



Estudios y Perspectivas en Turismo

ISSN: 0327-5841

ISSN: 1851-1732

regina.cieturisticos@gmail.com

Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

Argentina

Ramalho de Souza, Paulo Augusto; Zambra, Elisandra Marisa;  
Rodrigues de Souza, José Augusto; Romeiro, Maria do Carmo  
COMPORTAMIENTOS COOPETITIVOS EN UN CONGLOMERADO  
TURÍSTICO DEL PANTANAL DE MATO GROSSO (BRASIL)  
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 28, núm. 1, 2019, Enero-Febrero, pp. 101-120  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180758568006>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## COMPORTAMIENTOS COOPETITIVOS EN UN CONGLOMERADO TURÍSTICO DEL PANTANAL DE MATO GROSSO (BRASIL)

Paulo Augusto Ramalho de Souza\*

Elisandra Marisa Zambra\*\*

José Augusto Rodrigues de Souza\*\*\*

Universidade Federal de Mato Grosso Cuiabá, Brasil

Maria do Carmo Romeiro\*\*\*\*

Universidade de São Caetano do Sul - Brasil

**Resumen:** La coopetición es una nueva forma de considerar las acciones cooperativas entre empresas con proximidades geográficas o que actúan en pro de un sector específico, en medio de la competitividad del mercado en el que están insertas. El objetivo principal de esta investigación fue analizar los comportamientos de coopetición entre empresas del sector de alimentos y bebidas que forman un conglomerado turístico a orillas del río Cuiabá, en el Pantanal de Mato Grosso, Brasil. Se discutieron conceptos y elementos clave acerca del fenómeno difundido por los investigadores: la coopetición. En cuanto a la metodología se optó por una investigación aplicada con abordaje cualitativo, exploratorio y explicativo; y un estudio de caso. En los procedimientos adoptados para la recolección de datos se utilizó el relevamiento bibliográfico y la técnica de entrevistas en profundidad con un cuestionario semi-estructurado. Las entrevistas se realizaron a los gestores (actores) responsables de las empresas del conglomerado turístico y los datos fueron tratados con la técnica de análisis de contenido. Entre los resultados obtenidos se encuentran elementos que corroboran la teoría de la coopetición, la confianza, la cooperación, la competición y los acuerdos entre los comerciantes del conglomerado.

**PALABRAS CLAVE:** Coopetición, cooperación, acuerdo, confianza, turismo.

**Abstract:** Co-Competitive Behaviors in a Tourist Cluster in Mato Grosso Pantanal, Brazil. Coopetition is a new way of considering cooperative actions between companies with geographic proximity or acting in favor of a specific sector, in the midst of the competitiveness of the market in which they are inserted. The main objective of this research was to analyze the behavior of Coopetition between companies of the food and beverage sector that form a tourist cluster on the banks of the Cuiabá River, in the Pantanal of Mato Grosso, Brazil. For that, we discussed concepts and key elements about the phenomenon that has been disseminated by the researchers: Coopetition. As for the methodology, we opted for applied research with a qualitative, exploratory and explanatory approach. In the procedures adopted in the collection of data, the bibliographical survey and the technique of in-

---

\* Doctor en Administración por la Universidad Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, Brasil, con residencia Doctoral en la Universidad de Minho (UMINHO), Braga, Portugal. Docente de la Universidad Federal de Mato Grosso (UFMT), Campus Cuiabá, Brasil. Investigador de los grupos Desempeño Organizacional y Modelos de Gestión (UFMT) y Economía y Sociedad (USCS). Dirección Postal: Av. das Palmeiras nro. 255, CEP 78075-850, Cuiabá – MT, Brasil. E-mail: pauloramalho@ufmt.br

\*\* Doctora en Administración por la Universidad Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, Brasil. Docente de la Universidad Federal de Mato Grosso (UFMT), Campus Cuiabá, Brasil. Investigadora en los grupos Desempeño Organizacional y Modelos de Gestión (UFMT) y Gestión para el Desarrollo Sustentable (USCS). E-mail: elisandrazambra@gmail.com

\*\*\* Graduado en Administración por la Universidad Federal de Mato Grosso (UFMT), Campus Cuiabá, Brasil. Investigador en el grupo Desempeño Organizacional y Modelos de Gestión (UFMT). E-mail: zegutosouza@gmail.com

\*\*\*\* Doctora en Administración por la Universidad de São Paulo (USP), Campus São Paulo, Brasil. Docente de grado y posgrado en el Programa de Maestría y Doctorado en Administración de la Universidad de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul, Brasil. Investigadora en el grupo Economía y Sociedad (USCS). E-mail: [mromeiro@uscs.edu.br](mailto:mromeiro@uscs.edu.br)

*depth interviews with semi-structured script support were used. The interviews were carried out with the managers (actors) responsible for the companies of the tourist cluster and the data were treated with the technique of content analysis. Among the results were found elements that corroborate with the theory of Coopetition, trust, cooperation, competition and agreements among the merchants of the cluster.*

**KEY WORDS:** *Coopetition, cooperation, agreements, confidence, tourism.*

## **INTRODUCCIÓN**

La creciente evolución de la economía impulsada por el proceso de globalización hace que las estructuras empresariales se tornen cada vez más dinámicas y flexibles. Ante esta situación, en la búsqueda de ganancias económicas, las empresas evolucionan hacia un nuevo concepto llamado *coopetición*, lo que permitió que se tornen más pacíficas en la relación con sus competidores, transformando ese ambiente en un escenario más colaborativo y rompiendo el paradigma de la competición de mercado a partir de la *cooperación*.

La competición entre las empresas puede ser entendida como la capacidad de ser exitosas en los mercados en los cuales existe competencia (Mariotto, 1991). Sin embargo, es a partir de la existencia de la *coopetición* entre las empresas, en determinado ambiente, que se propicia el alcance de fuentes de ventajas competitivas (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016).

La cooperación de redes de microempresas trae ventajas como un mejor precio en los insumos, una mayor posibilidad de comercialización de productos entre las organizaciones y con nuevos mercados compartiendo los riesgos, una mayor accesibilidad a los recursos y programas gubernamentales, un mayor desarrollo regional en las organizaciones productoras y generación de empleo (Costa, Nascimento, Hoffmann & Silva, 2017).

Así, el objetivo principal de esta investigación fue analizar los comportamientos de *Coopetición* entre las empresas del sector de alimentos y bebidas que forman un conglomerado turístico a orillas del Río Cuiabá, en el Pantanal de Mato Grosso, Brasil. Es un punto turístico de la ciudad que aumenta su demanda en la temporada de playa. Pero en contrapartida, los establecimientos comerciales funcionan durante buena parte del año, excepto con las crecidas del río cuando se inundan los terrenos utilizados por esos comerciantes.

