



## INOVAÇÃO: COOPETIÇÃO E ANÁLISE DE REDES SOCIAIS NO FESTIVAL DO CHOCOLATE DA ESTÂNCIA TURÍSTICA DE RIBEIRÃO PIRES

**Hellen Claudia Donato** - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

**Luciane Ribeiro Dias Pinheiro** - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

**Milton Carlos Farina** - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

**Norberto Rodrigues** - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi caracterizar a inovação e a coopetição no relacionamento entre as barracas do Festival do Chocolate da Estância Turística de Ribeirão Pires, evento que contempla os calendários municipal e estadual e que explora a venda de chocolates, doces, salgados e artesanatos. Para atender ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter descritivo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista e observação, ambos realizados com os 30 representantes das barracas. Por meio dos sítios de internet das empresas e órgãos públicos envolvidos no evento coletaram-se os dados secundários. Os resultados obtidos foram tabulados e analisados pelos softwares MSEXCEL® e UCINET®, obtendo-se estatísticas e métricas de centralidade da rede, *Degree*, nas versões *In* e *OutDegree*, e de densidade da rede, *Density*. Como resultado da pesquisa observou-se por meio da análise de redes sociais a existência de parceria dentro e fora do festival principalmente no “grupo de chocolates”. Por outro lado, identificou-se que de maneira geral, ou seja, em todos os grupos há um baixo nível de relacionamentos de cooperação entre as barracas, isso se deve ao fato de terem novos participantes nesta edição do evento, o que ocasionou um aumento na competição. Desta forma, identificou-se que em um mesmo ambiente, que é o festival do chocolate, há atividades de cooperação e também de competição, o que caracteriza a coopetição.

**Área Temática:** Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico.

**Palavras-chave:** Análise de Redes Sociais, Cooperação, Competição, Coopetição, Inovação.

### Résumé

L'objectif de cette recherche était de caractériser la relation de coopération composée de tentes chocolat de la ville touristique de Ribeirão Pires, un événement qui inclut l'état et les calendriers locaux et explorer la vente de chocolats, bonbons, snacks et Crafts Festival. Pour atteindre l'objectif, une étude descriptive exploratoire a été menée. Les données primaires ont été recueillies au moyen d'entrevues et de l'observation, à la fois menées avec 30 représentants des tentes. À travers les sites Web des entreprises et des organismes gouvernementaux impliqués dans l'événement ont été recueillies les données secondaires. Les résultats ont été compilés et analysés par le logiciel et MExcel® UCINET®, d'obtenir des statistiques et des mesures de centralité de degré de réseau, et degré sortant Dans les versions, et la densité du réseau, la densité. À la suite de la recherche a été possible de décrire le rapport de concurrence, et d'identifier les partenariats avec le diagnostic de coopetitive relation entre les tentes, qui ont caractérisé “coopetition” entre les acteurs participants de la Fête du chocolat. Déjà en analyse des réseaux sociaux, il a été constaté qu'il ya une faible densité et la centralité parmi les étals, il n'y a donc faible partenariat entre les acteurs, parce que l'environnement est



concurrentiel. A, il est possible de souligner que même les tentes exerçant coopération dans certaines activités dans un contexte d'une alliance stratégique, ces mêmes stands rivalisent dans d'autres activités, avec la coopétition.

**Domaine thématique:** l'innovation, la créativité et l'esprit d'entreprise et de ses implications pour le développement économique et social.

**Mots-clés:** Analyse des réseaux sociaux. Coopération. La concurrence. Coopétition. Innovation.

## 1 INTRODUÇÃO

Na dinâmica da atual competição mercadológica as empresas desenvolvem trabalhos com atividades em conjunto, para inovar e sobreviver no mercado em que estão inseridas. Isto ocorre com o compartilhamento de informação e interação comercial, fato que também é abordado por meio de ligações ou nós que caracterizam o relacionamento entre os atores envolvidos na rede. (CASTILLA *et al*, 2000).

Nota-se que estas redes são, de certa maneira, necessárias à vida social, principalmente por se entender a dificuldade e mesmo a possibilidade de um ator, quer seja ele empresa ou pessoa física, existir e/ou coexistir em qualquer que seja a área de atuação, e que exerça atividade de maneira isolada ou independente, pois sempre existirá alguma interação, troca ou influência do meio e para o meio (CASTILLA *et al*, 2000; VERSCHOORE, 2004). Dessa maneira cabe ressaltar que por menores que sejam as interações, existe de alguma forma um estado de cooperação e de competição que às vezes são simultaneamente (BENGTSSON; KOCK, 2014) o que se fundamenta na **coopetição**, que é a consolidação da cooperação com a competição (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; DAGNINO; PADULA, 2002).

Este fato ocorre, pois há atores que costumam competir entre si e em determinada atividade ou procedimento acabam por exercer a cooperação com o intuito de atingirem um objetivo comum, como ocorre neste estudo, visto que, os atores, denominados como barracas são empreendedores que cooperam em ambiente competitivo com o objetivo de sucesso na realização do festival do chocolate da cidade de Ribeirão Pires. Sendo assim, apresenta-se como vantagem coopetitiva a inovação com desenvolvimento de novas configurações organizacionais mais modernas, dinâmicas, empreendedoras e flexíveis ocorrida com o desenvolvimento de parceria desde atividades tecnológicas, estruturais, incremento de produtos, entre outros (SCHUMPETER, 1985; GIGET, 1997).

