevistado K afirma que ao iniciar as atividades da agência havia uma competição entre as áreas no sentido de mostrar o resultado do trabalho para o seu gestor. De acordo com ele, no entanto, passados alguns meses de interação junto ao grupo de trabalho, percebeu-se que levar ao conhecimento dos gestores as ações desenvolvidas pela agência, como ações conjuntas das áreas e não apenas como esforço de uma secretaria, seria benéfico para o fortalecimento do grupo, que gerava mais resultados juntos do que individualmente.

De acordo com o Entrevistado I, que ocupava o cargo de gestor de Alfa 2, logo uma cadeira no Conselho Deliberativo da agência, os representantes de cada área no grupo técnico compartilhavam as informações dos projetos com seus gestores de acordo com o que era trazido pelo grupo (deixavam o gestor ciente de todos os projetos). No entanto, o Entrevistado D afirmou que devido aos problemas que enfrentaram com a divulgação de informações confidenciais por parte do nível estratégico tanto de Alfa quanto de Beta a equipe passou a compartilhar conhecimentos referentes a projetos sigilosos somente entre a equipe estratégica, para evitar a divulgação destes dados por parte de algum membro do Comitê Deliberativo. Pode-se afirmar que a equipe técnica primava mais pela manutenção da confiança e manutenção do compartilhamento de conhecimentos entre a equipe técnica do que pelo compartilhamento de informações com

a equipe estratégica, buscando com isso reduzir o conflito competitivo entre as áreas e as organizações.

Embora, o Entrevistado Q não tenha confirmado a veracidade da fala do Entrevistado D sobre a proteção de informações por parte do grupo técnico em Alfa, ele afirmou que existia um alto nível de lealdade e comprometimento dos membros do Comitê Técnico com o que era acordado. Para ele, embora em algumas situações, informações sigilosas tenham sido divulgadas, isso nunca partiu da equipe técnica:

Muitas vezes algum membro do comitê não conseguia evitar que o seu gestor divulgasse alguma coisa já que os integrantes do comitê, por obrigação, tinham que reportar aos seus superiores o que estava acontecendo, até para demonstrar o trabalho que estava sendo feito (Entrevistado Q).

De acordo com os entrevistados, o compartilhamento de conhecimento acontecia por todos os meios de interação da equipe, desde os mais formais como as reuniões semanais, até em uma conversa durante o café. As reuniões semanais eram o ambiente de nivelamento de conhecimento de todos, tanto sobre informações técnicas e andamento dos projetos, quanto sobre aspectos particulares de cada secretaria (Entrevistados J e O). “Até quando era algo, que não necessariamente tinha haver com a agência, era interno de cada secretaria, pela proximidade que nós tivemos, a gente acabou compartilhando” (Entrevistado O). De acordo com o Entrevistado L, neste período “aquilo que era mais afeto a cada um deles era compartilhado também”, o que demonstra o alto nível de confiança existente entre as áreas no período.

Ferramentas simples e de rápido alcance como grupo de WhatsApp e de e-mail também eram frequentemente utilizados pela equipe para o compartilhamento de informações (Entrevistado Q). Além disso, de acordo com os Entrevistados O e P, algumas vezes as integrantes do Comitê Técnico se encontravam em eventos, ou mesmo no café e acabavam trocando informações sobre os projetos.

Tagliaventi e Bertolotti (2010) acreditam que a existência de relações, ainda que informais (como eventos sociais, reuniões e contatos regulares de trabalho), impulsiona os fluxos de conhecimento entre unidades. Isso porque eles constroem confiança e cooperação e reduzem a incerteza percebida devido ao compartilhamento de conhecimento com outras unidades. Portanto, o aumento no nível de interação nesta fase, principalmente após a saída do CEO, levou a equipe a aumentar o nível de confiança e cooperação, resultando num maior nível de compartilhamento de conhecimento, que

foram além dos conhecimentos técnicos e sobre os projetos de investimento, conforme relatado pelos entrevistados (J, O e R). Os resultados da cooperação entre as áreas foram relatados pelo Entrevistado K:

Diferente do que acontecia antes da agência, agora as empresas chagavam a qualquer uma das secretarias, e se o projeto delas já havia sido mencionado em qualquer uma das outras, nós já estávamos sabendo, e demonstrávamos que conhecíamos sua demanda, que trabalhávamos juntos e éramos uma porta única de entrada. Não importava quem a empresa procurasse, todos estariam cientes do projeto e do andamento da negociação.

Nesse sentido, o Entrevistado N afirma que “o problema não era o compartilhamento do conhecimento, mas a forma como isso era feito, basicamente de forma informal”. Uma ferramenta que tentou-se implementar, porém sem muito sucesso foi o CRM. De acordo com o Entrevistado L, o sistema ajudava bastante, mas quando questionados sobre o uso os entrevistados afirmaram que era baixo, que alguns usavam e outros não (Entrevistado M e N). De acordo com o Entrevistado N, “o problema não era a disposição de compartilhamento de informações, era a disposição do uso da ferramenta”. Segundo ele, diversas razões fizeram isso acontecer, a correria natural do dia-a-dia, uma falta de costume ou de vontade de usá-la, ou ainda a interação periódica da equipe, onde as informações eram compartilhadas pessoalmente. “Como havia uma relação pessoal, interpessoal e profissional entre todos os membros ali um fluxo de informação acontecia naturalmente e talvez exatamente por isso, a gente acabou ignorando o CRM de alguma maneira” (Entrevistado N). Ao encontro das afirmações do Entrevistado N, o Entrevistado Q afirmou que “as áreas tentavam dar transparência para o processo, para que se tivesse uma homogeneidade de informações, para que todo mundo pudesse estar a par e pudesse contribuir de uma forma igualitária”.

Caso o CRM tivesse sido adequadamente utilizado para o compartilhamento de informações sobre os projetos seria possível saber com quem e em qual fase os projetos estavam. Sem o CRM ficava tudo na memória dos participantes, e quem participava, ou interagiu mais com os demais, acabava tendo mais conhecimento sobre a fase dos projetos (Entrevistado N). De acordo com o entrevistado Q o CRM acabou se tornando uma grande lista dos projetos, o nivelamento do conhecimento, que deveria ser realizado formalmente através da ferramenta, era feito durante as interações presenciais.

No que se refere ao papel do CEO na cooperação para o compartilhamento de conhecimento entre as áreas de Alfa, há uma divergência entre os entrevistados. Enquanto

os entrevistados P e K afirmaram que o nível de compartilhamento de conhecimento entre as áreas reduziu com a atuação do CEO, também devido a falta de compartilhamento de conhecimento por parte do profissional, os Entrevistados J e N afirmaram que o CEO estimulava o compartilhamento de conhecimento. Eles justificam que com a presença do CEO as áreas sabiam o que e com quem compartilhar. Isso permitiu que “mesmo com a saída dele o compartilhamento de conhecimento se intensificasse” (Entrevistado O).

O CEO, por sua vez, afirmou que percebia um bom nível de compartilhamento de conhecimentos entre as equipes de Alfa 2 e Alfa 4, enquanto Alfa 1 e Alfa 3 limitavam os conhecimentos compartilhados com as outras áreas. De forma sintética o CEO afirmou que Alfa 1 tinha projetos que não compartilhavam com as demais secretarias, caso não fosse necessária alguma ação específica destas para a finalização do investimento. Ele afirmou, no entanto, que nas últimas reuniões das quais participou Alfa 1 passou a compartilhar mais informações sobre os projetos, sendo possível notar uma mudança de postura da área junto ao Comitê Técnico.

No que se refere a Alfa 2 o CEO afirmou que a área compartilhava todo o conhecimento dos projetos. De acordo com ele era possível notar uma maior dependência de Alfa 2 das outras áreas, o que contribuía para isso. Nas palavras do CEO “eles iriam se beneficiar com essa postura de cooperação.

Alfa 3 tinha dificuldades em compartilhar informações sobre projetos, [...] porque eles não queriam dar informação para ninguém, porque foram eles que fizeram o esforço e queriam manter as informações dentro da própria estrutura” (Entrevistado T). “Eles queriam manter o seu poder” (Entrevistado T). Os Entrevistados M, Q e R apresentaram uma opinião similar sobre o posicionamento de Alfa 3, questionando o baixo nível de compartilhamento de informações técnicas e sobre o andamento dos projetos, enquanto o Entrevistado K, além dos participantes que tinham ou tiveram algum vínculo com Alfa 3, defendiam a postura de Alfa 3, justificando que a confidencialidade é uma característica da área e que caso alguém quisesse ter maior conhecimento deveria estudar a legislação do estado e acompanhar as publicações do Diário Oficial do Estado (DOE). O entrevistado J, representante de Alfa 3 no Comitê Técnico afirmou: “tenho certeza que as trocas de informações eram totais”.

Por fim, Alfa 4 teve cortes no orçamento e passou a não ter mais recursos para aportar aos investimentos, de acordo com o Entrevistado T, isso reduziu os instrumentos de atração de investimentos da área, o que fez com que eles recebessem menos projetos

e tivessem menos informações para compartilhar. Mas o conhecimento de projetos que eles tinham eram compartilhados.

No nível estratégico os conflitos de competição durante este período foram frequentes, tanto em termos de liderar o projeto da agência de investimentos, quanto em anunciar os investimentos atraídos para o estado por meio dela. Isso inibiu qualquer partilha de informação neste nível organizacional. Um resumo do compartilhamento de conhecimentos em Alfa, durante T1, mediante a organização do capital social é apresentado no Quadro 35.

Quadro 35 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Alfa (T1)

Período	Dimensão Estrutural	Dimensão Relacional	Dimensão Cognitiva	Compartilhamento de Conhecimento
T1	<p>Nível técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • reuniões semanais da agência (com e sem CEO) • reuniões com os investidores • grupo do WhatsApp • e-mail • telefone • cafés <p>Nível estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • reuniões do Conselho Deliberativo (raramente com todos os membros) 	<p>Nível técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • confiança calculada • confiança baseada na compreensão/entendimento • confiança baseada em valores <p>Nível estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconfiança 	<p>Nível técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> • objetivo de atuação da agência como a atração de investimentos • necessidade de tornar o processo de promoção de investimentos mais prospectivo <p>Nível estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • espera de resultados rápidos do trabalho da agência 	<ul style="list-style-type: none"> • compartilhamento de conhecimento técnico • compartilhamento de conhecimentos sobre os projetos de promoção de investimentos • compartilhamento de informações adicionais – fora do escopo da agência

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

Conforme mencionado em 4.3.1, haviam poucos elementos de cooperação entre as áreas de Beta 1 e Beta 2, sendo o compartilhamento de informações limitado as demandas feitas por Beta 2 para Beta 1. Com o início das atividades da agência os conflitos competitivos entre as áreas aparentemente aumentaram. Embora isso não tenha sido dito de forma direta, alguns elementos na fala do Entrevistado C, gestor de Beta 2 na época, evidenciam o descontentamento da área com sua exclusão das reuniões da agência: “Mas se vão três, quatro secretarias, por que não podiam ir outras áreas de Beta? ”.