La estructura de la investigación está compuesta por La introducción, el marco teórico y conceptual sobre los comportamientos de competición, *coopetición* y cooperación en las empresas, así como una breve caracterización del sector de alimentos y bebidas en Brasil. La tercera etapa del estudio presenta los procedimientos metodológicos utilizados, seguidos de la presentación de los resultados y la

discusión centrada en los elementos clave identificados en el conglomerado turístico del Pantanal mato-grossense, relacionados con la cooperación.

## **EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN BRASIL**

Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995) ubicaron al sector de Alimentos y Bebidas (A&B) entre las industrias tradicionales, formado por empresas que se caracterizan por la elaboración de productos con menor contenido tecnológico, destinados al consumidor final, presentando cierta dependencia de la capacidad de compra de la población.

En lo que respecta a la economía, el sector A&B representa una gran porción del PIB brasileño y según la ABIA (2015) el segmento se estima en 295,3 billones de reales (85.5 billones de dólares) en el mercado interno. Aún registrando una caída en el primer semestre de 2016 de 5,73% (ABIA, 2015), el sector estaba entre los más productivos en el escenario brasileño.

Las industrias tradicionales son consumidoras de innovaciones (insumos y equipamientos) generados en otros grupos de la industria. Las empresas de este grupo poseen técnicas semejantes, pero buscan diferenciarse actuando en mercados de franjas distintas. “(...) *las empresas tienen que realizar esfuerzos para afirmarse en el mercado, (...) y una vez exitosas, precisan atender los plazos de entregas*” (Ferraz, Kupfer & Haguenaer 1995: 40).

El sector A&B cuenta con un gran número de empresas, específicamente en lo que respecta al rubro de alimentos. En este segmento es creciente el número de empresas brasileñas que compiten en el mercado global, al mismo tiempo en que es considerable la cantidad de pequeñas industrias enfocadas en atender los mercados regionales (Lins & Ouchi, 2007). O sea que existe una competición en el mercado del sector de alimentos entre las empresas de gran porte y las empresas menores.

Las empresas del sector A&B venden productos con un pequeño margen de ganancia, elevando el nivel de sustitución en el mercado con una elevada elasticidad/precio, debido a la relación de este sector con el poder adquisitivo de la población (Martins, Ruffoni, Madruga & Cardoso, 1998).

La competición en el segmento de alimentos se da en las prácticas gerenciales, existiendo relación entre el esfuerzo de la gestión y el valor de la producción, pues es necesario que haya cierta capacidad emprendedora dirigida principalmente a la actualización de técnicas de gestión de materia prima, mano de obra y equipamientos (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1995).

En el sector de bebidas el escenario competitivo es diferente. Debido al aumento significativo de fusiones e incorporaciones en los últimos años, el número de empresas fue reducido y las de menor porte tuvieron su participación de mercado disminuida. Por otro lado, las empresas de gran porte sufren con la salvaje competición frente a las empresas internacionales (Lins & Ouchi, 2007).

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES COMPETITIVAS

Según Porter (1996) la estrategia puede ser definida como la creación de una posición única y de valor en el mercado, que involucra un conjunto diferente de actividades. Este autor describió tres tipos de estrategias competitivas del mercado:

I - Liderazgo global en costos, que enfoca la acción de la empresa para hacer que sus costos sean menores que los de la competencia;

II - Diferenciación de un producto o servicio ofrecido por la empresa, que es la creación de algo que es percibido ampliamente en toda la industria como único.

III – Enfoque, que se refiere a la elección de un “objetivo” (tipo de cliente, línea de producto, variedad del canal de distribución, área geográfica, etc.), presuponiendo que la empresa es capaz de atenderlo mejor que la competencia (Carneiro *et al.*, 1997).

*“Las empresas que no definieron una estrategia específica presentaron resultados inferiores a aquellas que decidieron adoptar una de las tres estrategias”* (Porter, 1990: 68). En esa misma línea, Wheelwright (1984) cita la necesidad de formular una estrategia, visto que es difícil y potencialmente peligrosa la búsqueda de competencias en varias dimensiones como precio, puntualidad de entrega, flexibilidad y calidad.

En la teoría de la competición, un determinante crítico para el desarrollo de nuevos productos y tecnologías es la intensidad de la competición entre los agentes o empresas. El ambiente de la competencia fomenta la búsqueda de innovación, lo que se torna un beneficio para la industria en general haciendo que la competencia se fortalezca en vez de debilitarse (Porter, 1989).

La competitividad puede ser definida como la *“capacidad de una empresa de ser exitosa en los mercados competitivos”* (Mariotto, 1991: 38). El éxito de una empresa en el mercado depende de la estrategia adoptada por ésta y de la forma en que alcanza sus objetivos. Contador (1996) analiza los campos y las armas de la competición, los cuales sirven para definir y analizar la actuación de las empresas en el mercado y obtener ventajas competitivas.

La ventaja competitiva puede ser comprendida como el hecho de ganar un posicionamiento ventajoso en una industria o cuando una empresa moviliza y desarrolla competencias centrales que permiten la oferta de productos superiores para los consumidores en relación a los productos de la competencia (Porter, 1989; Prahalad & Hamel, 1990).

García & Velasco (2002) afirman que el tipo de comportamiento exclusivamente competitivo estratégico lleva a retornos temporarios a corto plazo, siendo difícil mantener la competitividad estratégica a largo plazo. Así, sería necesaria la existencia de un desdoblamiento de las estrategias de competición, para incluir estrategias que usufructúen los beneficios de la cooperación.

## COMPORTAMIENTOS COOPETITIVOS EN EMPRESAS

En un escenario de cooepetición, los recursos y las posibilidades compartidos por la cooperación que pueden constituir una ventaja competitiva del territorio son diversos. Entre éstos sobresalen los comportamientos cooperativos vinculados directamente al conocimiento, como la generación, transferencia, complemento y disponibilidad de información (Baiardi, 2008).

La cooperación en el campo de la investigación y del desarrollo (I&D), por ejemplo, se destaca como el ingrediente más importante, sobre todo cuando se considera el desarrollo económico regional, pues juega un papel crucial en la creación del ambiente innovador (Aydalot & Keeble, 1988; Crevoisier & Maillat, 1991). Además, la cooperación en I&D es asumida como un medio de difusión del conocimiento esencial, resultando un elemento fundamental en los abordajes del aprendizaje teórico y práctico en el universo de las empresas conglomeradas (Krugman, 1991; Romer, 1994).