Neste contexto, cabe indagar: “Como ocorre a inovação e a coopetição na relação estabelecida pelas barracas que vendem chocolates, salgados, artesanatos e doces/salgados no Festival do Chocolate?”

Em resposta, é proposto o seguinte objetivo: caracterizar a coopetição no relacionamento entre as barracas do Festival do Chocolate da Estância Turística de Ribeirão Pires em 2014. Não obstante, propõem-se identificar as parcerias, descrever a competição e diagnosticar o relacionamento coopetitivo entre as barracas. Para tanto, os dados coletados foram organizados em planilha MSEXCEL e processados no *software* de análise de redes sociais conhecido como UCINET® obtendo-se estatísticas e métricas de centralidade da rede, *Degree*, nas versões *In* e *OutDegree*, e de densidade da rede, *Density*.

Justifica-se a realização desta pesquisa no Festival do Chocolate da estância turística de Ribeirão Pires por constatar-se que este evento é de grande importância para os negócios do município, além de haver incluído a cidade no calendário oficial dos eventos do Estado de São Paulo. O setor turístico da cidade tem sido objeto de homenagem em “selo comemorativo” por parte da Empresa Brasileira de Correios, permitindo também a organização dos envolvidos no festival, na criação de um espaço gastronômico na cidade com



as características do que se costuma encontrar no Festival do Chocolate, e que denomina-se “Vila do Doce”. Outro fator relevante trata-se da contribuição para o entendimento das relações entre os grupos e/ou barracas, o que pode beneficiar o relacionamento entre os atores com ganho mútuo nas atividades operacionais e comerciais. Visto o exposto, para antecipar o resultado, diagnostica-se que há diferentes níveis de relacionamentos cooperativos entre os atores.

Esta pesquisa encontra-se estruturada da seguinte forma: inicialmente após esta introdução, esboça-se um referencial teórico acerca da coopetição, inovação e análise de redes sociais. Em seguida, é apresentado o delineamento metodológico da pesquisa e a análise dos resultados. Por fim, são expostas as considerações finais, seguida das referências utilizadas no estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Coopetição**

Há mais de duas décadas as empresas adaptam-se para atender seus clientes cooperando em ambientes competitivos o que origina a coopetição, que trata-se da consolidação da cooperação com a competição de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado (BENGTSSON; KOCK, 2014). Para Brandenburger; Nalebuff (1996) a “Coopetição” é um novo e revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição, de forma simultânea. A ideia básica desenvolvida pelos autores é de que o negócio é um jogo, onde as organizações estão em algum tempo competindo e, em outros, cooperando com outras organizações.

Contudo um foco exclusivo na competição permite visualizar, unicamente, a concorrência entre os agentes, ignorando os relacionamentos dos negócios, o potencial para a expansão do mercado ou a criação de formas empresariais novas e mais criativas (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996)

Neste sentido, a cooperação busca formas para mudar e expandir os negócios, tão bem como as melhores e novas formas para competir, no entanto, visando parcerias de ganhos mútuos. Para os autores a visão “Coopetitiva” direciona-se para a estrutura do jogo positiva, mas variável, com objetivos, parcialmente congruentes (DAGNINO; PADULA, 2002). Esta estrutura variável deriva da presença de incertezas e oportunismos, em face das pressões competitivas entre as empresas.

Concomitante a esse fato, a adoção de estratégias de cooperação e competição simultâneas (Coopetição) têm se tornado cada vez mais frequentes nos setores como: indústrias, comércios e serviços. Brandenburger; Nalebuff, (1996), Bengtsson; Kock, (2000); Dagnino; Padula, (2002); Schiavone; Simoni, (2011); Zhang; Frazier, (2011) elencam dois principais motivos para o comportamento cooperativo com foco: (1) fornecer às empresas uma vantagem competitiva que afeta positivamente a probabilidade de sucesso das atividades nessas empresas e (2) fornecer às empresas uma posição privilegiada em uma rede de organizações devido ao aumento na quantidade de ligações, ou seja, “enxergar” outros autores, conhecimento e informações que as empresas alcançam.

Tradicionalmente, a literatura sobre coopetição tem se concentrado em grandes empresas, mas Gnyawali; Park (2009, p. 309) argumentam que "a importância da coopetição parece ser ainda maior no contexto das Pequenas e Médias Empresa". Em complemento Verschoore (2004) afirma que é notório o aumento do número de empresas que resolvem se unir, cooperando entre si, e obtendo assim uma maior vantagem competitiva, por meio de compartilhamento de informações, infraestrutura, tecnologia e inovações.



## 2.2 Inovação

A inovação é um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, englobando cinco casos: 1) novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem; 2) introdução de um novo método de produção; 3) a abertura de um novo mercado; 4) a conquista de uma nova fonte de matéria-prima; 5) o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1985).

Schumpeter (1985, p. 48) afirma ainda que “o empreendedor é considerado o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, pois lhe cabe o processo de criação, através de novas combinações dos fatores produtivos”.

Entretanto, para Dosi (1991) as inovações convergem em novas soluções técnicas em produtos, processos e organizações, representadas por um processo contínuo de mudanças. A inovação diz respeito à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e formas organizacionais.