Cabe destacar ainda, que o Entrevistado C afirmou que Beta 2 repassava aos investidores informações sobre o comércio exterior, no entanto, os entrevistados de Beta

1 afirmam que não havia compartilhamento de conhecimento desse tipo entre as áreas, o que demonstra que Beta 2 pode ter criado outro canal de relacionamento com os investidores que competia com a agência, que tinha como propósito ser o único canal de contato com o investidor para sanar todas as dúvidas referentes ao estado (inclusive referentes ao comércio exterior - essa era uma das funções de Beta 2).

Nesse cenário de competição entre Beta 1 e Beta 2, o CEO chegou na estrutura de Beta, e montou seu espaço de trabalho, informalmente tratada pelos entrevistados como a “área da agência”. De acordo com o Entrevistado T (CEO), Beta 1 compartilhava conhecimentos e informações, embora algumas vezes meio a contra gosto. De acordo com ele, eram duas ou três pessoas com quem ele tinha maior facilidade para acessar o conhecimento. Ele destaca que uma dessas pessoas compartilhava com ele, além do conhecimento técnico, conhecimentos políticos sobre a estrutura, que era o ponto de maior dificuldade. A resistência da equipe de Beta 1 para compartilhar conhecimento estava muito relacionada, segundo ele, com o fato do gerente de Beta 1 ter como objetivo assumir a gestão do que era vista como a área de promoção de investimento de Beta. Tal fala evidencia um alto nível de desconfiança de Beta 1 por parte do CEO.

O suporte [de Beta 1 para a área da agência] ficou limitado a uma entrega de informação eventualmente, sobre algum setor, sobre um lead. Foi um escopo bem restrito. Aparentemente o CEO e o gestor de Beta 1 não tinham um relacionamento ruim [...], mas a cooperação era praticamente inexistente, era pontual, em termos de informação (Entrevistado D).

De acordo com o Entrevistado D, que assumiu a coordenação das atividades da agência em Beta após a saída do CEO, o gerente de Beta 1 estava interessado, na verdade, em ter mais acesso as informações das atividades desenvolvidas no projeto de cooperação, uma vez que, a área reduziu consideravelmente sua participação nas reuniões com Alfa depois da chegada do CEO. Assim, além de responder ao presidente e diretoria de Beta, o Entrevistado D afirmou compartilhar o andamento de todos os projetos e reuniões com o gerente de Beta 1, quando o CEO deixou a agência. “A cooperação aí começou a existir” (Entrevistado D).

No momento em que a pesquisadora iniciou suas atividades em Beta, substituindo o Entrevistado D na coordenação das atividades da agência de promoção de investimentos na organização percebeu uma realocação da atividade na estrutura (informal) de Beta, respondendo diretamente para Beta 1, não mais para diretoria e presidência, embora fosse solicitada sua participação em reuniões do nível estratégico para reporte sobre o

andamento dos projetos. Sendo assim, a partir deste momento todas as informações, técnicas, sobre andamento dos projetos, orçamento e futuras ações eram compartilhadas com Beta 1.

No que se refere a Beta 2 o CEO (Entrevistado T) afirmou que “conseguia bastante informação, mas também várias vezes se ia pedir uma coisa eles diziam que não podiam passar antes de conversar com a gerente da área”, o que na opinião do consultor era um problema pois atrasava o acesso a informações técnicas, muitas vezes necessárias para o andamento dos projetos de investimento. Além disso, de acordo com o Entrevistado G, em diversas ocasiões Beta 2 participou e/ou organizou eventos que envolviam investidores ou tinham a promoção de investimentos como pauta e não envolvia Beta 1 ou o consultor da agência, que em termos oficiais lideravam a agenda de promoção de investimentos em Beta. De acordo com o Entrevistado G houveram ocasiões em que Beta 1 ficou sabendo da participação de Beta 2 nestes eventos pela mídia. De acordo com os Entrevistados D, G e H isso acabava gerando um conflito competitivo interno entre as áreas, principalmente porque gerava uma cobrança externa de Alfa sobre as ações de Beta 2.

O Entrevistado D afirmou que quando da saída do consultor, ele buscou uma maior aproximação com Beta 2, também. De acordo com ele, na fase do CEO, a cooperação com Beta 2 foi nula, depois da saída do profissional a cooperação melhorou, na parte da eficiência, para posicionar a marca, para fazer eventos, mas no que se refere ao compartilhamento de informações, conflitos continuaram acontecendo.

Destaca-se ainda que, o compartilhamento de conhecimento entre o nível técnico e estratégico em Beta era alto, embora no período de trabalho do CEO, devido as desconfianças do profissional acerca do sigilo do nível estratégico sobre as informações repassadas, e do nível estratégico sobre as ações do CEO, tenha levado a uma redução no compartilhamento de informações acerca dos projetos e de informações técnicas internas de Beta. Com a saída do CEO, a confiança entre todas as áreas de Beta e o nível estratégico foi inicialmente reestabelecida.

Assim, conforme evidenciado no Quadro 36, o baixo nível de interação, confiança e conflito de visões, levou a um baixo nível de compartilhamento de conhecimento entre Beta 1 e Beta 2. As áreas conseguiam, por outro lado, compartilhar conhecimentos, ainda que de forma limitada, com a “área da agência”.

Quadro 36 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Beta (T1)

Período	Dimensão Estrutural	Dimensão Relacional	Dimensão Cognitiva	Compartilhamento de Conhecimento
T1	Beta 1 e Beta 2 <ul style="list-style-type: none"> • reuniões internas de Beta Beta 1 e “área da agência” <ul style="list-style-type: none"> • reuniões periódicas da agência • reuniões de reporte sobre o andamento da agência e dos projetos • demandas de informações da agência Beta 2 e “área da agência” <ul style="list-style-type: none"> • organização de eventos 	Beta 1 e Beta 2: <ul style="list-style-type: none"> • desconfiança Beta 1 e “área da agência”: <ul style="list-style-type: none"> • confiança baseada no entendimento Beta 1 e “área da agência”: <ul style="list-style-type: none"> • desconfiança 	Não identificada	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de conhecimento em nível técnico (Beta 1, Beta 2 e “área da agência”) • compartilhamento de conhecimentos sobre os projetos de promoção de investimentos (Beta 1 e “área da agência”)

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.3 Compartilhamento de conhecimento em T2

Alfa

Mediante as mudanças que começaram a ocorrer com a troca dos gestores e extinção de Alfa 2 em abril de 2018, bem como a aproximação das eleições que antecipavam a possibilidade de uma mudança ainda maior em 2019, e inibia a promoção de novos investimentos, levou a equipe técnica a dedicar parte do tempo das reuniões semanais à discussão de alternativas para fortalecer a agência e viabilizar sua continuidade a partir de 2019. Neste período, portanto, o nível de informações, técnicas, sobre os projetos de investimentos de todo o período de atuação da agência, e de motivadores que todos os atores entendiam ser relevantes para a manutenção da agência foram compartilhados entre as equipes técnicas de Alfa.

A partir de novembro de 2019, definida a nova equipe de governo, uma equipe de transição foi estruturada para identificar os projetos estratégicos do estado, que deveriam ser continuados pelo novo governo. Como os gestores que haviam assumido as pastas em abril haviam participado de apenas uma reunião do Conselho Deliberativo, tiveram dificuldades em transmitir para a equipe de transição do que se tratava a agência. Além

disso, esta equipe solicitou que cada secretaria se ativesse a detalhar as atividades desenvolvidas pela área. Como a agência não pertencia a nenhuma estrutura, mas era composta por elas, acabou por “não ser enxergada pela equipe de transição do novo governo” (Entrevistado P).

Em 2019, com a entrada dos novos gestores um melhor entendimento sobre o projeto, houve um interesse na manutenção da agência de promoção de investimentos por parte de Alfa 1 e Alfa 2, no entanto, ambas mostraram interesse no desenvolvimento de uma agência interna, tendo seus gestores como líderes. A manutenção da agência, no entanto, não foi aprovada pelo novo líder administrativo num primeiro momento. De acordo com os entrevistados H e K isso se deve a reforma administrativa definida para o ano de 2019, que restringiu o número de funcionários por áreas e a definição das áreas de saúde e educação como prioritárias para o primeiro ano do governo.

As equipes técnicas das secretarias de Alfa desenvolveram atividades cooperativas durante um período superior a três anos, impulsionadas pela relação de cooperação interorganizacional, estruturada entre Alfa e Beta para o desenvolvimento de uma agência de promoção de investimentos. Entretanto, com o fim da parceria externa, a falta de apoio do nível estratégico ao projeto na mudança de governo e o desligamento ou transferência dos atores das secretarias que compunham o Comitê Técnico, o nível de cooperação e compartilhamento de conhecimentos entre elas, na visão dos entrevistados voltou ao nível de T0:

Voltou a ser como era antes, cada secretaria atende dentro do seu escopo, então a empresa faz uma agenda em cada uma das secretarias para discutir uma parte do processo de investimento. Voltou a ser tudo separado (Entrevistado L).

A gente sabe que existem as reuniões com investidores [nas outras secretarias], mas nós [Alfa 2] não participamos (Entrevistado R)

Hoje, em Alfa 3, pelo menos, voltou-se à estaca zero, não há compartilhamento de informações com as demais áreas (Entrevistado J).

Para ser sincero eu acho que a gente [Alfa 4] voltou a estaca zero. Não existe mais troca de informação das áreas sobre os projetos que estão em andamento (Entrevistado Q).

O gestor de Alfa 1 (Entrevistado H) confirma que, atualmente, existe uma competição entre as secretarias e que isso precisa ser corrigido com a recriação da agência. De acordo com ele, é preciso “estabelecer o que é o papel de quem para deixar a questão de egos e vaidades de lado”. A partir da fala do Entrevistado H é possível compreender que o conhecimento a respeito dos papéis de cada área no processo de

promoção de investimentos, definidos em T0, durante a construção do planejamento estratégico, também se perdeu com a desconfiguração da agência.

Neste sentido, cabe destacar, que o CRM que havia sido disponibilizado por Beta para o compartilhamento de atualizações dos projetos de investimentos entre as equipes teve seu uso descontinuado em março de 2019, quando as reuniões semanais deixaram de acontecer. As informações sobre os projetos foram exportadas para uma planilha em excel e compartilhadas com todas as secretarias. Apenas os entrevistados de Alfa 1, no entanto, afirmaram acessar a planilha para resgatar informações sobre os projetos. Além disso, o fato do arquivo não ser atualizado por todas as secretarias, torna provável que o mesmo tenha se tornado defasado em um curto espaço de tempo.

Atualmente, portanto, não existe um canal de compartilhamento de conhecimento entre as áreas, as informações sobre os projetos de investimentos “estão totalmente pulverizadas entre as secretarias” (Entrevistado H) novamente. Dados sobre investimentos que procuraram o estado são compartilhados entre as secretarias somente se a secretaria que tiver recebido o investidor precisar de informações específicas da outra área para dar andamento as negociações. De acordo com o Entrevistado R, isso acaba por reduzir a eficácia da atuação de todas as secretarias. “Não existe hoje, em Alfa, uma equipe que possa atender os investidores com competência”, uma vez que, as informações voltaram a oscilar entre as secretarias, assim como em T0, cada uma delas atende individualmente, conduzindo diferentes negociações (Entrevistada R).