La “Teoría de los Juegos” pasó a ser considerada como una herramienta de descripción, mapeo y análisis del comportamiento humano, pues permite comprender los fenómenos resultantes de las interacciones económicas y sociales entre quienes toman las decisiones, bajo la forma de juegos estratégicos cooepetitivos (Pénard, 2004). O sea que esa teoría permite identificar los comportamientos cooepetitivos en las relaciones de cooepetición (Bengtsson & Kock, 2000).

Se supone que los jugadores en situaciones de conflictos de interés actúen de forma racional y la Teoría de los Juegos sería el instrumental para analizar esas situaciones, por medio de las representaciones abstractas, sería la distinción entre juegos de suma cero donde la suma de los *playoffs* es igual a cero (unos ganan, otros pierden) y juegos de suma no cero (todos ganan) (Leño, 2004).

Según Mefora & Bueno (2009) la aplicación de esta teoría supone que haya racionalidad por parte de quienes toman las decisiones, dentro de un ambiente donde sea posible la interacción y de acuerdo con un conjunto de reglas predefinidas para que el juego pueda desarrollarse.

La interdependencia es un factor que caracteriza las acciones de los jugadores, alterando las decisiones de cada participante del juego conforme las decisiones del otro jugador, así como los resultados para ambas partes, momentos en que se destaca la suposición de comportamientos cooepetitivos de cada una de ellas (Elstad, 2002).

Es importante resaltar la relevancia de la confianza mutua para que al definir los objetivos de cooperación se consiga establecer relaciones de bienestar entre los jugadores, generando aprendizaje estratégico, reciprocidad de ventajas y el fortalecimiento de la cooepetición existente (Garcia & Velasco, 2002; Bengtsson & Kock, 2000).

La cooperación por el placer de cooperar se da en situaciones de apoyo, cuando el acto cooperativo ocurre sin que se espere nada a cambio, o lo que se puede llamar de colaboración en un sentido horizontal o vertical, y en la cual los beneficios no necesitan ser conjuntos visto que no se espera retribución (Cuadro 1) (Winckler & Molinari, 2011).

Cuadro 1: Comportamientos Coopetitivos en las empresas

Estrategia	Comportamientos	Sentido	Objetivos
Competición	Competencia/Rivalidad	Horizontal	Ganancias individuales
Cooperación	Reciprocidad	Horizontal	Ganancias comunes
Colaboración	Apoyo	Horizontal y Vertical	Ganancias individuales
Coopetición	Competición + Cooperación	Horizontal	Ganancias comunes

Fuente: Winckler & Molinari (2011)

Se observa que los comportamientos coopetitivos prevén ganancias comunes distribuidas entre los socios cuando actúan en relación coopetitiva (Winckler & Molinari, 2011). Pero los acuerdos cooperativos no están exentos de riesgos, dado que intrínseco a todos ellos coexisten la naturaleza cooperativa y competitiva de las relaciones (Leão, 2004), pues cuando las empresas desarrollan alianzas cooperan para producir ganancias mutuas al mismo tiempo en que compiten entre sí para maximizar sus propios retornos (Tiessen & Linton, 2000).

En la formación de sociedades como una estrategia interorganizacional los factores de comportamiento de los participantes son importantes, especialmente porque varían conforme el objetivo de la alianza (Winckler & Molinari, 2011), y esos acuerdos cooperativos pueden resultar informales o formales (Bengtsson & Kock, 2000). O sea que varían a lo largo de un continuo: en un extremo, acuerdos blandos e informales y en el otro, acuerdos fuertes que interrelacionan las empresas de forma más cercana, como fusiones y adquisiciones (Kanter, 1994).

## COOPETICIÓN EN EMPRESAS

Nalebuff & Brandenburger (1996), autores clásicos sobre el tema coopetición, se basaron en la Teoría de los Juegos para definir una red de valores en la cual es representada la dinámica del modelo de coopetición. Para los autores, las empresas pueden beneficiarse en una relación competitiva, adoptando un modelo estratégico que sea competitivo y cooperativo que si es gerenciado de forma interactiva y simultánea, acercará a los jugadores complementando el negocio.

La importancia de esa complementación es esencial en el juego coopetitivo, pues posibilita el acceso de los jugadores a otros negocios que son gerenciados por otros jugadores. Esta interacción es capaz de impulsar resultados mutuos que se basan en la cooperación creando valores para ambas partes del juego. De la misma forma que las empresas complementarias cooperan para crear

mercados, también compiten para dividirlos, lo que evidencia y caracteriza el dinamismo de la cooperación (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

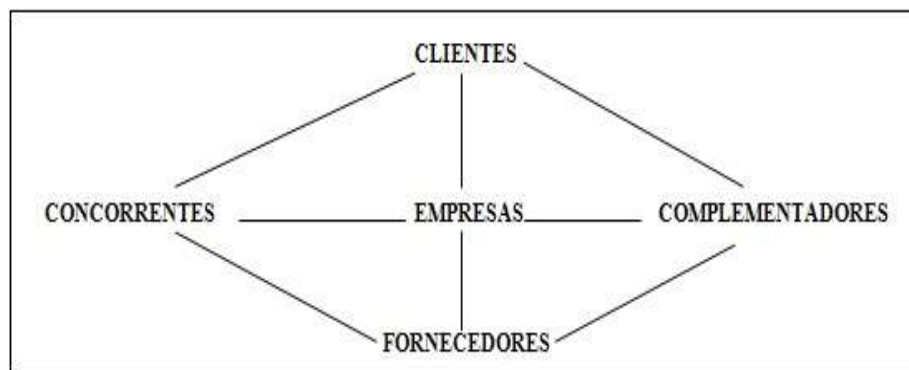
Así, la cooperación permitirá capitalizar las relaciones, aumentará el potencial para expandir nuevos negocios y creará valores para los participantes del juego empresarial, mientras las organizaciones compiten entre sí o cooperan buscando ganancias mutuas (Gollo, 2006).

Dagnino & Padula (2002) afirman que la cooperación lleva a un juego de resultado positivo, pero variable, con objetivos parcialmente congruentes, con una variabilidad del resultado que es consecuencia de las incertidumbres generadas por las presiones competitivas resultantes de la interdependencia entre las empresas; involucrando factores de confianza y riesgos oportunos en función de la imposibilidad de conocer *ex-ante* los beneficios que pueden obtener a partir de la cooperación en relación a los otros participantes del juego.

La red de valores propuesta por Nalebuff & Brandenburger (1996) aborda dos dimensiones: la vertical y la horizontal. En la primera dimensión están los clientes y los proveedores y en la segunda, se destacan los competidores y los complementadores (Figura 1).

Un complementador puede ser una persona, institución o cualquier jugador que haga que sus clientes valoren más su producto cuando tienen el producto del complementador que cuando tienen un producto separado, y los competidores hacen que los clientes valoren menos el producto de su compañía cuando tienen el producto del competidor que cuando tienen el producto de la compañía en forma aislada (Nalebuff & Brandenburger, 1996).