Com isso, pela percepção de que uma organização isoladamente não é estratégica no desenvolvimento de processos, gestão e novos produtos, pois há necessidade de compartilhamento de informações entre os integrantes para que por meio de interação entre os departamentos seja possível aplicação de um framework focando tipos inovação, que não está limitada estritamente à esfera técnica (GIGET, 1997 p.627).

Sendo assim, as inovações mais promissoras são aquelas que reposicionam as firmas em termos de competitividade, usando os recursos financeiros e humanos tão bem como os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências técnicas (SCHUMPETER, 1985; DOSI, 1991; GIGET, 1997)

Henderson; Clark (1990) apresentam uma estrutura com quatro diferentes tipos de inovação e seus impactos na capacidade competitiva das organizações. Os autores caracterizam os tipos de inovação como:

- Inovação Incremental: adentra relativamente menor alteração nos produtos existentes, ao explorar a potencialidade da programação visual estabelecida, e comumente, avigora o projeto predominante juntamente com as capacidades das empresas instituídas.
- Inovação Radical: fundamenta-se em diversidade de engenharia e princípios científicos, além de abrir novos e potenciais aplicações e mercados.
- Este tipo de inovação força as organizações a se questionar sobre um novo conjunto de proposições, a desenhar uma nova técnica e habilidades comerciais e empregar novas abordagens na solução de problemas;
- Inovação Arquitetônica: a essência de uma inovação arquitetônica é a reconfiguração de um sistema estabelecido, interligando os componentes existentes de uma nova maneira, enquanto, deixa intactos os conceitos fundamentais do projeto dominante;
- Inovação Modular: representa a introdução de novos conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia, incluindo novos componentes, inseridos dentro de uma arquitetura de produto, essencialmente, sem modificações.
- Em face da importância da inovação para o processo estratégico é possível que para inovar as empresas desenvolvam novas configurações organizacionais mais modernas, dinâmicas, empreendedoras e flexíveis, que ocorre no processo de desenvolvimento de atividades conjuntas com novos produtos ou serviços com a troca de informações entre as empresas por meio de seus atores (SCHUMPETER, 1985; GIGET, 1997).

Tidd, Bessant; Pavitt (2008) desenvolveram uma matriz composta por quatro quadrantes com fatores-chave para a gestão da inovação sendo:



- Na zona 1 há um incremento estável de produtos ou processos e uso de conhecimento acumulado sobre os componentes centrais, e, segundo os autores, as regras do jogo são muito claras;
- Na zona 2, muda-se significativamente um elemento mas a arquitetura geral permanece a mesma. Para tanto, necessita-se de aprendizagem de um novo conhecimento em um quadro de fontes e usuários claro e bem definido;
- Na zona 3, de inovação descontínua, nem o produto final nem os meios como este é obtido são plenamente conhecidos, o conjunto de regras é alterado e cria-se espaço para novos entrantes;
- Na zona 4, novas combinações surgem (arquiteturas). O grande desafio é recombinar as fontes de conhecimento de diferentes formas.

Estes fatos podem ser complementados pela ferramenta de análise de redes sociais.

### 2.3 Análise de redes sociais

A análise de redes sociais tem por objetivo descrever as estruturas organizacionais (KIRSCHBAUM, 2006). As redes sociais começaram a ser utilizadas na década de 1930, desde então houve interesse e crescente sofisticação das ferramentas técnicas disponíveis aos usuários (CARRINGTON; SCOTT; WASSERMAN, 2005). Para a realização da análise de redes sociais são utilizadas várias métricas, como por exemplo, as medidas de centralidade, que envolvem o fato de alguns atores serem centrais enquanto outros atores são menos centrais (WASSERMAN; FAUST, 1994). Assim, os atores menos centrais são entendidos como periféricos.

Contudo, a centralidade de rede refere-se a uma medida de quantas conexões um ator possui em relação aos outros atores, definindo-se como o grau de centralidade do ator (*Degree Centrality*), que pode ser analisado de duas formas: 1) *in Degree*, que significa a quantidade de vezes que os atores procuram por outro ator para trocar informações e; 2) *out Degree* que indica a quantidade de vezes que esse autor procura por outros atores para trocar informação. Um exemplo disso é que se um ator foi procurado por todos os outros atores ele tem 100,0% de *in Degree* e se o mesmo não procurou nenhum ator para trocar informações, então ele apresenta 0,0% de *out Degree* (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Sendo assim, Wasserman; Faust (1994, p.178) afirmam que a mais simples definição de centralidade é que, atores centrais devem ser mais ativos na rede uma vez que eles possuem mais ligações com outros atores. Já a densidade da rede também é uma medida importante que indica o nível de conectividade da mesma. Sob esta ótica, calcula-se o número de ligações atual como uma proporção das ligações totais que podem existir dentro da rede.

De acordo com Silveira; Farina (2012), uma rede com densidade 0,55, indica que o número real de relações presentes na rede representa 55% do número potencial de ligações que poderiam existir entre todos os atores. O valor da medida de densidade pode variar de 0 a 1, onde 1 representa densidade completa dentro da rede e 0 representa a inexistência de relações entre os atores (HATALA, 2006)

Nesse contexto, a análise de redes sociais complementa-se com a inovação e cooperação em procedimentos realizados em um ambiente competitivo, fato este que ocorre entre os atores do Festival de Chocolate da estância de Ribeirão Pires.