“Atualmente as secretarias competem entre si na condução dos projetos de investimentos, e no anúncio da promoção” (Entrevistado H). De acordo com o Entrevistado J, todo o ganho de conhecimento promovido pela cooperação das áreas se perdeu, e apenas conhecimentos específicos demandados são compartilhados entre as secretarias. Essa informação é apresentada no Quadro 37.

Quadro 37 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Alfa (T2)

Período	Dimensão Estrutural	Dimensão Relacional	Dimensão Cognitiva	Compartilhamento de Conhecimento
T2	Nível técnico: <ul style="list-style-type: none"> • reunião de recriação da agência • grupo de WhatsApp • reuniões demandadas entre as secretarias para 	Nível técnico: <ul style="list-style-type: none"> • desconfiança Nível estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • confiança baseada em valores 	Não identificada	<ul style="list-style-type: none"> • compartilhamento de conhecimento técnico (quando demandado)

	ações de projetos de investimentos específicos			
	Nível estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • reuniões quinzenais entre os gestores do governo 			

Fonte: Dados da pesquisa.

Beta

No final de T1, com a entrada do novo gestor em Beta 2, houve uma aproximação entre as áreas de Beta. O novo gestor de Beta 1, buscou identificar junto a outras áreas da organização, dentre elas Beta 1, informações, técnicas e administrativas, para melhorar o desempenho da área. Atualmente, de acordo com o Entrevistado F, Beta 2 não tem mais dependência de informações de Beta 1. A área tornou-se autônoma neste sentido, no entanto, Beta 1 e Beta 2 tem trabalhado conjuntamente na estruturação do planejamento estratégico de Beta 2, bem como trocado conhecimento sobre ferramentas de gestão (Entrevistado F).

Como o projeto da agência de promoção de investimentos foi extinto, e cada uma das áreas foram designadas para trabalhar em diferentes frentes estratégicas para a organização (Entrevistados B e F), atualmente o nível de competição entre Beta 1 e Beta 2 pode ser entendido como menor do que em T0 e T1. Além disso, a redução da dependência de Beta 2 das informações de Beta 1, tende a elevar o respeito de Beta 1 pelas atividades desenvolvidas por Beta 2. De acordo com os achados de Molina e Yoong (2003), respeito é o ponto de partida a partir do qual a confiança se desenvolve. A confiança, por sua vez, estimula o compartilhamento de conhecimento. Os achados são evidenciados no Quadro 38.

Quadro 38 – Capital social e o compartilhamento de conhecimento em Beta (T2)

Período	Dimensão Estrutural	Dimensão Relacional	Dimensão Cognitiva	Compartilhamento de Conhecimento
T2	Beta 1 e Beta 2: <ul style="list-style-type: none"> • reuniões internas de Beta (sob demanda do nível estratégico). 	<ul style="list-style-type: none"> • respeito (início do desenvolvimento de confiança) 	Não há	<ul style="list-style-type: none"> • compartilhamento de conhecimento em nível técnico (Beta 1 para Beta 2)

Fonte: Dados da pesquisa.

O período em que a cooperação interorganizacional passou a enfraquecer, portanto, foi o mesmo período em que a cooperação e compartilhamento de conhecimento

entre as áreas envolvidas no projeto em Beta passaram a aumentar o nível de cooperação interna.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa buscou analisar os efeitos da coopetição interorganizacional no compartilhamento de conhecimentos intraorganizacional, como resultado da coopetição entre unidades concorrentes nas organizações Alfa e Beta, utilizando a Teoria do capital social como ponte entre os dois níveis de análise. Para compreender de que forma a coopetição interorganizacional altera as dimensões do capital social que influenciam positiva ou negativamente o compartilhamento do conhecimento interno, a partir da competição ou cooperação, optou-se pela análise longitudinal da relação coopetitiva, considerando-se três períodos: o período pré-coopetitivo, o período coopetitivo e o período pós-coopetitivo.

A partir dessa análise foi possível identificar diferentes elementos de cooperação e competição existentes entre Alfa e Beta em cada um destes momentos. Mesmo antes da formalização das ações coopetitivas entre as organizações (T0) e comprometimento de recursos das organizações com o projeto, houveram ações de cooperação entre as organizações, como a promoção conjunta do investimento Ômega, o convencimento da liderança de Alfa sobre a relevância do projeto e o desenvolvimetro do planejamento estratégico para o desenvolvimento da agência, o que resultou em maior segurança para a continuidade da parceria. Isso mostra que, a coopetição interorganizacional é um processo construído ao longo do tempo entre as organizações.

Ainda no que se refere aos períodos analisados, os participantes pareceram identificar diferentes períodos quando da atuação de um profissional externo, contratado como CEO da agência. Chiambaretto, Massé e Mirc (2019) e Salvetat e Géraudel (2012) já haviam apontado a relevância do papel de terceiros em relacionamentos coopetitivos. De acordo com os autores, este ator poderia ocupar a posição de decisor ou de intermediário. Os decisores agem como o gerente do relacionamento, enquanto os intermediários assumem o papel de um mediador entre as partes envolvidas.

Alfa e Beta esperavam que o consultor contratado atuasse como um intermediário, a partir do momento que ele assumiu o papel de decisor, no entanto, acabou por gerar um certo desconforto entre as organizações e desmotivação entre as áreas de Alfa. Como afirmou o Entrevistado P, com o CEO a atividade da agência que tinha a cooperação entre

as áreas como ponto central, acabou por não ser mais tão participativa, sendo muitas atividades centradas no ator externo. Devido as diferenças percebidas no desenvolvimento das ações da agência antes, durante e após a atuação do CEO, ao referir-se aos diferentes períodos da agência, por vezes os entrevistados remetiam a presença ou ausência do profissional.

Conforme esperado em relações cooepetitivas, mesmo durante o período de cooepetição, as organizações continuaram apresentando elementos competitivos, principalmente no que se refere ao protagonismo dos projetos e ao acesso às informações dos projetos de forma prioritária. No momento pós-cooepetivo (T2), por sua vez, cada uma das organizações tem defendido seus objetivos, gerando conflitos competitivos entre elas. Nesta fase, não foram localizados elementos de cooperação entre as organizações. Assim, pode-se afirmar, que enquanto o momento que antecede a formalização da relação cooepetitiva, parece contemplar uma espécie de “cooepetição informal” entre as empresas, o momento pós-cooepetivo envolve elementos unicamente competitivos, nos casos estudados.

As premissas da cooepetição são a interdependência entre as organizações, o dinamismo e a complexidade dessa relação (MONTICELLI; GARRIDO; VASCONCELLOS, 2018). Neste estudo foi possível observar todas as premissas na cooepetição entre Alfa e Beta. Ambas as organizações, com elementos de competição no que se refere ao anúncio de projetos de investimentos, possuíam em suas estruturas processos (Alfa) ou informações relevantes (Beta), decisivas para os investidores. Caso não houvesse tal interdependência, como destacado por Luo (2007), provavelmente as organizações não teriam motivação para cooperar.

O dinamismo da cooepetição, que se refere a imprevisibilidade da continuidade da cooepetição (DAGNINO; LE ROY; YAMI, 2007), também mostrou-se presente no caso analisado, uma vez que, a continuidade de ações competitivas foram comprometidas em diversos momentos, como a troca dos gestores de Alfa, reuniões com os investidores sem a presença ou devida comunicação junto a outra organização, ou mesmo o anúncio de projetos de investimentos, mesmo diante do comprometimento de sigilo entre a equipe técnica da agência de promoção de investimentos.

A coexistência de cooperação, na promoção de investimentos, e competição, no anúncio dos projetos, evidenciam a complexidade da relação de Alfa e Beta, assim como, a um paradoxo de confiança e desconfiança entre as organizações (LADO; BOYD; HANLON, 1997; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016). Nesse sentido, a literatura de

coopetição tem avançado nas discussões de integração ou separação entre os atores responsáveis pela cooperação e pela competição em relações como essa (BENGTSSON; RAZA-ULLAH; VANYUSHYN, 2016; FERNANDEZ; CHIAMBARETTO, 2016; FERNANDEZ; LE ROY; GNYAWALI, 2014; LE ROY; FERNANDEZ, 2015; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; TIDSTRÖM, 2014). Na presente pesquisa, foi possível identificar, principalmente junto aos atores de nível técnico das organizações estudadas, que houve uma integração das duas facetas da coopetição, uma vez que eles mostraram entender que, devido a natureza da relação, mesmo eles trabalhando de forma cooperativa, comportamentos competitivos eram passíveis de ocorrer.

Fatores contextuais, bem como o tempo, representam fatores críticos para alcançar compromissos e manter um equilíbrio justo de poder entre os coopetidores, à medida que a confiança relacional surge gradualmente em interações repetidas que ajudam a reunir expectativas mútuas e a criar rotinas colaborativas eficientes (ADLER; KWON, 2002; SERAN; PELLEGRIN-BOUCHER; GURAU, 2016). Assim, depois de analisar as diferentes fases da coopetição interorganizacional (objetivo específico A), passou-se para a avaliação do capital social nas organizações Alfa e Beta, em cada uma de suas dimensões, consideradas as fases de coopetição externa já mencionadas. Por meio desta análise foi possível encontrar evidências para responder a primeira proposição desta pesquisa, que argumenta que *as diferentes fases da coopetição interorganizacional impactam no capital social intraorganizacional*.

A proposição pôde ser confirmada em cada uma das dimensões do capital social no nível técnico das áreas de Alfa. Notou-se, no entanto, um comportamento distinto ao longo dos três períodos de coopetição externa analisados, entre os níveis organizacionais e entre as áreas de Alfa e Beta. No que se refere a dimensão estrutural, propôs-se inicialmente que *a cooperação entre organizações concorrentes aumenta a interação social entre as unidades intraorganizacionais*, enquanto *a competição entre organizações concorrentes reduz a interação social entre as unidades intraorganizacionais*. Em Alfa, identificou-se que a partir do projeto Ômega, se iniciaram as interações entre as equipes técnicas das áreas de Alfa, seja por meio de reuniões internas para definir as ações junto à Ômega, seja em reuniões com a própria empresa. Foi apenas mediante o maior avanço das discussões de uma parceria entre Alfa e Beta, no entanto, que os participantes passaram a interagir com maior frequência em reuniões para planejar as ações da agência de promoção de investimentos. A partir da parceria externa, as áreas passaram a

identificar o trabalho cooperativo como um projeto contínuo, e não mais de curto prazo como na promoção do investimento Ômega.

No período de maior cooperação entre as organizações estudadas (T1), por sua vez, as interações tornaram-se periódicas e aconteciam tanto presencialmente em eventos formais da agência (reuniões semanais), como em momentos informais (área de café de Alfa) e pelo uso de dispositivos eletrônicos (e-mail, WhatsApp). As reuniões semanais, que foram estimuladas pela parceria externa, portanto, acabaram por estimular o desenvolvimentno da interação interna entre as equipes durante todo o período.

Quando findada a parceria entre Alfa e Beta (T0) observou-se uma redução, também, entre a interação entre as áreas de Alfa, que informaram ter interagido com as demais áreas somente em uma reunião para a recriação da agência e por meio do grupo de WhatsApp da equipe que participava da agência, que se mantém ativo. Ainda assim, de acordo com o Entrevistado P, nem todas as áreas anteriormente envolvidas no projeto da agência participaram da reunião (Alfa 3 não esteve presente), que acabou não resultando em avanços para a reaproximação das áreas. Embora o grupo de WhatsApp se mantenha ativo, as interações são esporádicas (Entrevistados P e K).

Com isso, pode-se afirmar que as interações entre a equipe técnica de Alfa aumentaram mediante um cenário de maior cooperação entre Alfa e Beta e reduziram de acordo com o surgimento de maiores conflitos competitivos entre as organizações, conforme inicialmente proposto. Quando analisado o nível de interação entre o nível estratégico (Conselho Deliberativo), no entanto, um comportamento diferente foi observado. Embora esta pesquisa, a exemplo do estudo de Mäkelä e Brewster (2009), tenha se proposto inicialmente a analisar o capital social apenas entre grupos, e não dentro de grupos (ver ADLER; KWON, 2002), os dados da pesquisa levaram a pesquisadora a ampliar a análise, uma vez que foram identificados diferentes níveis de capital social e cooperação entre o nível técnico e estratégico das áreas estudadas em Alfa.

Em T0, os gestores das áreas de Beta interagiram em momentos específicos, como a reunião de convencimento da liderança de Alfa sobre os benefícios do projeto de cooperação com Beta, na reunião de aprovação do planejamento estratégico estruturado pelo Comitê Técnico. Enquanto em T1 as interações ocorriam em reuniões esporádicas do Conselho Deliberativo e, ainda, durante eventos públicos. Na última fase (T2), no entanto, os gestores passaram a se encontrar quinzenalmente para a discussão de ações do governo. Isso significa dizer, portanto, que, diferente do esperado, em nível estratégico as interações entre as áreas não aumentaram de acordo com o nível de cooperação

interorganizacional, bem como, não reduziram mediante um maior cenário de competição entre Alfa e Beta.

Tal evidência permite inferir que a distância em que a interação ocorre do resultado da cooperação pode ser uma variável mediadora entre a cooperação interorganizacional e o capital social organizacional. Esses achados corroboram com Bengtsson e Kock (2000), que evidenciam a tendência de ocorrência da cooperação e competição em diferentes pontos das estruturas, sendo que a cooperação tenderia a ser maior quando mais afastada a área do cliente, e menor quanto mais perto do final do processo. Este estudo evidencia que isso pode ocorrer, inclusive dentro das mesmas áreas, em distintos níveis organizacionais.

No que se refere a Beta, foi possível observar um baixo nível de interação entre as áreas de Beta 1, Beta 2 e ainda, entre a área informal denominada pelos entrevistados como a “área da agência”, estruturada pelo CEO que esteve à frente da agência de investimentos criada por meio da parceria entre Alfa e Beta. Aparentemente a centralização da decisão sobre o nível de participação de cada uma das áreas no projeto, sob um diretor da organização, levou as áreas a reduzirem o nível de interação, somente para as ocasiões solicitadas pelo próprio diretor.

Portanto, em T0 Beta 1 e Beta 2 começaram a interagir nas reuniões de planejamento estratégico, porém, o conflito entre as áreas levou o diretor a excluir Beta 2 das reuniões, deixando Beta 1 na liderança do projeto, a fim de evitar que os conflitos internos afetassem o andamento do projeto junto à Alfa. Cabe destacar, no entanto, que conflitos entre as áreas de Alfa também foram relatados pelos Entrevistados J, O e N e confirmados pelo consultor responsável pelo planejamento estratégico como parte de um processo de negociação dos papéis entre as áreas.

Com a estruturação da “área da agência” em T1, Beta 1 também passou a não frequentar as reuniões periódicas da agência. Isso, somado ao afastamento de Beta 2 do projeto em T0, resultou num baixo nível de interação entre as áreas, que passaram a interagir somente em reuniões internas de Beta, normalmente, solicitadas pelo diretor, ou para solicitação de dados ou ações específicas da agência atribuídas a cada área. Mesmo nestes casos, a interação tendia a ser entre a “área da agência” e Beta 1 ou Beta 2. O Entrevistado F afirmou que a área da agência realizava um tipo de intermediação entre as duas áreas. Com a chegada de um novo gestor em Beta 2, no final de T1, as áreas tiveram um maior nível de interação, por meio de reuniões agendadas para o compartilhamento de conhecimentos técnicos de ferramentas gerenciais e de alguns projetos específicos

gerenciados pela “área da agência”. No entanto, cada uma das áreas voltou a trabalhar de forma individual, uma vez que, foram designadas para funções distintas. Observa-se, portanto, que a centralização da tomada de decisão também se mostra como uma variável relevante para a análise da influência da coopetição interorganizacional no capital social das organizações. A relevância da centralização da tomada de decisão e características de lideranças das organizações, foram sugeridos como aspectos relevantes em estudos de coopetição, anteriormente, por Tsai (2002) e Naidoo e Sutherland (2016).

No que se refere a dimensão de confiança propôs-se neste estudo que *a cooperação entre organizações concorrentes aumenta a confiança entre as unidades intraorganizacionais*, enquanto *a competição entre organizações concorrentes reduz a confiança entre as unidades intraorganizacionais*. Como destacado por Nahapiet e Ghoshal (1998), embora as dimensões do capital social possam ser analisadas individualmente, estas são interrelacionadas. Nesse sentido, assim como as interações se comportaram de formas distintas entre o nível técnico e estratégico em Alfa, e entre as áreas de Beta, a confiança também se desenvolveu de forma díspar nos níveis organizacionais de Alfa e nas áreas de Beta.

Em T0 as entrevistas apontam a existência da confiança calculada entre as áreas de Alfa, de forma equivalente entre os níveis técnicos e estratégicos. A confiança calculativa implica estimar os custos e benefícios da cooperação, bem como prever os riscos de oportunismo e ameaça de exploração dos parceiros (LEWICKI; BUNKER, 1995). Em T1, a confiança calculada continuou presente, em nível técnico, a confiança de entendimento se desenvolveu ainda mais mediante as reuniões da equipe, e a confiança de valores também se estabeleceu entre o grupo técnico. No nível estratégico, em T1, a confiança calculada deu espaço à desconfiança. Isso ocorreu porque neste período cada um dos gestores das áreas de Alfa buscavam o reconhecimento como responsáveis pela parceria com Beta, logo pela promoção de investimentos.

Em T2, com o fim do projeto de coopetição, logo, da agência de promoção de investimentos estruturada conjuntamente por Alfa e Beta, as interações reduziram e indivíduos antes integrantes do Comitê Técnico foram desligados ou transferidos. Neste cenário, não foi possível identificar elementos de confiança entre a equipe técnica. De acordo com o Entrevistado P, é preciso reestabelecer um ele entre os integrantes do grupo para o desenvolvimento da confiança, para ele, bem como para o Entrevistado J, isso ainda não foi estabelecido entre os novos atores. Já em nível estratégico, o Entrevistado H afirmou que, os gestores se conhecem de longa data, são do mesmo

grupo político e tem uma interação periódica, indicando assim, a existência da confiança baseada em valores neste nível.

Não foi possível identificar elementos que permitissem a classificação da confiança existente entre Beta 1 e Beta 2 em T0, nas fases mencionadas por Lewicki e Bunker (1995). De acordo com o Entrevistado C, gestor de Beta 2, o único nível de confiança existente era nas informações técnicas solicitadas por Beta 2 e fornecidas por Beta 1, para o desenvolvimento das atividades da área. O Entrevistado F, argumenta, no entanto, que mesmo nesse nível não havia confiança, mas sim, dependência de informações por parte de Beta 2, que nesse caso, precisava confiar nas informações repassadas por Beta 1.

Em T1, mesmo com a estruturação da “área da agência”, que representava uma “ligação entre as áreas de Beta 1 e Beta 2”, de acordo com os entrevistados E e F, a desconfiança parece ter prevalecido entre as áreas. De acordo com o Entrevistado D, a partir da saída do CEO, a “área da agência” se aproximou mais de Beta 1, reportando a situação da parceria com Alfa e do andamento dos projetos, o que aumentou o nível de confiança entre as áreas. De acordo com o Entrevistado D, por mais que tenha havido essa mesma tentativa de aproximação com Beta 2, não foi possível desenvolver confiança entre as áreas, resultando na continuidade de conflito competitivo entre elas. Com a mudança do gestor de Beta 1, no entanto, e maior busca por independência da área, uma relação de respeito começou a ser construída entre as áreas de Beta. Embora os entrevistados não tenham confirmado a existência de confiança entre as áreas no momento da entrevista (em T2), os achados de Molina e Yoong (2003) indicam, que é a partir da construção de respeito que se estrutura a confiança.

Mediante os resultados encontrados, pode-se afirmar, portanto, com relação as proposições P1C e P1D, que nos períodos de maior cooperação interorganizacional houve um aumento no nível de confiança entre as áreas, enquanto no período de competição houve uma redução, quando analisado o nível técnico de Alfa. No que se refere ao nível estratégico de Alfa esta relação não foi identificada. Cabe destacar que a dimensão relacional é influenciada tanto pela dimensão estrutural, quanto cognitiva (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Assim, a falta de interações periódicas e de um objetivo compartilhado entre as áreas, parece ter impactado diretamente no desenvolvimento da confiança entre o nível estratégico das áreas. Prova disso, é que em T2, o Entrevistado H, afirma haver um maior nível de confiança entre os gestores das áreas, dadas as interações de longo prazo entre os gestores.

Em Beta as proposições parecem não se confirmarem. Assim como identificado no nível estratégico de Alfa, a falta de interação entre as áreas no que se refere ao projeto da agência de promoção de investimentos, determinada pelo diretor das áreas acabou por gerar desconfiança entre as áreas, e mesmo a incentivar comportamentos competitivos entre elas. Embora o objetivo das áreas aparentemente seja similar, no sentido de promover investimentos, a forma de fazer isso acabou ficando desalinhada devido a este afastamento. Enquanto Beta 1 trabalhava em prol da promoção de investimentos via agência, Beta 2 desenvolveu ações centradas em sua área para alcançar tal resultado.

No que tange a dimensão cognitiva, propôs-se, neste estudo que *a cooperação entre organizações concorrentes aumenta a visão e narrativa compartilhadas entre as unidades intraorganizacionais*, enquanto *a competição entre organizações concorrentes reduz a visão e narrativa compartilhadas entre as unidades intraorganizacionais*. Tais proposições puderam ser confirmadas em Alfa, mas não entre as áreas de Beta.

Como pode ser observado no Quadro 12, em T0 tanto o nível técnico, quanto o nível estratégico compartilhavam as razões ou motivadores para iniciar uma parceria com Beta para o desenvolvimento da agência de promoção de investimentos. Mediante o desenvolvimeto do planejamento estratégico, a equipe técnica passou a compartilhar, ainda, a narrativa de conceitos teóricos e metodologia de atração de investimentos a ser empregada pela agência. Em T1, por sua vez, houve um alinhamento entre a equipe técnica sobre o objetivo de atuação da agência, embora, conforme destacado pelo Entrevistado N, em alguns momentos houvesse algum nível de conflito sobre a aplicação de recursos para isso. Em nível estratégico, embora houvesse um conflito na definição das áreas no sentido de ser a área principal ou a área responsável pela parceria e pela agência de promoção de investimentos, houve um discurso alinhado no que se refere ao fator que desmotivou a participação do nível estratégico com o passar do tempo: o longo prazo dos projetos. Por fim, em T2, não foram identificados objetivos ou narrativas compartilhadas entre as equipes.

Em Beta, a ausência de Beta 2 nas reuniões de planejamento estratégico acabou por inibir a construção de uma narrativa compartilhada sobre conceitos teóricos aplicados a área de investimentos e a metodologia empregada pela agência, embora os motivadores para a parceria em T0, foram apontados como os mesmos para Beta 1 e Beta 2. Tanto em T1, quanto em T2 a visão das áreas, bem como a narrativa das mesmas no que se refere ao projeto de investimentos foram distintas.

Exploradas as proposições relacionadas a influência da coopetição interorganizacional, nas dimensões do capital social interno das organizações, buscou-se identificar *se o capital social influencia o compartilhamento de conhecimento, a partir da cooperação entre áreas concorrentes*. Mais uma vez, a proposição pôde ser confirmada ao analisar o comportamento das equipes técnicas das áreas da organização Alfa. Esses achados vão ao encontro de Baruch e Lin (2012) que encontraram como resultado da pesquisa desenvolvida junto a empresas de TI, que o capital social está positivamente relacionado ao compartilhamento de conhecimento. Os autores encontraram, ainda, que esta relação é mediada pela cooperação e pela competição.

Conforme esperado, em P2A, *o aumento da interação social mostrou-se positivamente associado ao compartilhamento de conhecimento, a partir da cooperação entre áreas concorrentes*. Como a interação social fornece canais que promovem a comunicação horizontal e a interação informal entre diferentes membros, é eficaz em afetar positivamente os processos integrativos dentro das unidades organizacionais (BARUCH; LIN, 2012), logo o compartilhamento de conhecimento entre as áreas. Nesse sentido, foi possível perceber que, em T0, quando as interações entre as áreas começaram a acontecer, apenas conhecimentos em nível técnico das áreas era compartilhado e somente mediante demanda. Não havia, portanto, um fluxo contínuo de compartilhamento de conhecimento entre as áreas. Mesmo mediante as interações devolvidas por meio do planejamento estratégico, o compartilhamento de conhecimento continuava sendo estritamente técnico.

No início de T1, embora as reuniões periódicas entre as áreas acontecessem, os Entrevistados J e O, afirmaram que havia uma dificuldade no compartilhamento de conhecimento, porque não se sabia ao certo o que deveria ser compartilhado, ou ainda o nível de informações que era compartilhado pelas demais áreas. Neste sentido, a contratação de um CEO foi evidenciada como positiva para o projeto. Mesmo que, durante o período de atuação do profissional, alguns entrevistados afirmaram ter reduzido o nível de interação entre a equipe, uma vez que ele mediava a relação entre as secretarias, o CEO parece ter definido um fluxo de conhecimento a ser compartilhado pela equipe, uma vez que, depois da sua saída, as áreas relataram não sentir mais dificuldades no compartilhamento de conhecimentos.

Cabe destacar, ainda, que em T1 além das reuniões realizadas uma vez na semana, foram desenvolvidas outras formas de interação, como grupo de WhatsApp e e-mail que permitiam a interação à distância do grupo, para o compartilhamento de conhecimentos

durante o restante da semana. Isso levou a diferentes formas de interação informal entre membros, o que está positivamente relacionado aos processos integrativos (a cooperação) dentro das unidades organizacionais tornando os indivíduos e equipes mais dispostos a compartilhar conhecimento (BARUCH; LIN, 2012; TAGLIAVENTI; BERTOLOTTI, 2010; TSAI, 2002). De acordo com o Entrevistado N, no entanto, o alto nível de interação da equipe, inibiu o uso sistemas de controle gerenciais formais, como o CRM, para o compartilhamento de informações da agência. Com isso, com o fim da agência de promoção de investimentos, boa parte do conhecimento acumulado pelas áreas se perdeu.

Conforme já destacado anteriormente, enquanto a interação social e a visão compartilhada parecem ter efeitos positivos apenas sobre a cooperação, a confiança, além de estimular comportamentos cooperativos, como o compartilhamento de conhecimentos, reduz a probabilidade de conflitos competitivos (BARUCH; LIN, 2012; TAGLIAVENTI; BERTOLOTTI, 2010; TSAI, 2002). Assim, propôs-se neste estudo que *o aumento da confiança está associado ao compartilhamento de conhecimento, a partir da cooperação entre áreas concorrente e redução dos conflitos competitivos.*

A proposição pôde ser confirmada junto a equipe técnica de Alfa, que apresentou um aumento no nível de conhecimento, de acordo com o desenvolvimento da confiança entre as áreas, corroborando com os achados de Baruch e Lin (2012). Em T0 o nível de confiança era baixo devido ao oportunismo das áreas na divulgação dos investimentos apresentado até aquele momento, no entanto, começou a ser desenvolvido mediante a definição de papéis específicos para cada área durante as reuniões do planejamento estratégico. A partir de T1, a equipe técnica passou a ter um nível de confiança cada vez maior (Entrevistados J, L, O e P), além de agir de forma e reduzir os conflitos competitivos, quando evitavam o compartilhamento de informações sigilosas com as próprias lideranças estratégicas, a fim de evitar a divulgação que impactaria negativamente no relacionamento entre as áreas (Entrevistado D).

Nessa fase eram compartilhadas tanto as informações técnicas, quanto conhecimentos acerca dos projetos, e como narrado pelos Entrevistados J, L e O, aspectos internos de cada secretaria, que muitas vezes não tinham qualquer relação com o projeto de promoção de investimentos. Dessa forma, assim como indicado pelos achados de Lin *et al.* (2010) e Baruch e Lin (2012), a confiança percebida dentre os membros da equipe está relacionada tanto ao aumento da cooperação para o compartilhamento de conhecimento entre as áreas, quanto a ações que reduzam os conflitos competitivos entre elas.

No que se refere a visão compartilhada, de acordo com Molina e Yoong (2003), ao definir um objetivo comum as organizações se comprometem com a ideia e as coisas começam a acontecer. Nesse sentido, propôs-se nesse estudo que *o aumento da visão e narrativas compartilhadas está positivamente associado ao compartilhamento de conhecimento, a partir da cooperação entre áreas concorrentes*. Da mesma forma que os resultados de Molina e Yoong (2003) demonstraram que as organizações comprometidas com o conceito de cluster, por eles estudado, eram as mesmas que enviavam representantes que contribuíam ativamente nas reuniões. Neste estudo, os entrevistados relataram que quanto maior o senso de pertencimento da equipe, mais as áreas participavam das atividades da agência e se mostravam dispostas a compartilhar conhecimento com as demais (Entrevistado P). Esses resultados corroboram ainda com Baruch e Lin (2012), que encontraram que quando os atores se sentem mais comprometidos com os objetivos definidos, tendem a reduzir os problemas de comunicação e priorizar as oportunidades para trocar conhecimento.

Com a mudança do governo, ocorrido em T2, novos atores passaram a atuar na equipe técnica das secretarias. De acordo com Ostrom (2000), caso os novos integrantes não sejam apresentados a um modelo estabelecido de interação, o capital social se dissipa através de rotatividade de pessoal (OSTROM, 2000). O que pôde ser percebido entre os técnicos de Alfa em T2. Mesmo com a confiança existente em nível estratégico relatada pelo Entrevistado H, no nível técnico, onde o conhecimento era, de fato compartilhado entre as áreas, a alteração dos atores, acabou por acabar com a confiança construída durante T1, o que levou as áreas a restringir o compartilhamento de conhecimentos unicamente aos itens demandados entre as secretarias.

Os resultados encontrados junto ao nível técnico das áreas de Alfa, sustentam, portanto, as proposições desta pesquisa. Quando analisado o nível estratégico, no entanto, observa-se a inexistência de compartilhamento de conhecimentos, seja de nível técnico, de projeto, ou informações adicionais, isso porque, o nível de capital social construído entre este nível durante o projeto de cooperação interorganizacional foi baixo. Conforme relatado anteriormente, isso parece estar relacionado a proximidade dos gestores estratégicos do resultado da cooperação.

Com relação a Beta, destaca-se que a organização trabalhou fortemente no sentido de minimizar as concorrências internas de Alfa, trabalhando junto a cada uma das áreas o convencimento de que o projeto era interessante para todos. No entanto, por um receio de que os conflitos internos entre as áreas de Beta 1 e Beta 2 levassem a problemas na

relação com Alfa, o nível estratégico de Beta acabou optando por afastar Beta 2 do projeto ainda em T0, levando a um baixo nível de interação social, desconfiança e visão distinta entre as áreas. Por este motivo, enquanto a cooperação e o compartilhamento de conhecimento entre as áreas de Alfa aumentaram durante o período de cooperação interorganizacional, o oposto ocorreu com as áreas de Beta, que apresentavam conflitos competitivos com maior frequência, além de ter o compartilhamento de conhecimento limitado as informações técnicas demandadas de Beta 2 para Beta 1 durante praticamente todo o período analisado.

Estes resultados corroboram, com os estudos de Stress et al. (2016) e Naidoo e Sutherland (2016), que encontraram uma relação negativa entre a centralização e a cooperação, e identificaram o impacto do comportamento das lideranças na cooperação, respectivamente. Os achados de Tsai (2002) também corroboram com os resultados desta pesquisa. Embora o autor tenha desenvolvido o estudo com base no controle que a matriz exercia sobre suas unidades, os resultados apontaram que quanto mais centralizado o controle na matriz, menos as unidades estavam dispostas a compartilhar conhecimentos com as outras. Da mesma forma, ao centralizar a tomada de decisão sobre a participação das áreas de Beta 1 e Beta 2 no projeto da agência de promoção de investimentos, a organização reduziu o capital social das áreas, que impactou diretamente no nível de cooperação interna para o compartilhamento de conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional é influenciado pela coopetição interorganizacional, a partir da teoria da troca social, sob uma perspectiva longitudinal. Para isso, selecionou-se o caso de coopetição entre as organizações Alfa e Beta, que firmaram a parceria para o desenvolvimento de uma agência de promoção de investimentos para um estado brasileiro.

A partir do primeiro objetivo específico definido para esta pesquisa, foram analisadas as fases do processo de coopetição interorganizacional entre as organizações estudadas. Foram identificados três momentos distintos: a fase pré-coopetição, que se refere aos anos anteriores a formalização da coopetição entre Alfa e Beta, quando, embora já houvessem alguns elementos cooperativos, a relação se baseava principalmente na competição; o período cooperativo, quando as organizações passaram a atuar, efetivamente, de forma conjunta para a promoção de investimentos; e, o período pós-cooperativo, quando as organizações encerraram as atividades conjuntas para a manutenção da agência, e passaram a apresentar conflitos competitivos, sem qualquer elemento de cooperação. A análise destas fases permite inferir que o relacionamento das organizações após a coopetição é de competição pura, uma vez que, diferente do momento pré-cooperativo, não apresenta qualquer elemento de cooperação.

No que se refere ao segundo objetivo específico, buscou-se entender a influência da dinâmica da coopetição interorganizacional em cada fase, nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva (Capital social) internas de cada uma das organizações. Mediante a análise realizada, pode-se afirmar, que as diferentes fases da coopetição interorganizacional impactam no capital social intraorganizacional, no entanto, a distância em que a interação ocorre do resultado da coopetição e o nível de centralização/descentralização da decisão do nível de participação das áreas no projeto, parecem ser variáveis decisivas para esta relação.

Referente ao terceiro objetivo específico, identificou-se que o aumento da interação social, confiança e visão compartilhada estão positivamente relacionadas com a cooperação entre as áreas concorrentes, que resulta no compartilhamento de conhecimento. Este estudo corrobora com os achados de Baruch e Lin (2012) que sugerem que a confiança pode ser um fator mais crítico do que a interação social e a visão compartilhada porque essa confiança impulsiona simultaneamente a cooperação

e a competição. Esperava-se, ainda, que o compartilhamento de conhecimento tenderia a estender-se durante o período inicial de T2, uma vez que a confiança entre as áreas técnicas de Alfa já estava estabelecida em nível técnico. No entanto, mediante a alteração de diversos atores nestas áreas, a confiança foi reduzida, no mesmo momento em que se reduziu também a interação social e a visão compartilhada, o que levou as áreas a voltarem ao mesmo nível de compartilhamento de conhecimento que usufruíam em T0.

Embora estudos anteriores tenham apontado a relevância de estudos que integram diferentes níveis de cooperação devido a interação entre eles (Rusko, 2014; TIDSTRÖM; RAJALA, 2016; BENDIG, 2018), pouco tem se explorado neste sentido. Dessa forma, a contribuição teórica desta pesquisa para os estudos da cooperação está centrada na proposição do capital social como ponte de ligação entre dois níveis de cooperação, interorganizacional e intraorganizacional. Com isso, se pretende evidenciar que a cooperação com concorrentes promove alterações, não somente nos laços sociais existentes entre as organizações, mas dentro de cada uma das organizações envolvidas na relação cooperativa, visto que, para apropriar-se do valor gerado pela parceria, as organizações necessitam aproximar as áreas concorrentes em suas próprias estruturas.

Os achados desta pesquisa evidenciam não só os ganhos que podem se originar de uma relação cooperativa, seja em nível interorganizacional ou intraorganizacional, mas também as perdas que ocorrem quando concluído o projeto de cooperação, caso as organizações e as áreas envolvidas, não tomem as medidas necessárias para garantir a continuidade dos ganhos oriundos do trabalho conjunto. No que se refere as contribuições práticas, os achados permitem identificar que o uso adequado do sistema de controle gerencial, como o CRM, pode ser relevante para reduzir as perdas de conhecimento no fim da cooperação, mas que a manutenção do capital social construído entre as áreas durante a cooperação interna, para promover o compartilhamento do conhecimento, permitiria que as áreas continuassem avançando no projeto, mesmo sem a presença da segunda organização. Tal achado aponta que as empresas, ao entrarem em uma relação cooperativa, conhecendo o prazo determinado desta estratégia, devem desenvolver mecanismos que promovam a continuidade da cooperação interna, mesmo mediante o fim da cooperação interorganizacional, para evitar que o conhecimento adquirido durante o período da cooperação seja perdido com o término do trabalho conjunto entre as organizações.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Destaca-se que a presente pesquisa apresentou algumas limitações que precisam ser observadas na interpretação dos seus resultados, assim como, devem servir como base em estudos futuros que abordem as mesmas temáticas aqui analisadas. A primeira limitação a ser considerada refere-se ao caso estudado. Conforme já apresentado no item 3.4, as organizações estudadas enquadram-se como organizações sem fins lucrativos, assim, por mais que apresentem elementos competitivos e cooperativos, a coopetição entre elas pode ter apresentado um resultado distinto de empresas privadas, que cooperam visando melhorias no resultado financeiro. Outra questão relevante a se observar nos casos estudados refere-se a alta influência política e as mudanças introduzidas pelas mudanças de gestores, mediante eleições. Em um contexto de empresas privadas, estas mudanças tendem a ocorrer por motivos distintos (das eleições) e, normalmente, com uma frequência menor. Dadas estas especificidades dos casos analisados, a comparação com estudos anteriores desenvolvidos junto a empresas privadas pode não ser o ideal.

A segunda dificuldade a ser destacada, refere-se a dificuldade de observação e separação do capital social. Conforme destacado por Ostrom (2000), o capital social é difícil de ver, entender e medir, mesmo quando perguntados, os respondentes podem não conseguir descrever o nível em que interagem, confiam e compartilham objetivos. A separação exata do capital social, em cada uma das dimensões, também se mostrou complexa, devido a interação entre elas.

No que se refere a associação entre as variáveis estudadas, propôs-se nesta pesquisa uma relação unidirecional, embora a literatura dê subsídios e os resultados tenham demonstrado que estas relações são dinâmicas. Por fim, a abordagem de compartilhamento de conhecimento nesta pesquisa levou em consideração apenas os tipos de conhecimento identificados no campo de estudo (técnico, a nível do projeto, ou informações adicionais). Embora a relevância da qualidade do conhecimento compartilhado e do gerenciamento do conhecimento sejam reconhecidas, estas questões não foram abordadas nesta pesquisa.

5.2 PESQUISAS FUTURAS

Os resultados desta pesquisa, bem como, as limitações apresentadas, levam a pelo menos sete diferentes possibilidades de frentes de pesquisas futuras em coopetição. A primeira delas refere-se a relação multinível da coopetição, que já vem sendo indicada na literatura como área potencial para o desenvolvimento de pesquisas, mas ainda se mostra bastante incipiente. Esta pesquisa empregou a teoria do capital social como ponte entre os diferentes níveis, no entanto, como identificado, outras variáveis, como a centralização da tomada de decisão, e a proximidade do resultado, parecem influenciar esta relação, merecendo maior atenção em pesquisas futuras. Neste estudo, observou-se a coopetição em nível interorganizacional e intraorganizacional, no entanto, em diferentes momentos do estudo a relevância dos indivíduos envolvidos no projeto também se mostrou significativo. Esse nível, que é a base para os demais, tem sido pouco explorado em estudos de coopetição.

A segunda frente, parte dos resultados desta pesquisa que apontam que caso as organizações não se preparem para o fim da relação competitiva interorganizacional, acabarão por perder boa parte dos ganhos conquistados internamente. Neste sentido, recomenda-se que mais estudos se preocupem em analisar o período pós coopetição, bem como as precauções que as organizações deveriam tomar para que os benefícios de um projeto de coopetição interorganizacional não se dissipem posteriormente, devido a degradação do capital social interno, ou outros fatores.

Outra observação deste estudo, que dá base para a terceira frente de estudos recomendados, é que podem existir diferentes níveis de coopetição entre as equipes técnicas e estratégicas das mesmas áreas. Quando a competição em um nível é maior do que no outro, os integrantes da equipe com maior nível de compartilhamento de conhecimento acabam tendo que escolher entre compartilhar conhecimento entre todos os níveis da sua área ou proteger a relação de cooperação com as outras.

A quarta frente se refere ao papel de atores externos nas relações competitivas, que também foi identificado nesta pesquisa e assim como já indicado em Salvetat e Géraudel (2012), representa uma linha relevante para pesquisas em coopetição, em diferentes níveis. A quinta linha, alude a moderação do capital social no uso dos sistemas de controle para o gerenciamento do conhecimento compartilhado em relações competitivas.

Itens relevantes relacionados ao compartilhamento do conhecimento, como qualidade e gestão do conhecimento compartilhado também podem ser explorados em

pesquisas futuras. Por fim, este estudo mostrou que a aplicação da pesquisa em um contexto distinto do tradicional, envolvendo não apenas distintos momentos da coopetição, mas também uma atividade de coopetição entre organizações com finalidades distintas do resultado financeiro, embora se apresente como um limitador na comparação com estudos anteriores, permitiu a identificação de elementos distintos dos achados anteriores. Neste sentido recomenda-se a expansão da aplicação de estudos que analisem as relações coopetitivas para além do *mainstream* de setores de P&D e empresas de tecnologia.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of management review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.
- ALPER, Steve; TJOSVOLD, Dean; LAW, Kenneth S. Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 74, n. 1, p. 33-52, 1998.
- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa In: GODOI, CK; BANDEIRA-DEMELLO, R.; SILVA, AB da. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- AMENDOLAGINE, Vito et al. FDI and local linkages in developing countries: Evidence from Sub-Saharan Africa. **World Development**, v. 50, p. 41-56, 2013.
- ANDERSON, John; SUTHERLAND, Dylan. Developed economy investment promotion agencies and emerging market foreign direct investment: The case of Chinese FDI in Canada. **Journal of World Business**, v. 50, n. 4, p. 815-825, 2015.
- ANDREWS, Rhys. Organizational social capital, structure and performance. **Human Relations**, v. 63, n. 5, p. 583-608, 2010.
- ARAÚJO, Diana von Borell; FRANCO, Mário. Trust-building mechanisms in a coopetition relationship: a case study design. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 3, p. 378-394, 2017.
- BARUCH, Yehuda; LIN, Chieh-Peng. All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 6, p. 1155-1168, 2012.
- BENDIG, David et al. Performance implications of cross-functional coopetição in new product development: the mediating role of organizational learning. **Industrial Marketing Management**, 2018.
- BENGTSSON, Maria et al. Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 4-11, 2016.
- BENGTSSON, Maria; ERIKSSON, Jessica; WINCENT, Joakim. Coopetição: new ideas for a new paradigm. Coopetição: Winning strategies for the 21st century, p. 19-39, 2010.
- BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. "Coopetição" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.
- BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 180-188, 2014.

BENGTSSON, Maria; RAZA-ULLAH, Tatbeeq. A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 23-39, 2016.

BENGTSSON, Maria; RAZA-ULLAH, Tatbeeq; VANYUSHYN, Vladimir. The coopetição paradox and tension: The moderating role of coopetição capability. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 19-30, 2016.

BEZUIDENHOUT, Henri; PIETERSEN, Pontévechio Hawarden. South African IPAs Attracting FDI: Investment Promotion Strategies. **Journal of Applied Business Research**, v. 31, n. 3, p. 1057, 2015.

BIRKINSHAW, Julian. Strategies for managing internal competition. **California Management Review**, v. 44, n. 1, p. 21-38, 2001.

BIRKINSHAW, Julian; LINGBLAD, Mats. Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm. **Organization Science**, v. 16, n. 6, p. 674-686, 2005.

BLANCHOT, Fabien; FORT, François. Coopétition et alliances en R&D. **Revue Française de Gestion**, n. 7, p. 163-181, 2007.

BORTOLUZZI, Daiane Antonini. Efeito da Moderação da avaliação online na relação entre a estratégia e o desenho do sistema de controle gerencial: um edeito no segmento hoteleiro. 2020. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2020.

BOUNCKEN, Ricarda B. et al. Coopetição: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 3, p. 577-601, 2015.

BOUNCKEN, Ricarda B.; FREDRICH, Viktor. Coopetição: performance implications and management antecedents. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 05, p. 1250028, 2012.

BOUNCKEN, Ricarda B.; KRAUS, Sascha. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 2060-2070, 2013.

BOURDIEU, P. **The forms of capital**. Cultural theory: An anthology, 81-93, 1986.

BROLOS, Anette. Innovative coopetição: the strength of strong ties. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 110-134, 2009.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Aldershot, UK: Ashgate, 1979.

BURT, R. Structural Holes [1992]. **Contemporary Sociological Theory**, p. 204, 2012.

CARLILE, Paul R. Transferring, translating, and transforming an integrative framework for managing knowledge across boundaries. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 555-568, 2004.

CASTALDO, Sandro; DAGNINO, Giovanni Battista. **Trust and coopetition: the strategic role of trust in interfirm coopetitive dynamics**. In: *Coopetition Strategy*. Routledge, 2009. p. 94-120.

CEPTUREANU, Sebastian Ion et al. An Exploratory Study on Coopetitive Behavior in Oil and Gas Distribution. **Energies**, v. 11, n. 5, p. 1234, 2018.

CHIAMBARETTO, Paul; MASSÉ, David; MIRC, Nicola. "All for One and One for All?"-Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. **Research Policy**, v. 48, n. 3, p. 584-600, 2019.

CHIN, Kwai-Sang; CHAN, Boris L.; LAM, Ping-Kit. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetição strategy. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.

CHOU, Hsin-Hui; ZOLKIEWSKI, Judy. Coopetição and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 25-33, 2018.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

COLETTI, Angela L.; SEDATOLE, Karen L.; TOWRY, Kristy L. The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. **The Accounting Review**, v. 80, n. 2, p. 477-500, 2005.

CRESWELL, John W. **A concise introduction to mixed methods research**. SAGE publications, 2014.

CRICK, James M. The facets, antecedents and consequences of coopetição: An entrepreneurial marketing perspective. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 21, n. 2, p. 253-272, 2018.

CYGLER, Joanna; SROKA, Włodzimierz. Coopetição disadvantages: The case of the high tech companies. **Engineering Economics**, v. 28, n. 5, p. 494-504, 2017.

CZAKON, Wojciech; CZERNEK, Katarzyna. The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetição: The case of tourism networks in Poland. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 64-74, 2016.

DAGNINO, Giovanni Battista; LE ROY, Frédéric; YAMI, Saïd. La dynamique des stratégies de coopétition. **Revue Française de Destion**, n. 7, p. 87-98, 2007.

DAHL, Johanna; KOCK, Sören; LUNDGREN-HENRIKSSON, Eva-Lena. Conceptualizing coopetição strategy as practice: A multilevel interpretative framework. **International Studies of Management & Organization**, v. 46, n. 2-3, p. 94-109, 2016.

DEMIREL, Yunus et al. Organizational learning on coopetição strategy: an exploratory research on a Turkish private banks credit card application. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 902-910, 2013.

DEVECE, Carlos; RIBEIRO-SORIANO, D. Enrique; PALACIOS-MARQUÉS, Daniel. Coopetição as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. **Review of Managerial Science**, p. 1-20, 2017.

- DORN, Stefanie; SCHWEIGER, Bastian; ALBERS, Sascha. Levels, phases and themes of coopetição: A systematic literature review and research agenda. **European Management Journal**, v. 34, n. 5, p. 484-500, 2016.
- DOWLING, Michael J. et al. Multifaceted relationships under coopetição: Description and theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 5, n. 2, p. 155-167, 1996.
- ENBERG, Cecilia. Enabling knowledge integration in cooperative R&D projects—The management of conflicting logics. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 7, p. 771-780, 2012.
- ERNST, Holger; HOYER, Wayne D.; RÜBSAAMEN, Carsten. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 5, p. 80-92, 2010.
- ESTRADA, Isabel; FAEMS, Dries; DE FARIA, Pedro. Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 56-65, 2016.
- FARR, James. Social capital: A conceptual history. **Political Theory**, v. 32, n. 1, p. 6-33, 2004.
- FERNANDEZ, Anne-Sophie; CHIAMBARETTO, Paul. Managing tensions related to information in coopetition. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 66-76, 2016.
- FERNANDEZ, Anne-Sophie; LE ROY, Frédéric; GNYAWALI, Devi R. Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 222-235, 2014.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.
- FLICK, Uwe. Triangulation in qualitative research. **A companion to qualitative research**, v. 3, p. 178-183, 2004.
- FOSS, Nicolai J.; LYNGSIE, Jacob; ZAHRA, Shaker A. The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1453-1471, 2013.
- GAST, Johanna et al. Knowledge management and coopetition: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge?. **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 65-74, 2019.
- GHOBADI, Shahla; CAMPBELL, John; CLEGG, Stewart. Pair programming teams and high-quality knowledge sharing: A comparative study of cooperative reward structures. **Information Systems Frontiers**, v. 19, n. 2, p. 397-409, 2017.
- GHOBADI, Shahla; D'AMBRA, John. Cooperative relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure?. **Journal of Systems and Software**, v. 85, n. 5, p. 1096-1104, 2012.

GHOBADI, Shahla; D'AMBRA, John. Modeling high-quality knowledge sharing in cross-functional software development teams. **Information Processing & Management**, v. 49, n. 1, p. 138-157, 2013.

GHOBADI, Shahla; D'AMBRA, John. Knowledge sharing in cross-functional teams: a cooperative model. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 285-301, 2012.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009.

GLASER, Barney G. et al. Strauss (1967): **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. London: Wiedenfeld and Nicholson, v. 81, p. 86, 1978.

GNYAWALI, Devi R.; PARK, Byung-Jin Robert. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 650-663, 2011.

GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações**: paradigmas estratégicas e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de caso qualitativo**. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GUBA, Egon G. et al. **Competing paradigms in qualitative research**. Handbook of Qualitative Research, v. 2, n. 163-194, p. 105, 1994.

GUIMÓN, José. Government strategies to attract R&D-intensive FDI. **The Journal of Technology Transfer**, v. 34, n. 4, p. 364-379, 2009.

GURNANI, Haresh; ERKOC, Murat; LUO, Yadong. Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition. **European Journal of Operational Research**, v. 180, n. 1, p. 228-248, 2007.

HANNACHI, Mourad; COLÉNO, Francois. How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal coopetição. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 17, n. 3, p. 273-289, 2012.

HARDING, Torfinn; JAVORCIK, Beata S. Roll out the red carpet and they will come: Investment promotion and FDI inflows. **The Economic Journal**, v. 121, n. 557, p. 1445-1476, 2011.

HARTLEY, J. F. **Case Studies Research**. In: CASSELL, C. e SYMON, G (Ed.) **Qualitative Methods in Organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.

HUANG, Ming-Chang; CHANG, Bau-Jung. Sleeping with the enemy: The moderating effect of cooperation on competitive dynamics from collective identity perspective. **Management Decision**, v. 57, n. 1, p. 211-228, 2019.

ILVONEN, Ilona et al. Risks and benefits of knowledge sharing in co-opetitive knowledge networks. **IJNVO**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2013.

INKPEN, Andrew C.; TSANG, Eric WK. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

KERSAN-ŠKABIĆ, Ines. The Role of Investment Promotion Agencies in Attracting Foreign Direct Investments in the Southeast European Countries. **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**, v. 23, n. 1, p. 15-24, 2015.

KIM, Stephen et al. Cooperate “and” compete: coopetição strategy in retailer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 4, p. 263-275, 2013.

KINDRA, Gurprit Singh; STRIZZI, Nicolino; MANSOR, Norma. The role of marketing in FDI generation: evidence from ASEAN countries. **International Business Review**, v. 7, n. 4, p. 399-421, 1998.

KOSTIS, Angelos; NÄSHOLM, Malin Harryson. Towards a research agenda on how, when and why trust and distrust matter to coopetition. **Journal of Trust Research**, p. 1-25, 2019.

KRAUS, Sascha et al. Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 1, p. 50-66, 2019.

KRISHNAN, Rekha; MARTIN, Xavier; NOORDERHAVEN, Niels G. When does trust matter to alliance performance?. **Academy of Management journal**, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 1978.

KYLÄNEN, Mika; RUSKO, Rauno. Unintentional coopetição in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. **European Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 193-205, 2011.

LADO, Augustine A.; BOYD, Nancy G.; HANLON, Susan C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LADO, Augustine A.; BOYD, Nancy G.; HANLON, Susan C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LANE, Peter J.; SALK, Jane E.; LYLES, Marjorie A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1139-1161, 2001.

LASCAUX, Alexander. Coopetition and trust: What we know, where to go next. **Industrial Marketing Management**, 2019.

LATUSEK, Dominika; VLAAR, Paul WL. Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of trust: A qualitative study. **European Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 12-27, 2018.

LE ROY, Frédéric; FERNANDEZ, Anne-Sophie. Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team. **British Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 671-688, 2015.

LE ROY, Frédéric; FERNANDEZ, Anne-Sophie. Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team. **British Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 671-688, 2015.

LE ROY, Frédéric; YAMI, Saïd. Les stratégies de coopération. **Revue Française de Gestion**, n. 7, p. 83-86, 2007.

LE ROY, Frédéric; YAMI, Saïd. Les stratégies de coopération. **Revue Française de Gestion**, n. 7, p. 83-86, 2007.

LECHNER, Christian; SOPPE, Birthe; DOWLING, Michael. Vertical cooperação and the sales growth of young and small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 67-84, 2016.

LI, Peter Ping. Social tie, social capital, and social behavior: Toward an integrative model of informal exchange. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 227-246, 2007.

LI, Qian; KANG, Yuanfei. Knowledge Sharing Willingness and Leakage Risk: An Evolutional Game Model. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 596, 2019.

LIEBLICH, Amia; TUVAL-MASHIACH, Rivka; ZILBER, Tamar. **Narrative research: Reading, analysis, and interpretation**. Sage, 1998.

LIM, Sung-Hoon. Determinants of the Performance of Investment Promotion Agencies: Evidence from a Mix of Emerging Economies. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 54, n. 8, p. 1908-1924, 2018.

LIM, Sung-Hoon. Determinants of the Performance of Investment Promotion Agencies: Evidence from a Mix of Emerging Economies. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 54, n. 8, p. 1907-1923, 2018.

LIM, Sung-Hoon. How investment promotion affects attracting foreign direct investment: Analytical argument and empirical analyses. **International Business Review**, v. 17, n. 1, p. 39-53, 2008.

LIN, Chieh-Peng et al. Perceived job effectiveness in cooperação: A survey of virtual teams within business organizations. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 6, p. 1598-1606, 2010.

LINDSTRÖM, Tomas; POLSA, Pia. Cooperação close to the customer—A case study of a small business network. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 207-215, 2016.

- LIU, Min-Ling et al. Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 91, p. 295-310, 2015.
- LOEBECKE, Claudia; VAN FENEMA, Paul C.; POWELL, Philip. **Co-opetition and knowledge transfer**. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems, v. 30, n. 2, p. 14-25, 1999.
- LUO, Xueming; SLOTEGRAAF, Rebecca J.; PAN, Xing. Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2, p. 67-80, 2006.
- LUO, Xueming; SLOTEGRAAF, Rebecca J.; PAN, Xing. Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2, p. 67-80, 2006.
- LUO, Yadong. A coopetição perspective of global competition. **Journal of World Business**, v. 42, n. 2, p. 129-144, 2007.
- LUO, Yadong. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, n. 1, p. 71-90, 2005.
- MÄKELÄ, Kristiina; BREWSTER, Chris. Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 591-613, 2009.
- MARIANI, Marcello M. Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 103-123, 2016.
- MATTHEWS, Rupert L.; MARZEC, Peter E. Social capital, a theory for operations management: a systematic review of the evidence. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 24, p. 7081-7099, 2012.
- MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- MCEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo; ZAHEER, Akbar. Trust as an organizing principle. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 91-103, 2003.
- MENDES, Alcindo Cipriano Argolo. Mudança na estratégia e ajustes no desenho e uso dos sistemas de controle gerencial: uma análise sob a perspectiva da teoria da ignorância pluralística. 2017. 266 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2017.
- MERRIAM, Sharan B. **Case study research in education: A qualitative approach**. Jossey-Bass, 1988.
- MOLINA, Maria; YOONG, Pak. Knowledge sharing in a co-opetitive environment: The case of business clusters. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 2, n. 04, p. 321-341, 2003.
- MONTICELLI, Jefferson Marlon; GARRIDO, Ivan Lapuente; DE VASCONCELLOS, Silvio Luis. Coopetição and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing

internationalization. **International Journal of Wine Business Research**, v. 30, n. 1, p. 74-95, 2018.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; The Institucional Approach on Coopetition. 2017. 177 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2017.

MORISSET, Jacques. **Does a country need a promotion agency to attract foreign direct investment?: A small analytical model applied to 58 countries.** World Bank Publications, 2003.

MORISSET, Jacques; ANDREWS-JOHNSON, Kelly. **The effectiveness of promotion agencies at attracting foreign direct investment.** The World Bank, 2003.

MORRIS, Michael H.; KOÇAK, Akin; OZER, Alper. Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. **Journal of Small Business Strategy**, v. 18, n. 1, p. 35-56, 2007.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam; MAULANA, Agus. **Co-opetition.** London: HarperCollinsBusiness, 1996.

NGUYEN, Nguyen Phong et al. Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: The role of cross-functional competition. **Industrial Marketing Management**, v. 71, p. 123-134, 2018.

NIELSEN, Bo Bernhard. Trust in strategic alliances: Toward a co-evolutionary research model. **Journal of Trust Research**, v. 1, n. 2, p. 159-176, 2011.

OECD. **Policy framework for investment user's toolkit.** 2011.

OSCE. **Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate.** 2006.

OSTROM, E. Social capital: a fad or a fundamental concept. **Annual Review of Sociology**, v. 24, n. 1, p. 1-24, 2000.

PADULA, Giovanna; DAGNINO, Giovanni Battista. Untangling the rise of coopetição: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PELLEGRIN-BOUCHER, Estelle; LE ROY, Frédéric; GURĂU, Călin. Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 25, n. 1, p. 71-89, 2013.

PENG, Tzu-Ju Ann; BOURNE, Mike. The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks. **British Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 377-400, 2009.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PORTES, A. Social capital: Its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, n. 1, p. 1-24, 1998.

PUTNAM, R. Próspera comunidade: capital social e da vida pública. **The American Prospect**, v. 13, p. 35-42, 1993.

RAMADHAN, F.; SAMADHI, T. M. A. A. Inter-organizational trust and knowledge sharing model between manufacturer and supplier in the automotive industry. *In: 2016 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. IEEE, 2016. p. 856-860.

RAZA-ULLAH, Tatbeeq; BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. The coopetição paradox and tension in coopetição at multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 189-198, 2014.

RAZA-ULLAH, Tatbeeq; KOSTIS, Angelos. Do trust and distrust in coopetition matter to performance?. **European Management Journal**, 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

RITALA, Paavo. Coopetição strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. **British Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 307-324, 2012.

RITALA, Paavo. Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. **British Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 307-324, 2012.

RITALA, Paavo. Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. **International Journal of Intellectual Property Management**, v. 3, n. 1, p. 39-55, 2009.

RITALA, Paavo; HALLIKAS, Jukka; SISSONEN, Heli. The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 6, n. 3, p. 179-187, 2008.

RITALA, Paavo; HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia. Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 154-169, 2013.

RITALA, Paavo; HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia. What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. **Technovation**, v. 29, n. 12, p. 819-828, 2009.

RITALA, Paavo; TIDSTRÖM, Annika. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 498-515, 2014.

RITALA, Paavo; TIDSTRÖM, Annika. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetição strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 498-515, 2014.

ROBERT, Frank; MARQUES, Pierre; LE ROY, Frédéric. Coopetição between SMEs: an empirical study of French professional football. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 23-43, 2009.

ROTA, Francesca S.; SALONE, Carlo. Aims, functions and structures of European investment promotion agencies: a comparative analysis. *Regional Development Agencies: The Next Generation?: **Networking, Knowledge and Regional Policies***, p. 187, 2012.

RUSKO, Rauno. Exploring the concept of coopetição: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 311-320, 2011.

RUSKO, Rauno. Mapping the perspectives of coopetição and technology-based strategic networks: A case of smartphones. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 5, p. 801-812, 2014.

RUSKO, Rauno. Perspectives on value creation and coopetição. **Problems and Perspectives in Management**, v. 10, n. 2, p. 60-72, 2012.

SALVETAT, David; GÉRAUDEL, Mickaël. The tertius roles in a cooperative context: The case of the European aeronautical and aerospace engineering sector. **European Management Journal**, v. 30, n. 6, p. 603-614, 2012.

SALVETAT, David; GÉRAUDEL, Mickaël; D'ARMAGNAC, Sophie. Inter-organizational knowledge management in a cooperative context in the aeronautic and space industry. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 11, n. 3, p. 265-277, 2013.

SANOUE, Famara Hyacinthe; LE ROY, Frédéric; GNYAWALI, Devi R. How does centrality in coopetição networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 143-160, 2016.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo. Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 529-557, 1996.

SEN, Suman; COWLEY, James. The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An Australian perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 118, n. 2, p. 413-427, 2013.

SERAN, Thuy; PELLEGRIN-BOUCHER, Estelle; GURAU, Calin. The management of cooperative tensions within multi-unit organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 31-41, 2016.

SHIH, Meng-Hsun et al. A holistic knowledge sharing framework in high-tech firms: game and co-opetition perspectives. **International Journal of Technology Management**, v. 36, n. 4, p. 354-367, 2006.

SILVA, A. B. D.; ROMAN NETO, J. **Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais**. In: GODOI, C. K. et al (Ed.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 53-87.

- SINGH, Kapil Dev. Creating your own qualitative research approach: Selecting, integrating and operationalizing philosophy, methodology and methods. **Vision**, v. 19, n. 2, p. 132-146, 2015.
- SIRR, Gordon; GARVEY, John; GALLAGHER, Liam. A quantitative approach to guiding the promotional efforts of IPAs in emerging markets. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 618-630, 2012.
- SOEKIJAD, Maura; ANDRIESSEN, Erik. Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. **European Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 578-587, 2003.
- SONG, Jaeyong; LEE, Kyungmook; KHANNA, Tarun. Dynamic capabilities at Samsung: Optimizing internal co-opetition. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 118-140, 2016.
- SROKA, W. Coopetição in the steel industry– analysis of coopetição relations in the value net. **Metalurgija**, v. 52, n. 1, p. 127-130, 2013.
- STRESE, Steffen et al. Examining cross-functional coopetition as a driver of organizational ambidexterity. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 40-52, 2016.
- STRESE, Steffen et al. Organizational antecedents of cross-functional coopetição: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetição. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 42-55, 2016.
- SUTHERLAND, M.; NAIDOO, S. A management dilemma: Positioning employees for internal competition versus internal collaboration. Is coopetition possible?. **South African Journal of Business Management**, v. 47, n. 1, p. 75-87, 2016.
- SUTHERLAND, M.; NAIDOO, S. A management dilemma: Positioning employees for internal competition versus internal collaboration. Is coopetition possible?. **South African Journal of Business Management**, v. 47, n. 1, p. 75-87, 2016.
- SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.
- TAGLIAVENTI, Maria Rita; BERTOLOTTI, Fabiola; MACRÌ, Diego Maria. A perspective on practice in interunit knowledge sharing. **European Management Journal**, v. 28, n. 5, p. 331-345, 2010.
- TEKIN BILBIL, Ebru. Platform coopetition in the tourism industry: conflicts and tensions caused by the closure of Booking. com in Turkey. **Current Issues in Tourism**, v. 22, n. 13, p. 1617-1637, 2019.
- TIDSTRÖM, Annika. Managing tensions in coopetição. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 261-271, 2014.
- TIDSTRÖM, Annika. Perspectives on coopetição on actor and operational levels. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 6, n. 3, p. 207-217, 2008.

TIDSTRÖM, Annika; RAJALA, Anni. Coopetição strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 35-44, 2016.

TROCHIM, William MK. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

TSAI, Kuen-Hung; HSU, Teresa Tiaojung. Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 293-303, 2014.

TSAI, Wenpin. Social structure of “coopetição” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

TSAI, Wenpin; GHOSHAL, Sumantra. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

UNCTAD. UNCTADstat. 2014.

WALLEY, Keith; CUSTANCE, Paul. Coopetição: insights from the agri-food supply chain. **Journal on Chain and Network Science**, v. 10, n. 3, p. 185-192, 2010.

WANG, Youcheng; FESENMAIER, Daniel R. Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. **Tourism Management**, v. 28, n. 3, p. 863-875, 2007.

WELLS, Louis T.; WINT, Alvin G. **Marketing a country**: promotion as a tool for attracting foreign investment. 1990.

WILLEM, Annick; BUELENS, Marc. Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 4, p. 581-606, 2007.

YAMIN, Mo; SINKOVICS, Rudolf R. Infrastructure or foreign direct investment?: An examination of the implications of MNE strategy for economic development. **Journal of World Business**, v. 44, n. 2, p. 144-157, 2009

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2a edição. Porto Alegre, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.