Figura 1: Red de valores en empresas



Fuente: Adaptado de Nalebuff & Brandenburger (1996)

Al visualizar el modelo propuesto por Nalebuff & Brandenburger (1996) es posible identificar mejor a los jugadores, mapear las interdependencias del juego y verificar las acciones y comportamientos del pasado y el presente. Esa dinámica posibilita el cambio del juego para crear el máximo de valor y el surgimiento de nuevas oportunidades estratégicas (Leão, 2004).

Finalmente, la cooperación es observada como una estrategia de negocios que surge de la competición y que se toma aisladamente en su forma más pura. No debe sustentar un desempeño superior de las empresas comparado con el desempeño proporcionado por el equilibrio de las estrategias de cooperación y competición (Lado, Boyd & Hanlon, 1997). Aunque las empresas presenten tamaño y poder de mercado es necesario que se sumen a la competitividad y colaboración (Hamel, Doz & Prahalad, 1989).

## METODOLOGIA

Ésta es una Investigación Aplicada, pues fundamentalmente está motivada por la necesidad de resolver problemas concretos e inmediatos (Vergara, 2007: 47) como el fenómeno de la Coopetición en el conglomerado turístico local. Se trata de un estudio de abordaje cualitativo que en relación a los objetivos es exploratorio y explicativo. Para Vergara (2007: 55) los estudios exploratorios *“son investigaciones en áreas de poco conocimiento sistematizado, que no comporta hipótesis en su etapa inicial, pero éstas podrían surgir naturalmente en el proceso”*. Mientras la investigación explicativa *“convierte las acciones estudiadas en datos de fácil comprensión, justificando y explicando sus principales motivos”* (Vergara, 2007: 60).

En cuanto a los procedimientos adoptados para la recolección de datos se utilizó el relevamiento bibliográfico, pues se apeló a diversos estudios, artículos y libros para el debate teórico y metodológico. También se aplicó el estudio de caso, pues se basa en la experiencia que está siendo aplicada en la investigación realizada exactamente en el lugar donde se observan los fenómenos estudiados (Vergara, 2007: 56).

Los sujetos de la investigación fueron los gestores y/o responsables de los comercios del conglomerado turístico. El universo estuvo compuesto por esas empresas y según Vergara (2007: 32) *“[...] el universo o población es el conjunto de elementos que poseen las características que serán objetos del estudio”*. Al momento de recolectar los datos, el conglomerado turístico poseía 6 empresas del sector de alimentos y bebidas, de las cuales fueron seleccionadas 4, una cerró durante la investigación y en la otra el gestor se negó a participar del estudio. A los fines de este trabajo las empresas se identificaron como A, B, C y D.

La recolección de datos se realizó a través de la entrevista en profundidad con un cuestionario semi-estructurado. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido, pues según Vergara (2007: 40) *“este método, tiene como características prestarse a los fines exploratorios, o sea, de descubrimiento y verificación, confirmando o no hipótesis o suposiciones preestablecidas”*. El estudio fue desarrollado siguiendo un protocolo de investigación que *“es un método que aumenta la confiabilidad del estudio de caso y se destina a orientar al investigador en la conducción del trabajo”* (Yin, 2001: 90).

## **RESULTADOS**

En esta sección se trataron las perspectivas de los datos obtenidos en cuanto a las relaciones de cooperación entre los entrevistados. Se describe cada tópico de la entrevista para realizar el análisis y encontrar la mejor forma de medir y caracterizar los comportamientos cooperativos de los actores según el marco teórico presentado.

Una de las características más relevantes de un conglomerado o red de empresas es que todas ellas están situadas muy próximas unas de otras en una misma región, comercializando en el mismo sector. Como destacan Alievi & Fensterseifer (2005) las relaciones de cooperación entre los actores son intensificadas debido a esa proximidad geográfica, lo que ayuda en el proceso de innovación y uso de nuevos conocimientos.

En este conglomerado turístico, situado a orillas del valle del Río Cuiabá, en Santo Antônio de Leverger, región del Pantanal de Mato Grosso (Brasil), la relación comercial entre las empresas se da en el sector A&B. Se verificó un total de cinco barracas que fomentaban la actividad turística en la playa de agua dulce local. Santo Antônio de Leverger es una ciudad popularmente conocida como la tierra del carnaval y del pescado y está en el camino de acceso a otras ciudades turísticas de Mato Grosso como Barão de Melgaço y Distrito de Mimoso, tierra natal del Patrono de las Comunicaciones, Marechal Rondon.

Este conglomerado turístico está formado por microemprendedores individuales que tienen como ingreso principal o complementario la venta de pescados y bebidas, en un área habitada por turistas, pobladores y pescadores. Estos últimos destinan sus pescados a las barracas de forma directa o a la Colonia de Pescadores Z8, ubicada en la entrada de la ciudad.

### **Comportamientos cooperativos en el conglomerado turístico**

El primer aspecto abordado en la entrevista fue las percepciones de los comerciantes sobre la identificación de los comportamientos cooperativos en la relación entre los actores del conglomerado turístico. Al preguntarle al propietario de la empresa A sobre la existencia de combinaciones comerciales, de producción, económica, tecnológica y de conocimiento, resaltó los horarios de funcionamiento de las barracas. Mientras los demás propietarios sólo abren a partir de los martes, él abre diariamente incluso los lunes cuando hace las compras.

Al preguntar acerca de los comportamientos cooperativos, el entrevistado de la empresa B afirmó que posee relaciones económicas con los demás agentes del conglomerado (préstamos de cheques, compras con tarjeta de crédito y vínculos con distribuidores para atender la demanda de otros comerciantes de la región). Se informó que los préstamos son a corto plazo, con financiamientos de hasta 24 meses. El propietario de la empresa C también mencionó los préstamos de materiales de

producción (freezer para almacenamiento de bebidas, cocina industrial y garrafa de gas). Siguiendo el parámetro de producción, el entrevistado C dijo que con frecuencia ofrece empleados a las demás barracas para ayudar en la cocina y la atención cuando aumenta la demanda. Así, se estableció que la barraca que recibe al empleado convenga un pago diario de R\$ 40,00 a R\$ 120,00 (11,5 a 35 dólares) (en el caso de los cocineros).

El entrevistado de la empresa D mencionó el intercambio de conocimientos entre ellos en las barracas. Se citó el conocimiento técnico sobre instalaciones eléctricas (reparación de cables o maquinarias e instalación de la red pública de energía en las barracas).