## 3 METODOLOGIA

O objetivo do presente estudo é caracterizar a inovação e a cooperação no relacionamento entre as barracas do Festival do Chocolate da Estância Turística de Ribeirão Pires. Não obstante, apresentam-se ainda os seguintes objetivos específicos:



- Identificar as parcerias entre as barracas do Festival do Chocolate na cidade de Ribeirão Pires.
- Descrever a competição no relacionamento composto pelas barracas do Festival do Chocolate na cidade de Ribeirão Pires;
- Diagnosticar o relacionamento cooperativo entre as barracas por meio da análise de redes sociais realizadas por atores participantes do Festival do Chocolate;

Esta pesquisa é exploratória de cunho descritivo, que para Gil (2006) proporciona maior familiaridade com o problema. O foco deste estudo foi caracterizar a coopetição em um evento considerado relevante na cidade de Ribeirão Pires no ano de 2014. Buscou-se conhecer a dinâmica entre os atores atuantes no festival com base nas relações existentes entre os grupos e barracas, com a aplicação da ferramenta de análise de redes sociais que tem por objetivo descrever as estruturas organizacionais com a utilização das medidas de centralidade (WASSERMAN; FAUST, 1994; HANNEMAN; RIDDLE, 2005; KIRSCHBAUM, 2006).

Para coleta dos dados foi aplicada pelos pesquisadores um questionário *in loco* as seguintes perguntas norteadoras: “Com quem você faz parcerias neste Festival de Chocolates?” e “Quais barracas você indica para os visitantes neste Festival de Chocolates?”. Em complemento, para caracterizar os fatos ocorridos no Festival utilizou-se a seguinte pergunta aberta: “Descreva duas situações em que foi necessário utilizar-se de alguns dos parceiros expositores do Festival de Chocolate. Quais situações foram essas?”.

Após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados e organizados em softwares de planilha eletrônica (MSEXCEL) e análise de redes (UCINET), com a obtenção de dados descritivos e métricas de centralidade e densidade. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas onde os entrevistados não foram identificados, devido ao acordo pré-estabelecido com os organizadores do evento para a não divulgação dos nomes dos respondentes e empresas participantes.

Durante as entrevistas aplicou-se também o método de observação com os 30 representantes das barracas, além da entrevista com o responsável pela Secretaria de Turismo da Cidade, pois segundo Marconi; Lakatos (2002) trata-se de identificar aspectos relevantes de um fenômeno, visto que se trata de um tema específico, que neste caso é um evento estadual reconhecido no Brasil. O método de observação foi utilizado para analisar a cooperação e a competição fundamentada no conceito de coopetição (DAGNINO; PADULA, 2002).

Os dados secundários foram coletados por meio de sites das empresas e órgãos competentes. Sendo assim, os dados foram submetidos a análise de redes sociais e coopetição com foco nas parcerias e na indicação entre as barracas do festival de chocolate.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados fundamentou-se na metodologia para responder os objetivos propostos com base nas teorias expostas no referencial teórico. A presente pesquisa teve como objetivo caracterizar a inovação e a coopetição no relacionamento composto pelas barracas do Festival do Chocolate da Estância Turística de Ribeirão Pires com base na análise de redes sociais fundamentado nos autores Wasserman; Faust (1994) Hanneman; Riddle (2005).

### 4.1 Parcerias identificadas entre as barracas do festival do chocolate de Ribeirão Pires

Os participantes do festival do chocolate de Ribeirão Pires foram classificados em grupo dos **chocolates** que contemplam a venda de produtos similares como chocolate quente, choconhaque, bombons, barras, trufas além de um produto específico feito com chocolate como carro chefe nas vendas. Já o grupo dos **salgados**, apresentou-se com diversos lanches, além de produtos mais específicos como batata frita, batata suíça, pasteis, caldos, entre outros.



Grupo do **artesanato** com lembranças artesanais focadas no festival do chocolate. E, por fim, o grupo de **doces e salgados** com produtos específicos como doces cristalizados (grifo dos autores).

As informações obtidas pelos relatos dos representantes das barracas do festival de chocolate revelaram que há um baixo nível de relacionamento entre as barracas e os grupos, visto que a densidade obtida com a pergunta “Com que você faz parcerias neste Festival de Chocolates?” apresentou o valor de 2,5%, o que indica que de todas as relações possíveis, isto é, fazer parcerias entre todas as barracas, somente esse percentual ocorre. Constatou-se que a maioria das barracas não faz parcerias com as demais, o que identifica baixa cooperação, conforme Figura 1.

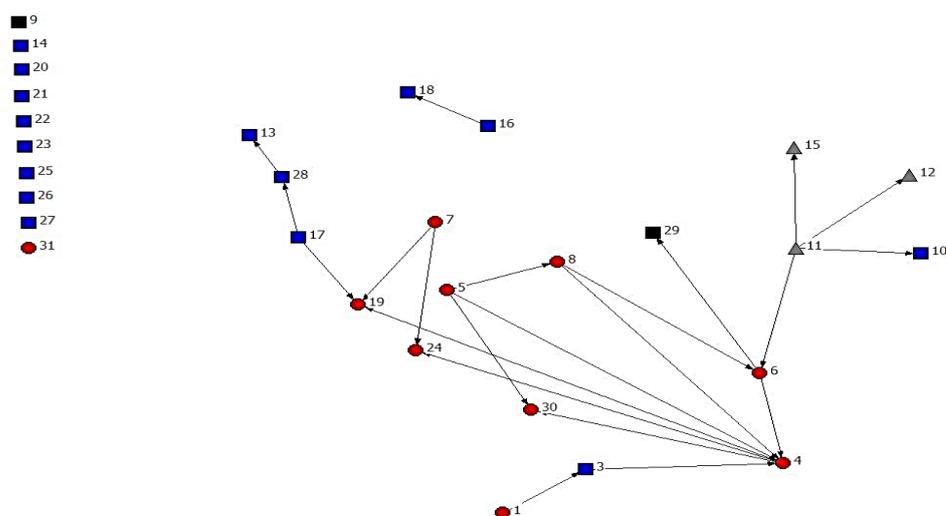


Figura 1: Análise de redes sociais entre as barracas do festival de Ribeirão Pires  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Observam-se na Figura 1 os grupos de chocolates representados na cor vermelha, o grupo dos salgados na cor azul, o grupo dos artesanatos na cor cinza e grupo dos doces e salgados na cor preta. Analisa-se também que as barracas fazem parcerias com os integrantes do próprio grupo ou permanecem mais isoladas, tais como 9, 14, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27 e 31. Um outro exemplo é a barracas 16 que faz parceira com a 18, porém a 18 não se comunica com nenhuma outra barraca e também não afirma parceria com a 16. Por outro lado, nota-se que a barraca 5, 6, 8 e 30 afirmam que fazem parceria com a barraca 4 (*InDegree*), que por sua vez afirma que faz parceria com as barracas 19, 24 e 30 (*OutDegree*) destacando-se como um ator relevante na rede, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1: Relatos dos entrevistados sobre fazer parceria entre as barracas

Actor	InDgree	Actor	OutDgree
1;5;7;9;11;14;16;17;20;21;23;25;26;27;31	0	9;10;12;13;14;15;18;19;20;21;22;23;24;25;26;27;29;30;31	0
3;8;10;12;13;15;18;29	1	1;3;16;28	1
6;24;30	2	6;7;8;17	2
19	3	4;5	3
4	4	11	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)



Na tabela 1 apresenta-se o resultado obtido pela pergunta “**Com quem você faz parceria no festival do chocolate?**”(grifo dos autores) onde se reafirmou a análise sobre o ator 4 que complementou-se por meio do método de observação direta realizada no festival, além dos relatos dos entrevistados que afirmam que o grupo de chocolate apresenta maior interação devido ao compartilhamento de informações para compra de matéria prima com redução de custo, na disposição em cooperar com outras barracas em caso de falta de produto que são comuns para ambos, além de trabalhos fora do festival por meio de uma associação das chocolateiras, que neste caso caracteriza a parceria entre algumas barracas do grupo de chocolate, conforme demonstrado na Figura 1.

Com isto, na visão da análise de redes sociais, obteve-se como resposta que o grau de centralidade dos atores é pequeno, pois cada barraca poderia fazer parceria com outras 29. Desta forma os atores identificam no máximo 4 outros atores como parceiro que é o caso da barraca 11 (*OutDegree*).

Em contrapartida a maioria das barracas concentrou-se na medida de centralidade “0” *InDegree* e *OutDegree* da barracas do festival de chocolate, o que significa baixo nível de relacionamento entre os grupos. Observa-se também que as barracas caracterizam-se como concorrentes diretos, em busca dos mesmos clientes e cooperando em ambientes competitivos (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; BENGTSSON; KOCK, 2014). Esta análise responde ao objetivo proposto de identificar as parcerias entre as barracas do festival de chocolate de Ribeirão Pires, porém direciona também para apreciação sobre a afirmação de Bengtsson; Kock, (2000); Gnyawali; Madhavan (2001) que abordam que nas relações entre as empresas há cooperação em algumas atividades e competição em outras, fato ocorrido neste evento.

Outro fator relevante que explica o motivo pelo qual o nível de relacionamento é baixo é que as barracas 5;9;10;11;20;27 participaram pela primeira vez no evento. Por outro lado, as barracas 4; 15; 18; 19; 21; 24; 25 e 26 participaram de todas as edições, ou seja, dos 9 anos que ocorreram o festival do chocolate. Com isso, identificou-se por meio dos relatos e observação que os novos entrantes com produtos diferentes, ocasionam um aumento na competição, devido a isso foi proposto o objetivo de descrever a competição no relacionamento composto pelas barracas do Festival do Chocolate na cidade de Ribeirão Pires que foi analisado por meio da seguinte pergunta aos entrevistados: “Quais barracas você indica para os visitantes neste festival?”.

Em resposta, pelo método de observação realizado no festival do chocolate pelos pesquisadores, notou-se que apesar da ajuda em determinadas atividades (cooperação), as barracas que vendem os mesmos produtos estavam localizadas uma ao lado da outra, o que proporcionou disputa direta pelo mesmo cliente (competição). Este cenário faz com que seja necessário cada barraca se destacar com bom atendimento, agilidade e até colocar à disposição do cliente um produto diferenciado para garantir sucesso nas vendas, fato este que ocorre no evento, como por exemplo, barracas de chocolates que ofereceram strogonoff de chocolate, merengueiro, chocolates do sul, entre outros. Para Brandenburger; Nalebuff (1996) cooperar e competir de forma simultânea trata-se de coopetição.