Los responsables de las empresas A, B, C y D coinciden con Costa (2012), quien indica que la proximidad existente en un conglomerado puede ser una ventaja en la medida en que facilita las relaciones entre las empresas y la competencia. Los entrevistados relatan las formas en que se relacionan en sus rutinas comerciales, cooperando para desarrollar iniciativas conjuntas y crear beneficios entre sí. Las compras, las negociaciones con los proveedores, condiciones de pago, mejores precios, todas circunstancias que benefician a los comerciantes. La consolidación de los elementos del comportamiento competitivo aparece en la Figura 2.

Figura 2: Elementos que identifican comportamientos cooperativos en el conglomerado turístico



Fuente: Elaboración propia

Las relaciones sociales son factores importantes en la red de esos actores y se confirma lo que establecen Dagnino & Padula (2005), acerca de que la cooperación entre las empresas de un conglomerado se da por la proximidad de los actores, teniendo en cuenta que la ubicación geográfica de ellos intensifica las relaciones de modo de establecer un grado de confianza e intercambio de

conocimientos entre los comerciantes, “[...] donde esa red conglomerada se convierte en una comunidad de personas y empresas que tienen una convivencia próxima, que se refleja en la vida extra profesional encontrándose en los distintos eventos sociales [...]” (Hoffmann, Molina-Morales & Martinez-Fernandes, 2006: 3).

### **Acuerdos empresariales en el conglomerado turístico**

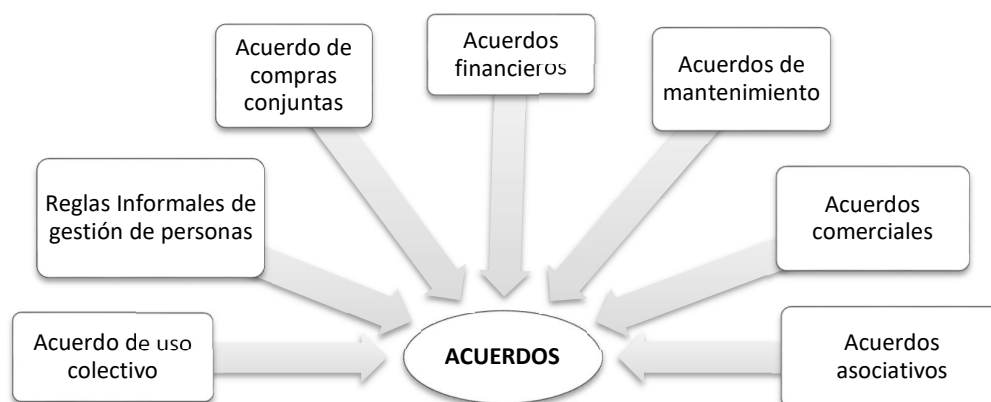
De acuerdo con Bengtsson & Kock (2000) los acuerdos cooperativos pueden caracterizarse por acuerdos formales que se dan cuando los competidores forman alianzas estratégicas u otras asociaciones o acuerdos informales construidos en base a normas sociales y de confianza. Cuando se les preguntó a los comerciantes (actores) sobre la existencia de acuerdos entre ellos, todos (A, B, C y D) resaltaron la organización que poseen para la limpieza y el mantenimiento de las barracas. Como las barracas no tienen infraestructura eléctrica e hidráulica adecuada, los comerciantes pagan mensualmente un valor de R\$ 35,00 (10 dólares) para mantener 4 baños químicos que atienden las cinco barracas durante su funcionamiento.

Se observa, por lo dicho por los entrevistados, que existe un relevo de responsabilidades para la actividad de recolectar la basura (residuos sólidos). Es responsabilidad de las empresas juntar el dinero para pagar a la empresa que presta el servicio de recolección de basura. Ante este compromiso se les preguntó si existía algún contrato que formalizara esos deberes (descripción del servicio y valores que debían pagar) y garantizara la ejecución de los servicios. Todos dijeron que no, pero aclararon que pertenecían a la Asociación de Comerciantes del Municipio, la cual los respaldaba jurídicamente y a la cual pagaban una tasa mensual. La asociación de los comerciantes busca atender los intereses empresariales, representándolos, prestando servicios a los comerciantes (documentación municipal, permisos, licencias, contratos, etc.), influenciando las decisiones políticas y contribuyendo al desarrollo social y económico de la región. Los entrevistados de las empresas A B, C y D dijeron que poseen una buena relación con la asociación.

Los entrevistados A B y C, más allá de adherir a los servicios de la asociación, contratan los servicios particulares del contador de la misma. Desde hace algunos años dicho profesional les hace la Declaración Jurada de Ingresos de los gestores de las empresas y los servicios se extienden a familiares y amigos de los comerciantes. El entrevistado de la empresa D, además de la barraca posee otra empresa en la ciudad, que demanda mayores servicios jurídicos que son brindados por el contador de la asociación.

La teoría de la cooperación busca beneficios mutuos juntando recursos, capacidades, habilidades, conocimiento y valores compartidos, que involucren a todos los agentes del sector (Lado, Boyd & Hanlon, 1997), buscando la asociación de ideas estratégicas que multipliquen las ganancias. La Figura 3 destaca la consolidación de los elementos que identifican los acuerdos.

Figura 3: Elementos que identifican acuerdos comerciales en el conglomerado turístico



Fuente: Elaboración propia

Un factor importante en la relación de esos actores del conglomerado está fundamentado por la confianza existente entre ellos, lo que hace que sea exitosa la estrategia cooperativa desarrollada por ellos cotidianamente. Aún informalmente se fortalece lo local debido a la relación mutua entre los socios, mientras comparten aprendizajes y crean bienestar.

### Elementos de competición en el conglomerado turístico

La competitividad ofrece un posicionamiento más adecuado a las empresas de determinado sector y las habilidades organizacionales son desarrolladas a una velocidad mayor y a costos menores que los de la competencia (Porter, 1990).

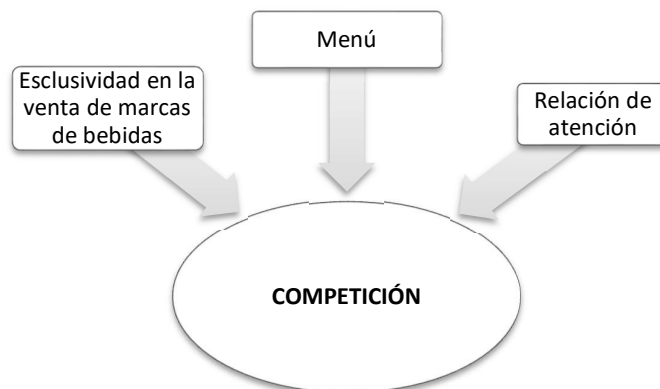
A partir de los datos recolectados se verificó que los entrevistados A, C y D ofrecen en sus establecimientos una determinada marca de bebida que sólo el entrevistado B posee autorización para vender, lo que sugiere la existencia de un contrato exclusivo caracterizándose como un claro elemento de competición, coincidiendo con Porter (1996) quien destaca la importancia de la exclusividad de un producto o servicio en el mercado.

Esa misma exclusividad descrita por Porter (1996) puede ser observada en el elemento identificado como “atención”, pues cada barraca de la playa, según lo informado por todos los entrevistados (A, B, C y D), tiene su modo exclusivo de atender a los clientes, caracterizándose como un criterio para que el cliente elija entre quienes compiten.

En lo que se refiere a los menús, las empresas del conglomerado estudiado producen y ofrecen ítems semejantes en el sector A&B. No obstante todos los entrevistados informaron que poseían algunas particularidades en las recetas que denominaron “secretos”. Se observó que los precios

también eran semejantes y las ofertas y/o promociones se hacían en conjunto. La Figura 4 consolida los tres elementos identificados en el ítem competición.

Figura 4: Elementos que identifican la competición para el conglomerado turístico



Fuente: Elaboración propia

En el caso del conglomerado turístico estudiado todos los entrevistados (A, B, C y D) destacaron que ven a la competición como un elemento superficial. Fue el ítem con menor representatividad durante la investigación como lo destaca la entrevistada B: *“Creo que la palabra competencia parece muy fuerte. Parece que es algo que alguien quiere derribar y en la playa no sucede eso”*.

#### Elementos de cooperación en los conglomerados turísticos

Neto (2000) establece que la cooperación puede viabilizar la atención de una serie de necesidades de las empresas, las cuales difícilmente serían satisfechas si las empresas estuvieran actuando aisladamente. A los actores A, B, C y D se les preguntó sobre los comportamientos de cooperación entre ellos en el conglomerado turístico. Al preguntarles sobre los costos compartidos con la competencia, el entrevistado C dijo que comparte la red eléctrica con el entrevistado B. Esa cooperación surgió en 2012 debido a que el entrevistado B acumuló deuda con la concesionaria de energía que no pudo pagar y el entrevistado C le cedió sus instalaciones. Dicha actitud se relaciona con lo establecido por Verschoore & Balettrin (2006) al relatar que la existencia de cooperación también se da en las articulaciones estratégicas para buscar soluciones y enfrentar las dificultades.

A los entrevistados A, B, C y D se les preguntó si existía cooperación entre ellos para obtener ventajas individuales y respondieron que no. La reacción al escuchar la pregunta fue de espanto, demostrando que cualquier acción es compartida y el objetivo son las ganancias múltiples. Aunque vale recordar que los acuerdos cooperativos no están exentos de riesgos, ya que coexisten la naturaleza cooperativa y competitiva de las relaciones (Leão, 2004).

Los entrevistados relacionaron la cuestión cooperativa con las compras conjuntas que realizan (compras al por mayor), la optimización de los costos y los acuerdos con los proveedores de la región, corroborando lo establecido por Bengtsson & Kock (2000), para quienes la cooperación entre las empresas puede ser motivada por la competencia que se pone en juego con terceros (en este caso los proveedores).

En relación a los riesgos se les preguntó a los comerciantes del conglomerado si cooperaban económicamente. Los entrevistados de las empresas A, B, C y D informaron que son clientes del Banco X porque se lo fueron recomendando entre ellos y esto les facilitó la adquisición de créditos, incluso han sido garantes de los contratos de la competencia. La Figura 5 destaca los elementos de cooperación del conglomerado turístico.

Figura 5: Elementos que identifican la cooperación en el conglomerado turístico



Fuente: Elaboración propia

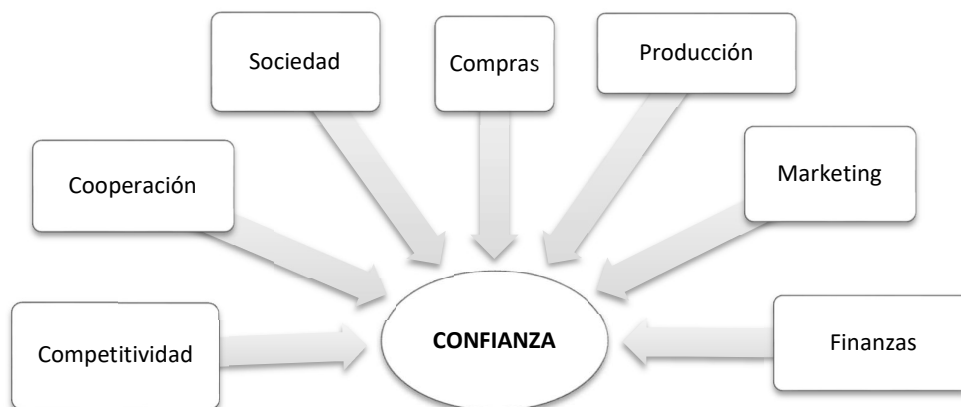
La relación de cooperación entre los agentes hace que se fortalezca el turismo en la región. La intensa colaboración existente entre ellos posibilita un equilibrio en la relación de cooperación y competitividad, tornándose un ambiente confiable en el cual los actores involucrados actúan en busca del desarrollo económico de todos.

### Relación de confianza en conglomerados turísticos

Aún siendo cooperativos, los actores del conglomerado turístico en Santo Antônio de Leverger (Pantanal mato-grossense) no están exentos de conflictos y competencia. Esa competencia aliada a la cooperación se torna un estímulo para las acciones estratégicas, la diversificación de los productos y la generación de innovación. Esa combinación de cooperación y competencia entre las empresas genera sinergias que contribuyen a un desempeño competitivo superior al de las acciones aisladas (Del Corso, Silva, Santos & Castor, 2014).

En una formación de redes de empresas es necesario que los agentes involucrados se relacionen para que los objetivos individuales se conviertan en objetivos mutuos comunes, o los conflictos pueden ser obstáculos para la relación. Así, de acuerdo con Leão (2004), una de las características existentes en los acuerdos productivos es la confianza. La Figura 6 presenta los elementos de confianza del conglomerado turístico.

Figura 6: Elementos que identifican la confianza en el conglomerado turístico



Fuente: Elaboración propia

Para identificar actitudes entre los comerciantes de las empresas A, B, C y D se les preguntó sobre la existencia de comportamientos que comprueben la relación de confianza entre ellos. Todos los entrevistados citaron los financiamientos como una de las principales características que expresa dicho nivel de confianza. El entrevistado B contó que había otorgado dos préstamos al entrevistado C y que contaba con presupuesto para un nuevo crédito para el mismo beneficiado. El entrevistado de la empresa A agregó que presta su tarjeta de crédito para que los socios compren materiales de producción. El entrevistado D resaltó que el mayor ejemplo de actitud de confianza es la compra conjunta a los proveedores y en los mercados mayoristas, pues los recursos son imprevisibles y podría generarse un trastorno para quien realiza la compra. Pero afirmó que esto nunca pasó.