Por outro lado, pela análise de redes sociais fundamentada em Wasserman; Faust, (1994); Hanneman; Riddle, (2005) constatou-se que somente 7,6% das ligações ocorrem entre as barracas, isto é, os atores indicam poucas barracas para os clientes, conforme Figura 2:

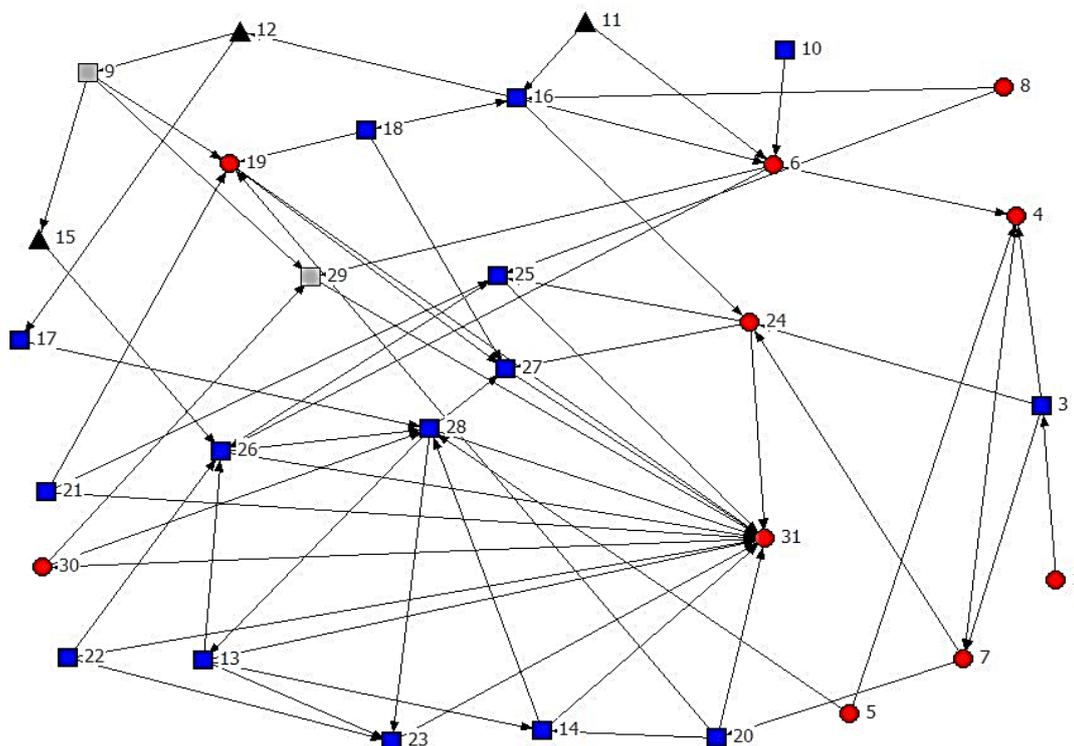


Figura 2: Análise de redes sociais para indicação de barracas aos clientes.  
Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Verificou-se na Figura 2 que a barraca 31 destacou-se com 14 indicações (*InDegree*) de outras barracas. A mesma é do grupo de chocolate e representa a associação comercial, que pelas entrevistas foi relatado que esta associação em parceria com a prefeitura da cidade de Ribeirão Pires, foi responsável pela organização do evento, ou seja, a inscrição, seleção dos participantes, pagamentos de taxas, uniformes e reuniões de alinhamento das regras sobre o festival do chocolate do ano de 2014.

Nota-se que o grupo do salgado (azul) indica mais uns aos outros do que outros grupos de chocolates, artesanatos, doces e salgados, exceto a 31 que foi indicada pelas barracas 13,14,17, 20, 21, 22, 23, 27, 28, entre outras. Constata-se também que a barraca 31 indicou a barraca 30 que é do grupo chocolate e vende pão de mel. De acordo com os relatos dos entrevistados, uma evidência para esta indicação é que a barraca 30 coopera com a barraca 31 com o fornecimento de produtos como barras, pirulitos, trufas, entre outros. Para Dagnino; Padula (2002) a cooperação é uma estratégia competitiva, que ocorre no festival por meio dos empreendedores que são fundamentais para o desenvolvimento econômico, no processo de criação com combinações dos fatores produtivos (SCHUMPETER, 1985). Em complemento à análise, apresentou-se também o número de indicações que cada barraca obteve, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Relatos dos entrevistados sobre indicar barracas



Actor	InDgree	Actor	OutDgree
1;5;8;10;11;21;22	0		0
3;9;12;13;15;17;18;20;30	1	1;4;10;15;17;23;27;29;31	1
7;14	2	5;7;8;11;12;14;19;25;26	2
4;6;16;23;24;25;29	3	3;6;9;18;20;21;22;24;30	3
19;27	4	13;16;28	4
26;28	5		5
31	14		14

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Na Tabela 2 verificou-se que a maioria das barracas concentrou-se na indicação de zero ou um, o que significa que esse método de vendas é pouco explorado entre os atores. Já no caso da barraca 26 e 28, que é de salgados em geral ocorreu algo diferente que fez com que as mesmas fossem indicadas (*InDegree*) por outras cinco barracas. De acordo com os relatos dos entrevistados, a indicação refere-se ao fato do consumidor iniciar as suas compras pelos salgados e posteriormente degustar as sobremesas. Por outro lado a barraca 16 (grupo de salgados) indicou (*OutDegree*) outras quatro barracas de chocolates e artesanatos, que são produtos que não fazem parte do seu grupo.