Al preguntarles sobre las actitudes de sus competidores que los benefician a ellos, los comerciantes dijeron que el mayor beneficio, más allá de la colaboración es la difusión de las barracas. Todos dijeron que buscan atraer nuevos clientes por lo tanto invitan a las barracas a los amigos de los amigos, los familiares y la población que se siente atraída por la "orilla del río" y la pesca, buscando fortalecer el desarrollo del lugar que beneficia a todos los actores. Todos coincidieron en que no hay actitudes de la competencia que los perjudique. A tal punto que indicaron que la relación entre ellos va más allá del ámbito profesional, más allá del río, y algunas de ellas se han mantenido por más de 10 años.

Considerando que es un concepto reciente, la cooperación es entendida como la cooperación entre los competidores (Leão, 2004). Las empresas estudiadas poseen características que estimulan la

identificación de los comportamientos cooperativos, aunque en la etapa inicial. Es claro que la cooperación prevalece ante la competición en las relaciones de los actores, pero es importante resaltar que la intensa relación y confianza que ambos poseen, facilita el desarrollo comercial del conglomerado turístico del Pantanal de Mato Grosso (Brasil), lo que acarrea beneficios conjuntos y el fortalecimiento del sector A&B en la región.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Esta investigación buscó presentar un debate teórico-empírico acerca del fenómeno de la cooperación, analizando las relaciones estratégicas cooperativas utilizadas por los actores de un conglomerado turístico en el pantanal mato-grossense.

La investigación empírica mostró que la proximidad entre las empresas y la localización geográfica de las mismas son factores positivos y relevantes para el desarrollo de un conglomerado turístico, visto que traen beneficios comunes porque crean y desarrollan relaciones cooperativas, incluso en un ambiente de competición.

Se identificaron otros elementos para complementar esa relación: la existencia de recursos naturales propicios para la actividad pesquera, la facilidad para adquirir materias primas, el acceso a la mano de obra, la facilidad en la salida de la principal mercadería (pescados) y la existencia de conocimiento endógeno que facilita el desarrollo de las actividades del sector A&B en la región.

Comparando los conceptos relevados en la literatura y las evidencias empíricas relacionadas con la cooperación se identificaron las siguientes características: compras conjuntas, acciones colectivas, división de costos, beneficios mutuos, reciprocidad, acuerdos, aprendizaje, complementariedad, confianza y colaboración. En lo que se refiere a la competición se discutieron aspectos pertinentes a competencia, rivalidad, diferenciación, desempeño y precios.

En cuanto a la competición se evidenció que los actores locales poseen dificultades para reconocerse como competidores, lo que puede estar ligado a la existencia de relaciones de proximidad que atraviesan los negocios, o sea a los lazos afectivos.

En la literatura sobre cooperación se obtuvieron un conjunto de constataciones empíricas como: el intercambio de información y experiencias, la búsqueda de conocimientos, los préstamos de dinero y máquinas, los beneficios mutuos, las acciones colectivas, las compras conjuntas, las negociaciones, los acuerdos, la cooperación, la competición y la confiabilidad.

Las constataciones presentadas consolidan elementos clave que conforman el debate teórico de la cooperación en empresas, que a partir de los resultados empíricos de la investigación son confirmados en el sector de turismo del conglomerado del Pantanal de Mato Grosso, Brasil.

Entre las limitaciones del estudio se destaca el incipiente número de investigaciones que abordan la teoría de la cooperación en empresas del sector A&B, lo que torna el estudio relevante. Otro factor a destacar es el número de empresas involucradas en el conglomerado, lo que limita la ejecución de estudios cuantitativos que puedan identificar aún más los comportamientos cooperativos.

Para futuros estudios se sugiere que la investigación sea ampliada a otros sectores, profundizando en las cuestiones aquí tratadas y desarrollando un estudio cuantitativo más amplio que contemple una muestra mayor, consolidando los datos obtenidos aquí y comparándolos con grupos de empresas, a fin de identificar el desempeño de las redes bajo la perspectiva de la cooperación.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ABIA** (2015) "A indústria da alimentação e números". Associação brasileira das indústrias da alimentação, São Paulo. Disponível em: [https://abia.org.br/vsn/tmp\\_6.aspx?id=16](https://abia.org.br/vsn/tmp_6.aspx?id=16) fecha de acceso 2 de diciembre de 2017

**Alievi, R. M. & Fensterseifer, J. E.** (2005) "Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo produtivo vinícola da Região da Serra Gaúcha". Em: Dotto, D. M. E. & Matuelle, J. L. (Eds.) Estudos organizacionais: Desafios Contemporâneos. Edunisc, Santa Cruz, pp. 70-93

**Aydalot, P. & Keeble, D.** (1988) "High technology and innovative environments: The European experience". Routledge, London

**Baiardi, A.** (2008) "Competição e competição/cooperação". Organizações & Sociedade 15(45): 47-60

**Bengtsson, M. & Kock, S.** (2000) "Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously". Industrial Marketing Management 29(5): 411-426

**Carneiro, J. M.; Silva, M. A. & Cavalcanti, J. F.** (1997) "Porter Revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre". Revista de Administração Contemporânea 1(3): 7-30

**Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M.** (2016) "La investigación sobre cooperación: Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos". Estudios y Perspectivas en Turismo 25(4), 399-415 Disponível em: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322016000400001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322016000400001) fecha de acceso 2 de mayo 2017

**Contador, J. C.** (1996) "Armas da Competição". Revista de Administração da Universidade de São Paulo-RAUSP 30(2): 50-64. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a06v35n3.pdf> fecha de acceso 2 de noviembre 2017

**Costa, A. B.** (2012) "O papel dos Arranjos Produtivos Locais, das grandes empresas e das cadeias produtivas no desenvolvimento econômico". Em: Breitbach, A. C.; Costa, A. B.; Medeiros, F. F.; Lins, H. N.; Amaral Filho, J. & Cario, S. A. (Eds.) Os desafios do desenvolvimento local. FEE, Porto Alegre, pp. 8-25

**Costa, H. A.; Nascimento, E. P.; Hoffmann, V. E. & Silva, D. L. B.** (2017) "¿Por qué cooperan las micro y pequeñas empresas turísticas?" Estudios y Perspectivas en Turismo 26(4): 781-803 Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1807/180752919002/> fecha de acceso 2 de febrero 2018