Observou-se que a indicação é importante para aumentar a venda entre as barracas, principalmente dos produtos que são diversificados ou até de outros grupos, porém essa prática é pouco explorada entre as barracas no festival do chocolate. Entretanto, é evidente que a coopetição ocorre entre todos os atores, pois apesar da ajuda uns dos outros em situações citadas pelos entrevistados como, por exemplo, empréstimo de matéria prima, materiais para infraestrutura da barraca, máquinas de cartão de crédito e até compra conjunta com fornecedores para minimizar custos, a competição é algo latente, pois os mesmos precisam sobreviver e garantir a venda dos seus produtos para o mesmo público.

Neste contexto, responde-se ao objetivo de diagnosticar o relacionamento coopetitivo entre as barracas por meio da análise de redes sociais realizadas por atores participantes do Festival do Chocolate. Nalebuff; Brandenburger, (1996), Bengtsson; Kock, (2000); Dagnino; Padula, (2002); Garraffo, (2002); Schiavone; Simoni, (2011); Zhang; Frazier, (2011) elencam dois principais motivos para o comportamento coopetitivo com foco:

### **1. Fornecer às empresas uma vantagem competitiva que afeta positivamente a probabilidade de sucesso das atividades nessas empresas.**

Ao analisar os fatos expostos com base no festival do chocolate, considerou-se que este motivo ocorre, pois a concorrência é positiva neste evento, fazendo com que a qualidade e o padrão dos produtos sejam de alto nível. Um exemplo citado pelos entrevistados foi: “*Nosso chocolate quente ou choconhaque tem que seguir um bom padrão, já que vendemos ao mesmo valor [...] pois caso uma barraca venda algo ruim, prejudica as demais, pois o cliente não vai querer provar outros*”.

### **2. Fornecer às empresas uma posição privilegiada em uma rede de organizações devido ao aumento na quantidade de ligações, conhecimento e informações que as empresas alcançam.**

Este segundo motivo ocorre em partes do festival do chocolate, pois há oportunidade de aumento de ligações, conhecimento e informações entre as empresas, porém a rede possui baixa densidade (7,6%) e faz com que estes fatores não sejam tão bem explorados com foco em melhores resultados de venda.

Contudo, neste evento o relacionamento coopetitivo ocorre principalmente com os integrantes de um mesmo grupo. Um exemplo disto é o grupo de chocolate que coopera para benefício de redução de custo e compete por estar no mesmo espaço geográfico com foco nos



mesmos clientes ou o grupo dos salgados que se ajudam com empréstimo de matéria prima, porém vendem os mesmos lanches e bebidas. Estes fatos caracterizam a coopetição que é a consolidação da competição com a cooperação (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; BENGTTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002).

Neste contexto constatou-se que há necessidade de incremento nos produtos com algo diferente, novo, com melhoria na embalagem, no sabor, na preparação de uma nova receita e até no atendimento ao público de um evento para outro, pois se tornou relevante para as barracas do festival do chocolate inovar, visto o relacionamento coopetitivo, concentra-se mais em competir do que em cooperar. Neste sentido, analisaram-se também os resultados sob a visão de Tidd, Bessant; Pavitt (2008) por meio da matriz composta por quatro fatores-chave para a gestão da inovação conforme Figura 3.

Figura 3 - Inovação de componentes e de arquitetura das barracas do festival do chocolate

Destruídos CONCEITOS CENTRAIS SOBRE INOVAÇÃO Reforçados	<b>Zona 2</b>	<b>Zona 3</b>
	Inovação modular	Inovação descontínua
	<b>Zona 1</b>	<b>Zona 4</b>
	Inovação incremental <span style="color: red;">Festival do chocolate</span>	Inovação de arquitetura
	Não-alterados	Alterados

RELAÇÕES ENTRE ELEMENTOS

DE CONHECIMENTO

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt

De maneira geral, pelo que o festival do chocolate faz parte de uma inovação incremental que introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes, pois o foco do evento é o chocolate, sendo assim, há neste grupo um desdobramento estável de produtos derivados de chocolate, com novidades desde sua apresentação física até alteração no sabor de um mesmo produto, como por exemplo, uma trufa de milho ou até produtos com o mesmo design (trufas, barras, pirulitos, entre outros) com um paladar, isto é, com um sabor que oferece algo diferenciado, como o caso dos chocolates do sul, que participou pela primeira vez do evento.

Neste sentido, observou-se também que existe a flexibilidade do uso de conhecimento acumulado pelas barracas de chocolates que possuem maior experiência ao ensinar, compartilhar e até precificar os produtos que são comuns para o grupo dos chocolates, o que constata que as regras do jogo são muito claras entre estes atores. Por outro lado, de acordo com a divulgação do festival, identificou-se por meio dos sítios de internet das empresas e órgãos públicos envolvidos no evento que os outros grupos como os salgados, doces e artesanatos, são relevantes, porém são considerados como complementares, ou seja, aqueles que proporcionam um incremento de novos produtos em um evento específico de chocolates, além de explorarem o potencial do design, reforçar o projeto dominante e as capacidades já estabelecidas do Festival de chocolate da Estância Turística de Ribeirão Pires.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já não se pode afirmar que a cooperação entre empresas seja algo incipiente no ambiente organizacional, pois mesmo no âmbito da competitividade, organizações concorrentes dependem de informações a ações conjuntas com o intuito de alcançarem ou criarem algo que sozinhos não seriam capazes, originando-se assim a coopetição, que ocorreu no festival do chocolate com complemento de inovação com possibilidade de incremento de novos sabores, embalagens, e até produtos diferenciados.

A observação direta, as informações obtidas nos sites e as entrevistas forneceram dados que fizeram com que os objetivos deste trabalho fossem atingidos. O primeiro objetivo foi o de identificar as parcerias entre as barracas do Festival de Chocolates, com base na análise de redes sociais e identificou-se que há baixa cooperação, visto que a maioria das barracas não faz parcerias. Com o método de observação verificou-se que há uma maior interação entre o “grupo de chocolates” que compartilham informações acerca de assuntos pertinentes ao seu ramo de atividade específico, como também sobre inovações incrementais nos produtos similares a cada festival para garantir a qualidade dos produtos. O segundo objetivo foi o de descrever a competição no relacionamento composto pelas barracas do Festival do Chocolate, neste sentido identificou-se que 6 barracas participaram pela primeira vez no evento com produtos diferenciados, ou seja, considerados como barracas inovadoras, aumentando a competição. Pelo método de observação e pela disposição das barracas no evento foi possível notar que houve uma disputa direta pelos mesmos clientes caracterizando ainda mais a competição. O terceiro objetivo foi o de diagnosticar o relacionamento coopetitivo entre as barracas participantes do Festival do Chocolate, para isso foram elencados dois principais motivos para o comportamento coopetitivo, sendo que o primeiro foi o de fornecer às empresas uma vantagem competitiva para garantir o sucesso das empresas participantes do evento e o segundo motivo foi o de fornecer a empresa uma posição privilegiada em uma rede de organizações, neste contexto a coopetição foi identificada principalmente no grupo de chocolates, pois as barracas cooperam e competem em um mesmo espaço geográfico.

Neste contexto, para destacar-se dos concorrentes, constatou-se que os atores buscam a inovação que neste caso específico foi considerada incremental, como no caso do grupo de chocolates que introduziram poucas mudanças aos produtos, para os outros grupos considerados secundários o incremento se deu pela exploração do design estabelecido no evento.

Os resultados obtidos geram implicações de negócios, pois os atores poderiam se reunir para avaliar a possibilidade de maior cooperação e relacionamento entre as barracas ou grupos. Para pesquisas futuras sugere-se aprofundamento na análise de redes sociais com os temas coopetição e inovação no festival do chocolate da Estância de Ribeirão Pires, visto que o evento é anual e possibilita a comparação dos resultados obtidos nas edições anteriores, visto que em 2014 ocorreu a nona edição e/ou a comparação dos resultados de 2014 com o festival de 2015.

## REFERÊNCIAS

- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.6, p.180-188, 2014.
- BENGTSSON, M., & KOCK, S. Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29 n.5, p. 411-426, 2000.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B.J. **Coopetition**, Harper Collins Business, Philadelphia, PA. Peteraf, M. A.(1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View. **Strategic Management Journal**. v. 14, p. 179-191, 1996.



- CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. *Models and Methods in Social Network Analysis*. New York: Cambridge Press, 2005.
- CASTILLA, E. J.; HWANG, H.; GRANOVETTER, E., GRANOVETTER, M. *Social networks in Silicon Valley*. Stanford, CA:Stanford University Press, 2000.
- DAGNINO, G.B. E PADULA, G. *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamic for Value Creation*. EURAM – **The European Academy of Management**, Stockholm, p.9-11. may/2002.
- DOSI, G. *Perspectives on evolutionary theory*. **Science and Public Policy**, 1991.
- GIGET, M. *Technology, innovation and strategy*. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.6-7-8, p.613-635, 1997.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GNYAWALI, D., H, J.; MADHAVAN, R. *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*. *Academy of Management Review*, 26: 431-445, 2001.
- GNYAWALI, D.; PARK, B. *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*. **Journal of Small Business Management**, v.47 n.3, p. 308–330, 2009.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE M. *Introduction to social network methods*. Riverside,CA: University of California, Riverside, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/hanneman>>. Acesso em 6 nov 2014.
- HATALA, J. P. *Social Analysis in Human Resource Development: A New Methodology*. **Human Resource Development Review**. v 5, n.1, p. 49-71, mar. 2006.
- HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. *Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*. **Administrative Science Quarterly**. v.35. p.9-30, 1990.
- KIRSCHBAUM, C. *Renascença da indústria brasileira de filmes: destinos entrelaçados?* **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 58-71, 2006.
- SCHIAVONE, F.; SIMONI, M. *An experience-based view of co-opetition in R&D networks*. **European Journal of Innovation Management**, v.14, n.2, p. 136-154, 2011.
- SCHUMPETER, JOSEPH. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985 ( original- 1912).
- SILVEIRA, M. A. P.; FARINA, M. C. *Análise de Redes Sociais como ferramenta que contribui para a melhoria das relações entre empresas participantes de um APL de eventos*. **Redes**, v. 17, n. 1, p. 33 – 54, 2012.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no rio grande do sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- ZHANG, J., FRAZIER, G. V. *Strategic alliance via co-opetition: supply chain partnership with a competitor*. **Decision Support Systems**, v.51, 853-863, 2011.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Cambridge Press, 1994.