- Crevoisier, O. & Maillat, D.** (1991) "Milieu, industrial organization and territorial production system: towards a new theory of spacial development". Em: Camagni, R. (Ed.) Innovations networks: spacial perspectives. Belhaven Press, London, pp. 13-34
- Dagnino, G. B. & Padula, G.** (2002) "Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation". Proceedings of the European Academy of Management Annual Conference- II EURAM 2(may): 20-32. Disponível em: <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf> fecha de acceso 2 de enero 2018
- Del Corso, J. M.; Silva, W. V.; Santos, D. F. & Castor, B. V. J.** (2014) "Cooperação Estratégica em Pequenas e Médias Empresas: um modelo de gestão". Interface 11(1): 70-88 Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php?journal=interface&page=article&op=view&path%5B%5D=424> fecha de acceso 2 de febrero 2018
- Elstad, E.** (2002) "Towards a model of strategic actions in the classroom: games theory as research heuristic". Scandinavian Journal of Education Research 46(1): 65-81
- Ferraz, J. C.; Kupfer, D. & Haguener, L.** (1995) "Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria". Campus, Rio de Janeiro
- Garcia, C. Q. & Velasco, C. A.** (2002) "Co-opetition and performance: evidence from European biotechnology industry". Proceedings of the European Academy of Management Annual Conference- II EURAM 2(may): 20-32. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.99.3716&rep=rep1&type=pdf> 12 de diciembre 2017
- Gollo, S. S.** (2006) "Framework para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva - coopetição: Estudo de caso da Indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS". Anais do Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração-XXX ANPAD 1(setembro): 1-10. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/hm/enanpad2006-gctb-2574-resumo.html> fecha de acceso 2 de diciembre 2017
- Hamel, G.; Doz, Y. L. & Prahalad, C. K.** (1989) "Collaborate with your competitors and Win". Harvard Business Review 72(4): 133-139. Disponível em: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/gest/Hamel%20et%20al.%201989.pdf> fecha de acceso 2 de mayo 2017
- Hoffmann, V. E.; Molina-Morales, F. X. & Martinez-Fernandes, M. T.** (2008) "Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas aglomeradas territorialmente". REAd-Revista Eletrônica de Administração 14(2): 391-419 Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/read/article/viewFile/39324/25143> fecha de acceso 2 de mayo 2017
- Kanter, R. M.** (1994) "Collaborative advantage: The art of alliances". Harvard Business Review 72(4): 96-108. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33326914/Collaborative\\_Advantage.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33326914/Collaborative_Advantage.pdf) AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1520086952&Signature=v70VC8czq5ZYD5XBBY1CWpPCPFQ%3D&response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DCollaborative\_Advantage.pdf fecha de acceso 22 de octubre 2017

**Krugman, P.** (1991) "Geography and trade". MIT-PRESS, Cambridge

**Lado, A.; Boyd, N. G. & Hanlon, S. C.** (1997) "Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model". *The Academy of Management Review* 22(1): 110-141

**Leão, D. A. F. S.** (2004) "Coopetição: tipologia e impacto no desempenho das empresas da indústria de cachaça de alambique do Estado de Minas Gerais". Dissertação de Mestrado em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Brasil Disponível em:

[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/1128/arquivo1584\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/1128/arquivo1584_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y) fecha de acceso 2 de enero 2018

**Lins, C. & Ouchi, H. C.** (2007) "Sustentabilidade corporativa: energia elétrica". Fundação Brasileira para o Desenvolvimento. pp. 1-26 Disponível em: <http://fbds.org.br/Apresentacoes/FBDS-IMD-EnergiaEletrica.pdf> 2 de mayo 2017

**Mariotto, F. L.** (1991) "O conceito de competitividade da Empresa: uma análise crítica". *Revista de Administração de Empresas* 31(2): 37-53

**Martins, G. M.; Ruffoni, J. P.; Madruga, K. C. & Cardoso, M. A.** (1998) "Estratégia Competitiva no setor de alimentos: o caso de uma empresa de Canela / RS". *Anais do Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração-XXII ANANPAD 18(setembro):* 1-11 Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-orgest-30.pdf> fecha de acceso 2 de mayo 2017

**Merofa, A. & Bueno, C.** (2009) "Coopetição: Uma análise teórica". *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia- IV 3Es 4(junho):* 1-16 Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es365.pdf> fecha de acceso 10 de febrero 2018

**Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. M.** (1996) "Coopetição". Rocco, Rio de Janeiro

**Neto, J. A.** (2000) "Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas". Atlas, São Paulo

**Pénard, T.** (2004) "La Théorie des Jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques". CREM, Rennes

**Porter, M. E.** (1990) "Competitive strategy." Free Press, New York

**Porter, M. E.** (1996) "What is strategy?" *Harvard Business Review* 74(6): 61–80

**Prahalad, C. K. & Hamel, G.** (1990) "The core competence of the corporation". Em: Zack, M. H. (Ed.) *Knowledge and strategy*. Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 41-62

**Romer, P. M.** (1994) "The origins of endogenous growth". *Journal of Economic Perspectives* 8(1): 3-22

**Tiessen, J. H. & Linton, J. D.** (2000) "The JV Dilemma: Cooperating and competing in joint ventures". *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17(3): 203-216

**Vergara, S. C.** (2007) "Projetos e relatórios de pesquisa em administração". Atlas, São Paulo

**Verschoore, J. R. & Balestrin, A.** (2006) "Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação" *Anais do Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração-XXX ANPAD 1(setembro):* 1-16 Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eora-2154.pdf> fecha de acceso 12 de diciembre 2017

**Wheelwright, S. C.** (1984) "Manufacturing strategy: defining the missing link". *Strategic Management Journal* 5(1): 77-91

**Winckler, N. C. & Molinari, G. T.** (2011) "Competição, colaboração, cooperação e coopeção: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais". *Revista ADMpg Gestão Estratégica* 4(1): 1-12  
Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37363021/B3\\_-\\_Artigo\\_revista\\_ADMPG\\_-\\_2011.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1520090137&Signature=BsrgxjkM8PyfqA%2Fh7LDc8%2FL5v2I%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCompeticao\\_Colaboracao\\_Cooperacao\\_e\\_Coop.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37363021/B3_-_Artigo_revista_ADMPG_-_2011.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1520090137&Signature=BsrgxjkM8PyfqA%2Fh7LDc8%2FL5v2I%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCompeticao_Colaboracao_Cooperacao_e_Coop.pdf) fecha de acceso 2 de noviembre 2017

**Yin, R. K.** (2001) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Brookman, Porto Alegre

Recibido el 04 de febrero de 2018

Reenviado el 03 de marzo de 2018

Aceptado el 05 de marzo de 2018

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués