



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - UAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PPGA-UAAC/CH/UFCG



REDES DE COOPETIÇÃO EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

BRUNO PEREIRA DOS SANTOS

CAMPINA GRANDE-PB

2023



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNO PEREIRA DOS SANTOS

REDES DE COOPETIÇÃO EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR

Orientador: Prof.^a Dr.^a Adriana Fumi Chim Miki

Dissertação apresentado como pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

CAMPINA GRANDE-PB

2023

S237r Santos, Bruno Pereira dos.

Redes de coopeção em instituições do ensino superior / Bruno Pereira dos Santos. – Campina Grande, 2023.

91 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2023.

"Orientação: Profa. Dra. Adriana Fumi Chim Miki".

Referências.

1. Coopeção – Instituições de Ensino Superior. 2. Redes de Instituições de Ensino – Parcerias. 3. Redes de Coopeção – Educação Superior. I. Miki, Adriana Fumi Chim. II. Título.

CDU 378:005.344(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES

BRUNO PEREIRA DOS SANTOS

"REDES DE COOPETIÇÃO EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR"

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado após cumprimento de exigências em: 27/10/2023

Profa. Adriana Fumi Shim Miki - PPGA/UFCG
Orientadora

Prof. Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento - PPGA/UFCG
Examinador Interno

Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli - PPGA/UNISINOS

Examinador Externo

Campina-Grande-PB, 2023



Documento assinado eletronicamente por **ADRIANA FUMI CHIM MIKI, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/11/2023, às 09:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **ALEX BRUNO FERREIRA MARQUES DO NASCIMENTO, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/11/2023, às 09:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jefferson Marlon Monticelli, Usuário Externo**, em 20/11/2023, às 10:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **3948549** e o código CRC **BA9A7EB0**.

Referência: Processo nº 23096.055124/2023-19

SEI nº 3948549

FOLHA DE DEDICATÓRIA

À Deus por me manter firme, e a minha família, por ter me dado uma base sólida e por ter me apoiado em cada escolha da minha caminhada. À memória do meu pai Antonio Carlos, por ter sido uma fortaleza para toda minha família. A minha mãe, por todo carinho e amor, incondicional dedicado na minha criação.

AGRADECIMENTO

Em todas as dificuldades enfrentadas na minha trajetória, sou grato a todos que de forma direta e indireta, estiveram me apoiando nessa jornada, seja nos momentos de tranquilidade e também de turbulência.

À Deus por sempre me manter firme diante de todas as dificuldades enfrentadas, por ter sido meu alicerce em todo momento.

À minha mãe, Maria Jacinto do Nascimento, por ter sido um exemplo de mulher de fibra, criando 5 mulheres e 3 homens, com muita garra e determinação, e por me acolher como seu filho.

A minha irmã Solange, por ter me apoiado a todo momento na minha trajetória acadêmica e pessoal.

Às minhas irmãs Kátia e Rosa, por todo amor e carinho que me deram, no meu processo de evolução, sempre me acolhendo e me abençoando a cada dia.

Aos meus irmãos Duca e Germano, pelo suporte nesse processo.

Ao JotaPê pelo seu incentivo nessa empreitada, e a toda família Rocha, pelo acolhimento e carinho.

Ao meu amigo e sócio Alisson Souza, por todo apoio dedicado, desde o meu ingresso no programa como aluno especial, até a reta final.

Aos meus amigos (as) que fiz no PPGA, de modo geral, me ajudando a superar as diversas limitações que tive durante o processo. Guardarei sempre vocês em minhas boas lembranças.

Um agradecimento especial aos amigos (as) Matheus, Francineide e Rosana, pelo incentivo no processo final dessa dissertação.

A minha orientadora, a Profa. Dra. Adriana Fumi, cuja a qual sem ela, e suas incríveis orientações eu jamais teria conseguido enfrentar e finalizado o processo do mestrado, diante de todas as turbulências pessoais e emocionais que vivenciei. A senhora foi um ser de luz em minha caminhada como pesquisador.

Por fim, a todos (as) que de forma direta e indireta contribuíram para realização desse sonho. Obrigado.

EBENÉZER! - Até aqui nos ajudou o Senhor!

REDES DE COOPETIÇÃO EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR

RESUMO

O segmento da educação vem sofrendo constantes mudanças para atender as expectativas dos estudantes como também do mercado fazendo com que as instituições de ensino, cada vez mais, necessitem desenvolver estratégias para sobreviver neste novo contexto. Esta dissertação de mestrado foca na temática de novos *mindsets*, tendo como objetivo identificar as barreiras e motivadores para formação de redes de coopetição entre instituições de educação superior, como também analisar o cenário no contexto da cidade de Campina Grande, Brasil. O processo metodológico utiliza a abordagem qualitativa exploratória adotando a variante CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis*). O método é um Estudo de Caso múltiplo com coleta de dados através de entrevistas em profundidade com gestores de instituições de ensino. Quanto à técnica é uma análise de conteúdo com uso do software Nvivo. Os resultados aprofundam a perspectiva da coopetição em um setor que ainda é pouco estudada. Os achados indicaram como motivadores da coopetição entre Instituições de Ensino Superior (IES) recursos financeiros, inovação, troca de experiência e aprendizagem, alinhamento de gestão, complementariedade, criação de valor, incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias, otimização de processos, compromisso de longo prazo, fortalecimento das competências da gestão e o co-marketing com ações promocionais conjuntas. Quanto às barreiras identificou-se a falta de recursos, escolha de parceiros para formação da rede, assimetrias na rede, alcance tecnológico, desajuste estratégico, desajuste de gestão, concorrência, falta de instrumentos que garantem a segurança da informação, falta de liderança visionária, limites e ajustes legais na relação de coopetição, e oportunismo. Da análise, emergiu uma variável não abordada pela literatura, a responsabilidade social, como motivador para a formação de redes de coopetição. Por fim, foi proposto um *framework* de coopetição no segmento da educação no contexto da cidade de Campina Grande PB, cuja a qual possibilitou sugerir um modelo de coopetição, dividido em 3 fases, a saber: engajamento, organização e resultados da rede.

Palavras-Chaves: Coopetição; Ensino Superior; Redes de instituições de ensino. Parceria.

COOPERATION NETWORKS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ABSTRACT

The education segment has been undergoing constant changes to meet the expectations of students as well as the market, meaning that educational institutions increasingly need to develop strategies to survive in this new context. This master's thesis focuses on the theme of new mindsets, aiming to identify the barriers and motivators for the formation of coopetition networks between higher education institutions, as well as analyzing the scenario in the context of the city of Campina Grande, Brazil. The methodological process uses an exploratory qualitative approach adopting the CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis) variant. The method is a Multiple Case Study with data collection through in-depth interviews with managers of educational institutions. As for the technique, it is a content analysis using Nvivo software. The results deepen the perspective of coopetition in a sector that is still little studied. The findings indicated that as drivers of coopetition between Higher Education Institutions (HEIs) financial resources, innovation, exchange of experience and learning, management alignment, complementarity, value creation, incorporation and development of new technologies, process optimization, long-term commitment term, strengthening management skills and co-marketing with joint promotional actions. As for the barriers, the lack of resources, choice of partners to form the network, asymmetries in the network, technological reach, strategic mismatch, management mismatch, competition, lack of instruments that guarantee information security, lack of visionary leadership, were identified. legal limits and adjustments in the coopetition relationship, and opportunism. From the analysis, a variable not addressed in the literature emerged, social responsibility, as a motivator for the formation of coopetition networks. Finally, a coopetition framework was proposed in the education segment in the context of the city of Campina Grande PB, which made it possible to suggest a coopetition model, divided into 3 phases, namely: engagement, organization and network results.

Keywords: Coopetition. Higher Education. Education institutions network. Partnerships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	29
Figura 2	30
Figura 3	40
Figura 4	41
Figura 5	41
Figura 6	42
Figura 7	43
Figura 8	58
Figura 9	60
Figura 10	63
Figura 11	64
Figura 12	67
Figura 13	68
Figura 14	69
Figura 15	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.....	20
Tabela 2.....	22
Tabela 3.....	26
Tabela 4.....	27
Tabela 5.....	31
Tabela 6.....	45
Tabela 7.....	45
Tabela 8.....	48
Tabela 9.....	49
Tabela 10.....	53
Tabela 11.....	59
Tabela 12.....	66
Tabela 13.....	70
Tabela 14.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

IES – Instituições de Ensino Superior.

UAAC - Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

UFMG – Universidade Federal de Campina Grande

COMUNG - Consórcio das Universidades comunitárias Gauchas

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

IS- Capital Intelectual

SD- Desenvolvimento sustentável

RC -Capital Relacional

SC- Capital Estrutural

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

UNESCO - A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

MEC- Ministério da Educação

IBGE -Intituto Brasileiro de Geografia e Estatística

BPC – Competição de planos de negócios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos da pesquisa	16
1.2 Justificativa do estudo e principais contribuições.....	16
1.3 Estrutura de organização do projeto de dissertação.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Conceitos de coopetição e principais variáveis	18
2.2 Motivadores e barreiras da rede de coopetição.....	24
2.3 Coopetição em IES	29
3 METODOLOGIA	40
3.1 O Contexto de análise: dados sobre a educação superior em Campina Grande	40
3.2 Desenho metodológico.....	42
3.3 Classificação da pesquisa.....	43
3.4 Caracterização do campo de pesquisa e escolha dos casos.....	44
3.5 Procedimentos de coleta de dados	46
3.6 Procedimento de análise de dados	47
3.7 Critérios de qualidade e validação da pesquisa.....	47
4 RESULTADOS	52
4.1 Proposição de um <i>framework</i> de coopetição entre IES de Campina Grande	72
5 CONCLUSÕES	75
5.1 <i>Implicações Teóricas</i>	77
5.2 <i>Implicações Gerenciais</i>	78
5.3 <i>Implicações para políticas públicas</i>	79
5.4 <i>Limitações e estudos futuros</i>	80
6 REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	89
APÊNDICE B - BUSCA NA BASE DADOS <i>WEB OF SCIENCE</i>	91
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCRALECIDO	92

1 INTRODUÇÃO

O segmento da educação vem sofrendo constantes mudanças para atender as expectativas dos estudantes, como também do mercado fazendo com que as instituições de ensino, cada vez mais, necessitem desenvolver estratégias para atender este novo contexto. Para manter-se inovativas e geradoras de conhecimento as organizações precisam crescer e ampliar seus horizontes (Bravo et al., 2018), no entanto, as Instituições de Ensino Superior (IES), enfrentam diariamente pressão da sociedade para que exista um fortalecimento econômico e maior contribuição á sociedade (Philbin, 2008).

O dinamismo e a complexidade do mundo dos negócios trazem a necessidade das organizações se envolverem na busca de estratégias para melhor lidar com as incertezas decorrentes do aumento da concorrência global (Bengtsson et al. 2010; Bengtsson & Kock, 2000; Park, Srivastava & Gnyawali, 2014; Deitz, Tokman, Richey & Morgan, 2010). Um dos caminhos apontados é a estratégia de coopetição, que segundo Bengtsson e Kock (2014), conceitua-se como uma relação paradoxal entre dois ou mais atores, independente de desenvolverem relações horizontais ou verticais, simultaneamente ligadas pela cooperação e a concorrência.

A coopetição pode ser considerada como um processo de competição e cooperação simultânea entre as organizações, que permite o acesso a melhores condições no mercado, recursos, oportunidades, capacidades e conhecimentos, antes não existentes (Okura, 2007; Bengtsson, Erinkson & Wincent, 2010; Brandenburger & Nalebuff, 1996). Através da prática da coopetição, as organizações elevam o seu desempenho, uma vez que terão acesso a novos caminhos para desenvolver suas ações e assim conquistar resultados positivos (Ritala & Laukkanen, 2013; Le Roy & Czakon, 2016).

Sendo vista como estratégia, a coopetição possui entre outras vantagens a possibilidade de compartilhamento de objetivos em comum, como também, custos com pesquisas e desenvolvimento, viabilizando assim novas habilidades e competências que contribuem para as organizações reduzirem os *gaps* existentes nos seus processos (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer & Neely, 2006; Figueiredo & Franco, 2022). Esta modalidade de relação entre competidores vem sendo estudada sob diferentes abordagens, como por exemplo, coopetição como contexto, processo ou resultado (Bengtsson et al., 2010), bem como, sua ocorrência em diferentes níveis: individual, intra organizacional, interorganizacional, inter redes ou nível da sociedade (Oliveira-Ribeiro & Chim-Miki, 2022).

As organizações em geral deparam-se com constantes mudanças geradas pela globalização. No que tange ao segmento de educação, as instituições de ensino precisam se atentar para questões como, o surgimento de novos mercados e os avanços tecnológicos, desenvolvendo um olhar para estratégias a serem adotadas no enfrentamento desses desafios (Mujis & Romyantseva, 2013). Estratégias de interação com outros *players* do mercado e o competir participando de redes de cooperação pode ser um jogo *win-win*, se adequadamente conduzido (Crick & Crick, 2020) que as instituições de ensino podem adotar.

Um dos principais benefícios da coopeção para o setor pode ser a moderação da concorrência, outras consideram os benefícios de apoio mútuo, serviços e programas compartilhados e o fortalecimento conjunto (Mujis & Romyantseva, 2014). A transferência de conhecimento é um caminho a ser observado na relação estratégica de cooperação entre IES, desenvolvidos através dos processos de comunicação e pesquisas colaborativas (Figueiredo & Franco, 2022). Na mesma linha, Veugelers e Cassiman (2005) consideram que os processos de desenvolvimento e inovação são resultados importantes ocasionados pela troca de conhecimentos nessa relação de cooperação entre instituições de ensino.

Independente dos motivos é possível observar a existência de sistemas de cooperação e competição no cenário do ensino superior, configurando assim a coopeção que tem como foco o atendimento de um objetivo em comum para as IES através da colaboração (Niemczyk & Stanczyk-Hugiet, 2014; Figueiredo & Franco, 2022). Neste caso, a coopeção gera o alinhamento dos diversos interesses em um objetivo compartilhado em direção a criação de vantagem competitiva para eliminar possíveis obstáculos do ambiente externo e ameaças (Chin et al, 2008).

Apesar das alianças e parcerias entre IES serem uma prática de mercado, os estudos sobre a formação de redes de coopeção ainda são incipientes e embrionários. Uma busca por publicações científicas sobre o tema realizada na *Web of Science* em março de 2023 com os critérios de ‘*Coopetition e higher education institution*’ e de ‘*Coopetition and education*’, resultou em um baixo número de publicações voltadas para esta temática. Foram identificados 134 publicações, mas apenas 14 voltados para a coopeção em instituições de ensino. A maior parte dos estudos concentra-se em metodologias de ensino baseados em coopeção. Demonstrando que existe um *gap* de pesquisas sobre a temática, abrindo margem para a necessidade de mais estudos que permitam compreender os mecanismos para impulsionar as redes de coopeção entre instituições de ensino. Além disso, a coopeção tem se mostrado uma estratégia crescente que pode gerar desenvolvimento mais equilibrado (Chim-miki & Batista-Canino, 2020). O setor de ensino superior é formado por empresas com tamanho e

estrutura muito desigual, portanto, a coopetição pode contribuir para minimizar as assimetrias neste setor, gerando acesso a recursos e conhecimentos aos participantes da rede.

Na busca por contribuir com o aprofundamento da temática, o presente estudo desenvolveu uma dissertação de mestrado na modalidade tradicional, buscando responder à seguinte questão: **Quais as barreiras e motivadores para a formação de redes de coopetição no segmento de educação superior?**

Ainda que a literatura indique modelos de coopetição para área de serviços, como por exemplo, no setor de hotelaria (Della Corte & Aria, 2016) ou indústria de serviços (Kylänen & Rusko, 2011), o segmento da educação tem peculiaridades que exigem uma análise própria. O estudo em questão, gera resultados, tanto no viés de pesquisa acadêmica, quanto em contribuições gerenciais para as IES.

1.1 Objetivos da pesquisa

Assume-se como objetivo geral identificar as barreiras e motivadores para formação de redes de coopetição entre instituições de educação superior, possibilitando a criação de uma proposta de rede de coopetição para o setor, aplicada na cidade de Campina Grande - PB. Para tanto, desdobrou-se o objetivo geral em três objetivos específicos, a saber:

1. Identificar as motivações para instituições de ensino superior aderirem a redes de coopetição, ou seja, cooperar com concorrentes do setor.
2. Identificar as barreiras para formação de redes de coopetição no segmento de educação superior.
3. Propor um *framework* de coopetição para o segmento de educação superior no contexto da cidade de Campina Grande -PB.

1.2 Justificativa do estudo e principais contribuições

O presente estudo justifica-se pela necessidade em aprofundar as pesquisas voltadas para a coopetição em instituições de ensino, mais especificamente em IES. O quantitativo de estudos sobre esta temática identificado até o presente momento parece insuficiente e em sua grande maioria abordam metodologias de ensino baseadas em coopetição, porém sem considerar o viés instituição/mercado. Desta forma, existe um déficit de estudos sobre o uso

da coopetição como estratégia para o desenvolvimento do setor da educação superior. Por ser um construto multidimensional e transversal a qualquer tipo de organização, a coopetição, apesar de estar sendo estudada desde 1996 ainda se trata de um paradigma *in progress* (Oliveira-Ribeiro et al., 2022). Portanto, este estudo se justifica por contribuir para o desenvolvimento do *background* teórico da coopetição em termos gerais e em termos específicos para a aplicação do construto ao setor de serviço educacionais.

Salienta-se que os resultados desta pesquisa podem gerar aportes tanto no viés da pesquisa acadêmica, quanto na perspectiva de mercado, uma vez que pode contribuir como norteador de estratégias para as instituições de ensino, com uma proposta de formação de redes de coopetição entre IES e *insights* para as políticas públicas de desenvolvimento do setor de educação. Assim sendo, a presente pesquisa tem implicações teóricas, gerenciais e para políticas públicas.

Para Bengtsson e Kock (1999), as organizações que possuem a capacidade de se articularem em uma rede de coopetição, conquistam vantagem competitiva em relação às demais que porventura não terão acesso a esta rede. Partindo deste pressuposto, a presente pesquisa também tem implicações sociais, visto que o setor de educação tem elevada importância para o desenvolvimento da sociedade e em especial, para a cidade de Campina Grande, recorte geográfico definido para a proposta final desta dissertação.

Campina Grande é a segunda maior cidade do estado da Paraíba. Possui uma população estimada em 413.830, segundo o último censo, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e possui 12 instituições de ensino superior e técnico, sendo duas públicas e 10 privadas, ambas atuando nos níveis de graduação e pós-graduação. A cidade é um dos maiores polos educacionais do estado, abrigando 1.426 cursos de graduação e 1.576 de pós-graduação, de acordo com a base de dados do e-MEC. Totalizando aproximadamente, 39.618 estudantes, segundo o último censo da educação superior, realizado pelo INEP em 2021. Portanto, a formação de uma rede de coopetição entre as IES na cidade de Campina Grande, pode favorecer o desenvolvimento do setor e contribuir para a consolidação deste polo educacional no cenário nacional.

Em resumo, este estudo apresenta três principais contribuições. A primeira, aprofundar o conhecimento sobre a coopetição no segmento da educação. A analisar a situação das redes de coopetição entre IES na cidade de Campina Grande-PB, e por fim, estimular esta subárea da estratégia, coopetição, como novo comportamento de mercado no setor educacional.

1.3 Estrutura de organização do projeto de dissertação

A presente dissertação está dividida em cinco seções. Na introdução, apresenta-se o tema estudado, bem como o problema, os objetivos, o formato escolhido da dissertação e justificativas do estudo. Na sequência, o primeiro capítulo trata sobre o referencial teórico, portanto, aborda o tema de coopetição em seus aspectos característicos, em estudos anteriormente publicados que fazem referência à coopetição em instituições do ensino superior, as barreiras e os motivadores apontados na literatura, bem como as bases técnicas para a formação de uma rede de coopetição. No segundo capítulo são abordados os procedimentos metodológicos adotados na realização desta pesquisa, incluindo a justificativa das escolhas das técnicas, procedimentos de coleta e tratamento de dados e os métodos de análise a serem utilizados. No terceiro capítulo, apresenta-se os resultados derivados da pesquisa e em seguida são apresentadas as conclusões do estudo, suas implicações, suas limitações, recomendações e proposições para estudos futuros.

CAPÍTULO 1

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de coopetição e principais variáveis

A coopetição é um processo de interação de concorrência e cooperação entre organizações, relacionando-se com várias dimensões organizacionais, tendo como foco central o atendimento de estratégias estabelecidas (Bengtsson et al., 2010), portanto, exigindo um ajuste estratégico (Czakoń et al., 2021). Um dos principais objetivos na relação de cooperação entre empresas concorrentes é obter vantagens competitivas ou mesmo sobrevivência no mercado (Okura, 2007).

A dualidade de interações contraditórias nas relações de coopetição gera uma tensão intrínseca (Raza-Ullah, Bengtsson & Kock, 2014), que contribui diretamente para a definição da coopetição como sendo uma relação paradoxal (Bengtsson & Kock, 2014). Através dessa dualidade de interações, em uma relação dinâmica, as empresas buscam o equilíbrio entre competição-cooperação e o ambiente (Dal-Soto & Monticelli, 2017). A Tabela 1 aponta conceitos sobre coopetição na perspectiva de diversos autores. A seleção dos conceitos se deu, através de busca na *Web of Science (WoS)* realizada no mês de março de 2023, por se tratar de uma das principais bases de pesquisa internacional, permitindo assim a identificação de artigos relevantes que contribuem para colocar luz na temática estudada.

Desde sua conceituação inicial proposta por Nalebuff e Brandenburger (1996), a coopetição foi considerada como uma relação de cooperação e competição que ocorrem de forma simultânea. Ao longo dos anos, no contexto organizacional, o conceito foi evoluindo, e agregando novos elementos, e abordagens, mas mantendo o foco na relevância da relação simultânea entre competição e cooperação entre organizações (Tsai, 2002; Luo, 2007; Gnyawali & Byung-Jin, 2011). Na perspectiva institucional, a coopetição em economias desenvolvidas, as ações tendem a ser desenvolvidas com maior eficiência, proporcionando assim, ambientes favoráveis para as estratégias; contudo, nas economias em desenvolvimento as ações cooperativas podem sofrer limitações políticas, legais e governamentais (Monticelli et al., 2023). Estes nuances evolutivos da coopetição podem ser observados nos conceitos que a literatura foi apresentando ao longo dos anos (Tabela 1).

Tabela 1. Conceitos de coopetição

Conceito	Autores
Retratam inicialmente, a coopetição como uma rede de valor, desenvolvida entre concorrentes, empresas complementares, fornecedores e clientes.	Nalebuff e Brandenburger (1996)
Definem coopetição como processo que se refere à cooperação e ao comportamento competitivo, simultâneo.	Tsai (2002); Luo (2007) Gnyawali e Byung-Jin (2011)
“Situação de negócio em que independente das partes, cooperam entre si e coordenam as suas atividades, dessa forma colaborando para alcançar objetivos mútuos, mas ao mesmo tempo, competindo entre si, bem como com outras empresas”.	Zineldin (2004, p. 780).
“[...] uma relação paradoxal entre dois ou mais atores envolvidos simultaneamente em interações cooperativas e competitivas, independentemente de sua relação ser horizontal ou vertical”.	Raza-Ullak et al. (2014).
Apesar da relação contraditória entre cooperação e competição, as mesmas se inter-relacionam e acontecem de forma simultânea gerando a coopetição	Bengtsson e Kock (2014, p. 182).
Coopetição é aceita como “um processo estratégico e dinâmico no qual os atores econômicos criam valor em conjunto por meio da interação cooperativa, ao mesmo tempo em que competem para capturar parte desse valor”.	Bouncken et al. (2015, p. 591).
“A coopetição é uma estratégia de relacionamento entre empresas ou instituições que competem e cooperam simultaneamente em diferentes áreas”.	Dal-Soto e Monticelli, (2017, p. 65).
“Coopetição como uma estratégia intencional, impulsionada por uma lógica estratégica”.	Czakov, et al. (2020, p. 01)
“A coopetição é definida como a interação de estratégias cooperativas e competitivas”.	Bühler et al. (2023, p. 201).

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2023)

O conceito de coopetição, nas suas diferente formas, reconhece-o como um comportamento híbrido, resultado do alinhamento entre cooperação e competição adotado pelas organizações, o qual promove uma série de aspectos positivos possibilitando assim o atendimento de objetivos em comum, apesar da relação contraditória existente (Raza-Ullak et al. 2014). O hibridismo gera o que Bengtsson e Kock (2014) chamaram de relação paradoxal entre atores da cadeia produtiva, destacando a diferenciação na formação do tipo de redes,

horizontais e verticais.

Czakon, Klimas e Mariani (2020) salientam que a coopetição é uma estratégia intencional, pautada pela visão estratégica de gestão, que permite a obtenção de resultados positivos. Bouncken et al. (2015) e Chim-Miki e Batista-Canino (2018) também destacaram esta intencionalidade, focalizando na geração de valor. Monticelli et al. (2017) ressaltam a questão do contexto e da dependência da trajetória na formação desta relação paradoxal que ocorre em vários níveis. Em síntese, apesar das diferentes abordagens dos autores, o conceito de coopetição tem se mantido em torno de um eixo principal, cooperar e competir em diferentes contextos e níveis, mas motivados por um objetivo em comum materializado em uma estratégia de interação entre *partners* o que ressalta sua dinâmica.

A coopetição pode ser abordada como processo (Köseoğlu et al., 2019), como contexto (Brandenburger & Nalebuff, 1995) ou resultado (Fernandez et al., 2019), mas seja qual a perspectiva tem como principal foco o aprimoramento do desempenho estratégico nas organizações. Porém, a relação simultânea entre a cooperação e concorrência configura uma relação híbrida com uma tensão intrínseca (Le Roy & Czakon, 2016; Pattinson et al., 2018; Tatbeeq Raza-Ullah & Kostis, 2019), podendo ocorrer, de acordo com Kirillova et al. (2020) e Rusko (2018), em quatro diferentes níveis: micro (individual), meso (intraorganizacional), macro (interorganizacional) e nível meta (coopetição regional).

O nível micro considera a capacidade individual de desenvolver o comportamento de cooperar com competidores (Czakon et al., 2020; Lundgren-Henriksson & Kock, 2016). Essa capacidade individual pode ser muito útil às organizações na atualidade, em que operar em redes de negócios tem sido frequente no mercado, além disso, o *mindset* de coopetição resulta em maior habilidade gerencial (Gnyawali & Park, 2009b). Enquanto no nível meso, o comportamento de coopetição é observado nas redes internas de uma organização, muitas vezes refletindo a relação das unidades de negócio cooperando e competindo para obtenção de recursos internos (Chiambaretto et al., 2019).

Por outro lado, no nível macro, a coopetição ultrapassa os limites internos da organização gerando a formação de redes onde ocorre um acoplamento de interesses comuns para a obtenção de vantagens coletivas para os envolvidos (Granata et al., 2019; Klimas & Czakon, 2018; Wang & Krakover, 2008), Avançando para o nível meta, as estratégias de coopetição envolvem territórios, governos ou a coopetição interredes (Carfii & Schilirò, 2014). A coopetição no nível da sociedade também tem sido considerada como nível meta, e indica a capacidade do tecido organizacional criar estratégias conjuntas de desenvolvimento regional (Oliveira-Ribeiro, Chim-Miki & Machado, 2022).

Abordando as tensões que envolvem a estratégia da coopetição (Bengtsson et al. 2016) aponta a existência das tensões externas e internas. A tensão externa, possui relação com o grau de dificuldades que os gestores enfrentam, quando desenvolvem ações de cooperação e competição junto com os concorrentes. Enquanto, as tensões internas possuem relação com os níveis inferiores das organizações, quando desenvolvem a relação simultânea da competir e cooperar entre os departamentos.

Ao longo da evolução dos estudos de coopetição, uma série de modelos tem sido propostos pelos autores. As variações nos modelos dependem da perspectiva do autor, do nível de coopetição estudado e do tipo de rede envolvida. Estas propostas de modelos, conseqüentemente geram uma extensa lista de variáveis e dimensões explicativas da coopetição. A Tabela 2, apresenta alguns modelos de coopetição publicados na literatura, que possibilitam a correlação com o setor de educação, área de estudo desta dissertação.

Tabela 2. Modelos de coopetição com características adaptáveis à área da educação

Modelo	Enfoque	Autor
Rede de valores	Considera uma ampla rede que envolve empresas, fornecedores, clientes, complementares e concorrentes. Trata a coopetição em rede horizontal, vertical e mista.	Nalebuff e Brandenburger (1996)
Modelo de comportamento rent-seeking	Considera a manipulação do ambiente em favor da obtenção de recursos e capacidades externas a organização para obtenção de retornos econômicos acima da média do mercado	Lado, Boyd e Hanlon (1997)
Modelo de tipos de relações de coopetição entre concorrentes	Considera que as partes podem ser separadas com base nas atividades e grau de proximidade com o cliente, bem como no acesso dos concorrentes a recursos específicos. Indica um ator intermediário para o controle e regulação das interações da rede.	Bengtsson e Kock (2000)
Modelo de coopetição de organização multi-unidade	Considera como a relação hierárquica formal e informal, influência na troca de conhecimento entre as diversas unidades de uma organização.	Tsai (2002)
Modelo hierarquico da gestão estratégica da coopetição	Prioriza sete fatores críticos de sucesso e 17 subfatores que compõem três categorias de fatores de sucesso: comprometimento da gestão, desenvolvimento de relacionamento e gestão da comunicação.	Chin, Chan e Lam (2008)
Modelo de coopetição para troca de conhecimento	Três dimensões da cooperação interfuncional foram testadas e indica que a coopetição tem relação direta no compartilhamento de conhecimento. Considera a concorrência por recursos intangíveis e tangíveis e seus efeitos na comunicação.	Ghobadi e D'Ambra (2012)
Modelo de inovação incremental e radical na coopetição	Considera a capacidade da empresa em adquirir conhecimentos externos e também proteger sua inovação, com as variáveis relacionadas a inovação radical, capacidade de absorção e de apropriação de valor, regime de apropriação, intensidade de P&D	Ritala e Hurmelinna Laukkanen (2013)
Modelo de inovação pelo uso da coopetição em empresas intensivas em conhecimento	Propõe que a coopetição tem impacto direto na inovação de MPE'S. O mesmo aborda três moderadores que impactam nos resultados da inovação da coopetição: (1) compartilhamento de conhecimento, (2) aprendizado entre parceiros (inlearning) e (3) incerteza tecnológica.	Boucken e Kraus (2013)

Modelo teórico de estratégias cooperativas em IES	A partir das estratégias de coopetição desenvolvidas pelo Consórcio das universidades gauchas – Comung, contribui com três proposições teóricas para literatura. (1)Fortalecimento das relações, (2) heterogeneidade e (3) equilíbrio na relação entre competição e cooperação.	Dal-Soto e Monticelli (2017).
Modelo de educação empreendedora	Considera a efetivação possibilita a criação de um novo modelo de educação empreendedora pautada pela coopetição.	Watson e McGowan (2019)
Modelo de Antecedentes comportamentais da coopetição	O modelo considera uma escala que mede os antecedentes da coopetição do comportamento individual: racional estratégico e mentalidade de coopetição	Czakon, Klimas e Mariani (2020)
Modelo de estratégia colaborativa em uma crise pandêmica	Considera a coopetição como uma estratégia de marketing bussines-to-bussines importante em momentos emergenciais como a pandemia de COVID-19, mas também faz resalvas sobre dúvidas quanto ao seu uso fora desse momentos.	Crick e Crick (2020)
Coopetição como metodologia de ensino	Considera a coopetição como estratégia de metodologia de ensino, que contribui no processo de aprendizagem.	Zhong e Xia (2022)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

A Tabela 2 apresenta modelos de coopetição que permeiam a relevância da formação de uma rede de valores proposta por Nalebuff e Brandenburger (1996) que foi o modelo seminal na literatura, e vai avançando numa ordem cronológica trazendo contribuições que se complementam a partir de abordagens em diferentes contextos de análise. Os modelos da literatura fornecem *inputs* importantes para uma adaptação a uma rede de coopetição no segmento da educação, como a manipulação do ambiente para obtenção de recursos (Lado, Boyd & Hanlon, 1997), modelo de gerenciamento de redes (Chin, Chan & Lam, 2008), relações hierárquicas na coopetição (Bengtsson & Kock, 2000), riscos e benefícios do compartilhamento de informação e a capacidade de geração de inovação (Ritala & Hurmelinna Laukkanen, 2013), impactos no empreendedorismo (Watson & McGowan, 2019), estratégia colaborativa para crises (Crick & Crick, 2020), e novas mentalidades em metodologias de ensino (Zhong & Xia, 2022).

Neste sentido, elementos citados nos modelos, como a criação de uma rede de valor (Nalebuff & Brandenburger 1996), quando voltada para o segmento da educação, traz consigo, uma relevante contribuição, pois o setor poderá se beneficiar dessa relação entre os diversos stakeholders obtendo, vantagens competitivas. A obtenção de recursos (Lado, Boyd & Hanlon 1997) representa outro elemento abordado que pode ser usado pelo segmento de educação, uma vez que o relacionamento desenvolvido favorece esse aspecto. O compartilhamento de conhecimentos, fortalecimento das relações, inovação e a aprendizagem são outros elementos possíveis de serem adaptados para o segmento da educação, pois a troca de expertise é beneficiada com a relação desenvolvida entre os pares, (Bengtsson & Kock, 2000; Boucken &

Kraus, 2013; Chin, Chan & Lam, 2008; Dal-Soto & Monticelli, 2017; Ghobadi & D'Ambra, 2012; Ritala & Hurmelinna Laukkanen, 2013; Tsai, 2002),

É importante salientar, que apesar da coopetição ser bastante estudada na indústria de serviços, a literatura até o presente momento, não apresenta um modelo específico de coopetição entre empresas do setor de educação superior, apenas modelos de coopetição para educação empreendedora ou como metodologia de ensino, a exemplo dos estudos de Watson e McGowan (2019) e Zhong e Xia (2022).

O modelo de educação empreendedora proposto por Watson e McGowan (2019) propõe como os princípios teóricos uma educação empreendedora baseada na coopetição. Analisa o contexto dos programas de competição de planos de negócios (BPC) e sua utilização como metodologias de ensino. Os autores concluíram que o tradicionalismo usado na produção de planos de negócios formais adotados nos modelos BPC são contraproducentes na criação de novos empreendimentos e no processo de aprendizagem do indivíduo. Além disso, o estudo contribui com princípios que permitem um redirecionamento da educação empreendedora em que a produção de planos de negócios passe a ser uma ação de implementação de negócios, cuja competição é substituída pela coopetição.

O estudo empírico realizado por Zhong e Xia (2022) examinou os efeitos de diferentes desenhos de coopetição sobre a cooperação e a competição intergrupar dos alunos, enfatizando a aprendizagem em educação robótica. O estudo foi desenvolvido em duas escolas de ensino fundamental e foram aplicados dois projetos de coopetição, combinando a coopetição recompensada e a não recompensada. Adotando três desenhos de coopetição, com recompensa em tempo real, com recompensa posterior e comparação social, Zhong e Xia (2022) propuseram que tanto a coopetição sócio-comparativa quanto a de recompensa em tempo real, obtiveram maior eficácia no ensino de robótica em comparação o de recompensa posterior.

Por outro lado, observou-se que alguns estudos analisam as dinâmicas da coopetição no setor da educação, por exemplo, Dal-Soto e Monticelli (2017) trazem proposições sobre o uso da coopetição entre IES do Comung, que é um consórcio de universidades localizadas no sul do Brasil.

2.2 Motivadores e barreiras da rede de coopetição

As contribuições teóricas trazidas por Dal-Soto e Monticelli (2017) para o setor de educação superior corroboram com alguns dos motivadores da coopetição apontados pelos

pesquisadores do tema em outros setores econômicos. Por exemplo, os setores de tecnologia, telefonia e editorial, são retratados no estudo pelos benefícios identificados na relação da coopetição como a inovação, acessos a novos mercados e aprimoramento dos processos .

Um aspecto importante é a limitação de recursos por parte de pequenas IES, tornando assim, mais relevante e até necessária a formação de alianças para que possam captar maior quantidade recursos e assim direcioná-los para as suas ações (Kordos & Vojtovic, 2016; Lorincová, Hitka & Balážová, 2016). Portanto, observa-se que a dependência de recursos é um fator *driver* da adoção de estratégias coopetitivas pelas IES, o que condiz com uma das teorias bases da coopetição, a Teoria da Dependência dos Recursos (*Resource-dependence Theory - RDT*) (Klimas et al., 2023). Pela visão da RDT, as organizações dependem do ambiente para sua sobrevivência e crescimento, estabelecendo uma relação voluntária e simbiótica com outras organizações (Rosseto & Rosseto, 1999).

A adoção da estratégia de uma rede de coopetição entre as IES possibilita uma série de benefícios, tais como, um novo olhar para o comportamento organizacional na educação, fortalecimento de negociação com *stakeholders* e melhores condições para lidar com as ameaças externas (Mujis & Rummyantseva, 2014). Ao estudarem redes de onze faculdades inglesas em oferta de cursos preparatórios para o exame de Certificado Geral Nacional de Ensino Secundário, Mujis e Rummyantseva (2014) observaram que o elemento chave para a rede ser bem-sucedida é que os integrantes consigam percebê-las como benéficas demais para serem deixadas. Isto pressupõe que existe um grau de risco equilibrado na rede, ou um gerenciamento dos custos de coopetição, tal como Williamson (1940) definiu na Teoria de Custos de Transação (TCT), que as relações interorganizacionais são estabelecidas em função dos oportunismos. Apesar de serem poucos os estudos de coopetição no setor da educação, eles fornecem variáveis ou elementos que atuam como motivadores da coopetição entre instituições de ensino. Estes fatores de motivação foram identificados nos artigos selecionados a partir da busca realizada na *Web of Science* e nesta dissertação estão resumidos na Tabela 3.

Tabela 3. Motivadores da coopetição entre instituições de ensino destacados na literatura

Motivadores	Autores	Elemento
O fluxo e a troca de informações para gerar conhecimento entre os parceiros	Hamel, Doz e Prahalad 1989; Lagemann 2004; Balestrin, 2000; Zhang et al., (2008); Li & Geng (2012); Hiroyuki e Nishimura (2015).	Troca de experiências e Aprendizagem
Geração de Inovação	Li & Geng (2012); Havierniková, Lemańska-Majdzik e Mura (2017); Májková, Ključnikov e Solík (2017); Lorincová, Hitka e Balážová (2016)	Inovação
Ações promocionais conjuntas, criação de valor para o cliente gerando aumento da competitividade das empresas.	Havierniková, Lemańska-Majdzik e Mura (2017)	Co-Marketing
Maior eficiência pela troca de habilidades e expertises com fornecedores, clientes e concorrentes	Liao (2010)	Compartilhamento de habilidades
Liderança de Mercado	Nalebuff e Brandenburger (1996) e Martinelli e Sparks (2003)	Posicionamento de mercado
Captação de recursos financeiros para desenvolvimento	Kordos et al.(2016); Lorincová, Hitka e Balážová (2016)	Acesso a recursos financeiros
A heterogeneidade de recursos e complementariedade	Dussauge et al. (2000).	Complementariedade
Atração de capital estrangeiro e desenvolvimento sustentável da região	Havierniková, Lemańska-Majdzik e Mura (2017); Hiroyuki e Nishimura (2015); Habánik, Kordoš e Hošták (2016)	Atração de capital
As externalidades de rede aumentam a criação de valor quando as firmas participam da coopetição compartilham conhecimento.	Gnyawali e Madhavan (2001)	Criação de valor
Objetivos estratégicos comuns	Choi et al., (2010).	Alinhamento estratégico
Custos reduzidos, compartilhamento dos riscos, economia de escala, agilidade nas atividades de P&D, e atendimento da satisfação do consumidor	Zineldin, (2004); Luo (2007) Gnyawali e Parque (2009), (2011); Ritalla; Hurmelinna-Laukkanen, (2009)	Otimização de processos e redução de riscos
Aprendizagem multidirecional e organizacional	Tsai, W. (2002); Argyris e Schon (1978)	Ampliação de <i>expertise</i>
Agrupamento de competências	Zineldin, Johannisson e Dandridge (1997)	Fortalecimento
Compromisso de longo prazo	Zineldin, Johannisson e Dandridge (1997)	Criação de relacionamento
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	Radu (2010)	Aumento da criatividade
Incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias	Gnyawali e Park (2011)	Acesso a novas tecnologias

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

Promover a coopetição possibilita que os gestores tenham acesso a novos recursos, competências e oportunidades dos concorrentes, evitando assim que desenvolvam um modelo de gestão onde atuem de maneira isolada (Oum, Park, Kim & Yu, 2004; Gnyawali & Park, 2009; Ritalla & Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Fredrich, Bouncken, & Kraus, 2019). A Tabela

3 indica que os motivadores são variados, mas concentram-se em usar a heterogeneidade de organizações em uma estratégia de complementariedade de recursos, conhecimentos e experiências, os quais somados a um ajuste estratégico pode criar vantagens competitivas para as instituições da rede. Estas vantagens competitivas perpassam por áreas financeiras, de mercado, otimização de processos e inovação. A heterogeneidade entre as empresas produz cooperação e as semelhanças, competição (Klimas et al., 2023).

Embora a relação entre cooperação e competição tragam diversos elementos positivos, dependendo do ambiente que a organização está inserida e do contexto de formação da rede, existem riscos que poderão surgir. Na literatura revisada, os autores apontam para o aumento da rivalidade, desequilíbrios na rede e oportunismos quando a gestão não ocorre de maneira eficaz (Auh & Menguc, 2005; Tidstrom, 2009; Bouncken et al., 2018; Raza-Ullah, 2020). Estes aspectos negativos se configuram como barreiras para a formação da rede de coopetição. Os estudos de coopetição no contexto de educação também salientam barreiras, as quais foram sintetizadas na Tabela 4. A existência de elementos como, competitividade, falta de ética, assimetrias, insegurança no compartilhamento de informações, falta de recursos e investimentos financeiros, são os fatores que causam maior resistência para coopetição apontados pela literatura.

Tabela 4. Barreiras da coopetição entre instituições de ensino destacados na literatura

Barreiras	Autores	Elemento
O alto nível de rivalidade terá um efeito negativo no desenvolvimento de produtos	Bengtsson e Kock (2000); Crick e Crick (2020).	Competitividade do setor
Oportunismo e dinamismo ambiental	Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Hamel (1991); Oliver (2004)	Oportunismo
Desequilíbrio entre cooperação e competição, com o foco no desempenho da inovação	Maroofi (2015)	Assimetrias na rede
Ausência de ferramentas para mensuração do real desempenho obtido com a parceria	Anslinger e Jenk (2004).	Ausência de métricas de resultado da parceria
Falta de alinhamento entre as competências organizacionais dos parceiros	Prahalad e Hamel (1995).	Desajuste estratégico
A competição, vista como principal barreira na relação de colaboração entre IES	Hargreaves (1996)	Concorrência interna
Falta de recursos por parte das pequenas e médias empresas	Chaston (2000); Wiklund e Shepherd (2005).	Falta de Recursos e de Investimentos Financeiros
Vazamento de informações/conhecimentos e <i>know-how</i>	Ritala et. al (2022) Levy, Loebbecke e Powell (2003)	Falta de instrumentos que garantam a segurança da informação
Sobreposição de conhecimentos	Raza-Ullah et. al (2023)	Ausência de complementariedade

Estruturas organizacionais desfuncionais	Burström, Kock, e Wincent (2022)	Falta de alinhamento dos processos
Falta de confiança e de benefícios pretendidos	Chin, Chan e Lam (2008)	Limites e ajustes legais na relação de coopetição
Perda de autonomia	Tidström, A. (2009)	Dependência
Perda de Vantagem competitiva	Zakrzewska-Bielawska (2014)	Falta de capacidade absorptiva
Divergência dos objetivos	Zakrzewska-Bielawska (2014)	Falta de alinhamento
Resistência e medo de mudança	Madrid-Guijarro et al. (2009); Akhilesh (2014)	Falta de liderança visionária
Base de conhecimento tecnológico limitada	Zhang (2016)	Alcance tecnológico limitado
Escolha dos parceiros para formação da rede	Figueiredo e Franco (2022).	Inadequação de parceiros na rede

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

Seguindo na perspectiva das barreiras para a formação de uma rede de coopetição, o oportunismo é entendido como um risco que expõe a empresa em todas as formas de compartilhamento, seja para inovação, conhecimento, mercados, etc. Estes riscos podem ser vistos como os custos de transação (Williamson, 1979). Além disso, algumas organizações buscam resultados de longo prazo, outras focam apenas no curto prazo, gerando um desequilíbrio entre o que se espera de resultado da coopetição (Luo et al., 2007; Abosag et al., 2016). Também é possível que níveis muito elevados de competitividade podem afetar diretamente na relação paradoxal da coopetição (Le Roy & Fernandez, 2015; Crick, 2019).

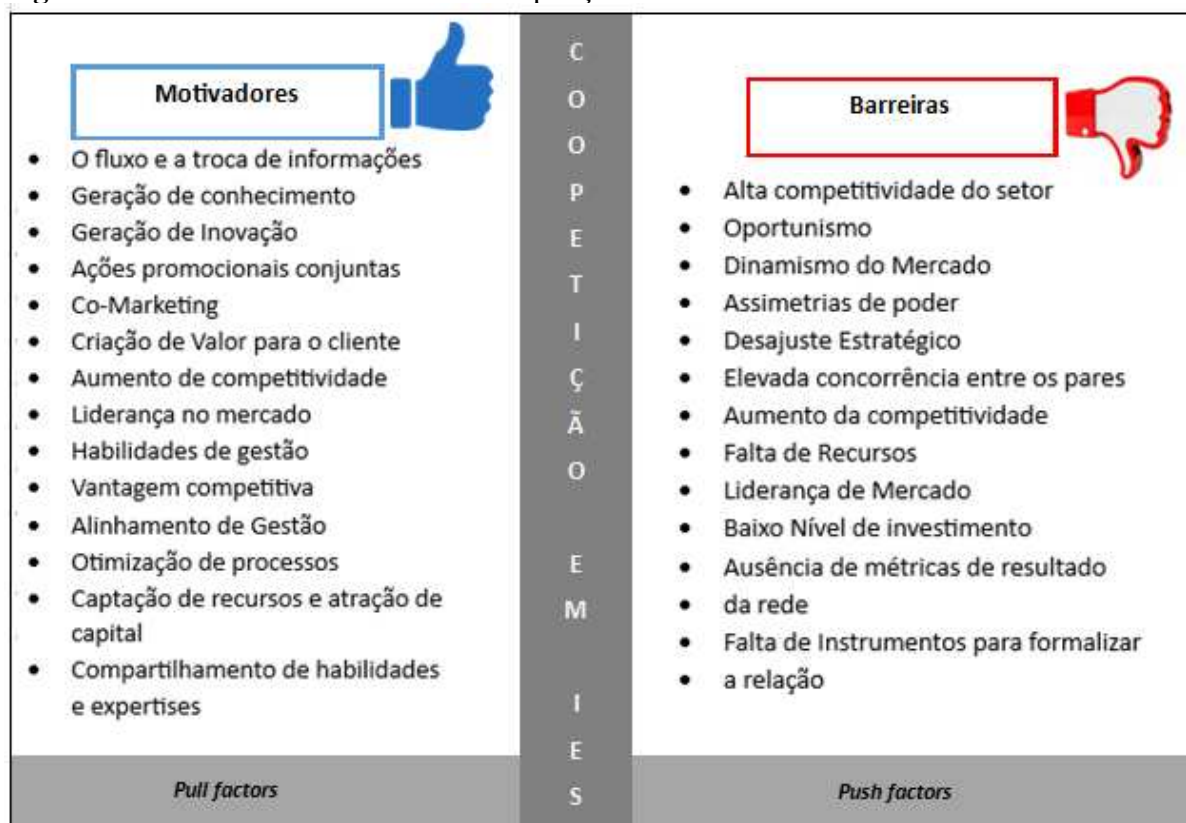
Além das barreiras para formação de rede de coopetição mencionadas, pode-se ainda apontar que os entraves que percorrem essa formação caminham pela falta de ferramentas de gestão para mensuração dos resultados, levando assim a um questionamento se os resultados esperados foram ou não obtidos (Anslinger & Jenk, 2004). Isto pressupõe uma incapacidade de identificar o valor gerado pela rede de coopetição (Chin et al., 2008). Outro fator é a falta de alinhamento estratégico entre os participantes (Zakrzewska-Bielawska, 2014) e de recursos em organizações de pequeno e médio porte, tornando assim essa formação mais complexa (Chaston, 2000; Wiklund & Shepherd, 2005). O receio do vazamento de informações, sobreposição de conhecimentos, resistência à mudanças, as estruturas organizacionais inadequadas para tal relação, também são fatores que a literatura aponta como pontos que fragilizam e afetam a formação de redes de coopetição (ver Tabela 4).

Diversos são os elementos que precisam ser observados para que a estratégia de coopetição resulte em efeitos positivos, como por exemplo, a correta escolha dos parceiros que devem ser selecionados para formar essa rede, conforme afirmam Figueiredo e Franco (2022). Sendo esta uma preocupação vital no processo de formação da rede e a chave para que seja possível obter o resultado esperado com a rede. Portanto, é preciso haver um ajuste estratégico

de objetivos e de parceiros.

A Figura 1 sintetiza os fatores *Pull* (motivadores) e os fatores *Push* (barreiras) que são indicadas na literatura para a formação de redes de coopetição em IES.

Figura 1. Motivadores e barreiras da coopetição em IES



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

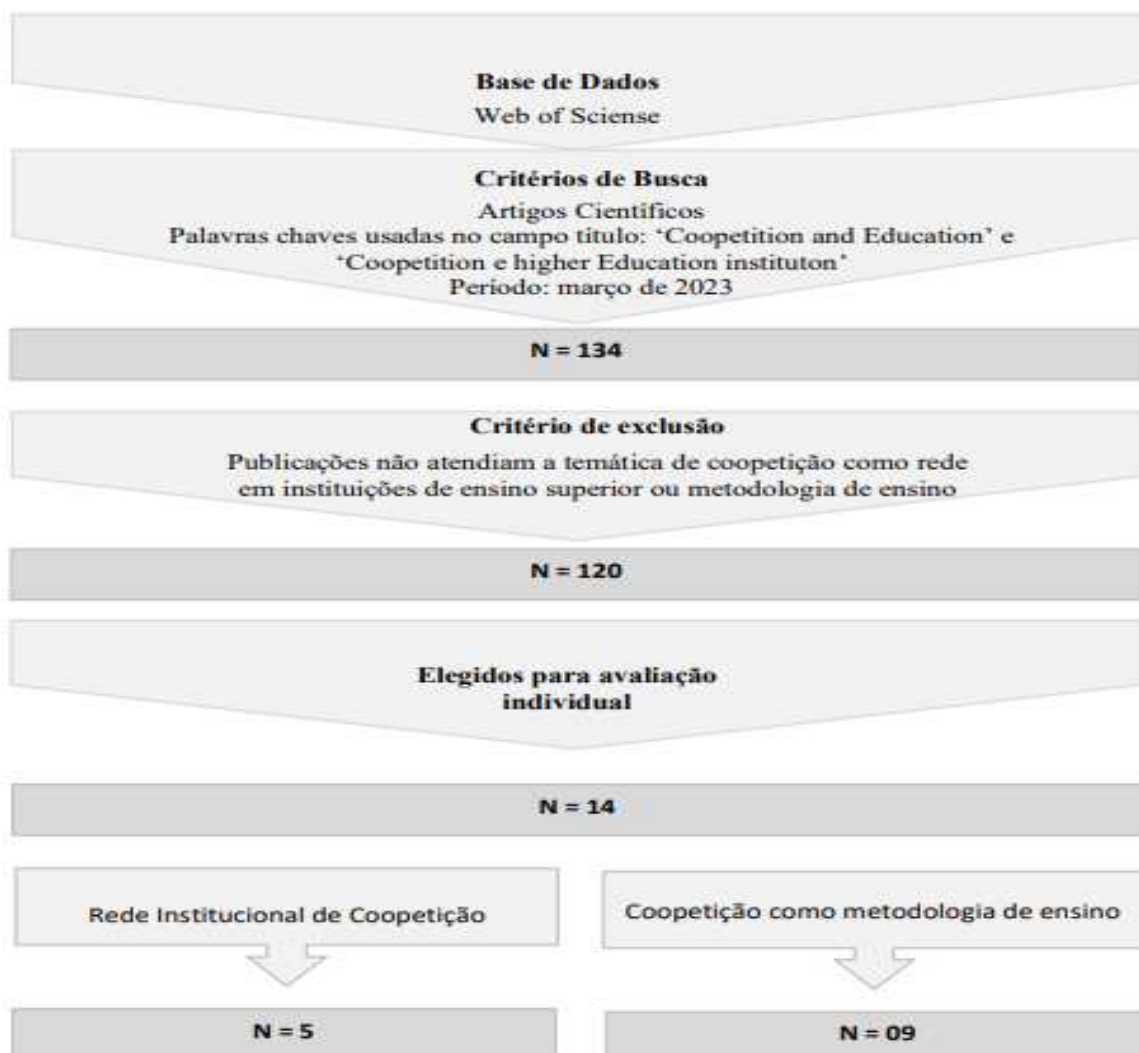
Pode-se observar que tanto os motivadores quanto às barreiras para a formação e consolidação de redes de coopetição entre IES encontram similaridades com outros setores estudados na literatura. Em termos de motivadores, o principal foco é o ajuste estratégico voltado à obtenção de vantagens competitivas coletivas como identificado por Czakon et al. (2020), Crick e Crick (2022) ou Della Corte & Sciarelli (2016) em diferentes setores econômicos.

A sua vez, existem barreiras internas e externas para a coopetição entre IES que decorrem do ambiente competitivo e do comportamento oportunista ou tensão intrínseca deste tipo de rede. Fatores também anteriormente identificado em outros setores por diversos autores, por exemplo em Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014). Em suma, a coopetição entre IES também segue o ciclo de valor definido por Ritala (2014), cooperação para co-criação de valor coletivo e competição para a apropriação do valor criado pelo grupo.

2.3 Coopetição em IES

Em março de 2023, foi realizada uma busca por publicações científicas na base de dados *Web of Science*, com os critérios de ‘*Coopetition and Education*’ e ‘*Coopetition and higher education instituton*’. Os resultados mostraram 134 publicações, das quais nove publicações abordavam coopetição como metodologia do processo de ensino e apenas cinco como rede institucional de coopetição, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2. Resultados da busca por publicações sobre coopetição e educação



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão foi realizado por dois pesquisadores de forma individual e os casos em que ocorreram diferenças na análise foram discutidos para uma decisão consensual. Este procedimento garantiu a confiabilidade do processo de seleção da amostra de estudo sobre o tema. A Tabela completa dos artigos e processo decisório encontra-se no Anexo I. Com base neste procedimento, um total de 120 artigos foram excluídos por não aplicarem a coopetição no setor de educação, seja como rede de coopetição entre IES ou como metodologia de ensino. Os 14 artigos que restaram por atender aos critérios definidos estão identificados na Tabela 5 indicando o objetivo do estudo conforme descrito pelos autores.

Tabela 5. Artigos selecionados na Web of Science sobre coopetição e educação

Título do Artigo	Autor (es)	Objetivo
An investigation of cooperative pedagogic design for knowledge creation in Web-based learning ¹	Fu et al., (2009)	Explora o universo da aprendizagem produtiva no contexto de aprendizagem na web.
Rewarded and unrewarded competition in a CSCL environment: A cooperation design with a social cognitive perspective using PLS-SEM analyses ¹	Wang, Wallace & Wang (2017)	Buscou examinar como o processo de aprendizagem se desdobra e varia quando são ofertadas recompensas ou não aos grupos envolvidos, com o intuito de aprimoramento dos sistemas de incentivo em ambientes colaborativos.
Cooperation strategies in the Brazilian higher education ²	Dal-Soto & Monticelli (2017)	Propôs contribuições teóricas sobre estratégias de coopetição a partir do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas, Brasil.
Meet-U: Educating through research immersion ¹	Abdollahi et al., (2018)	Apresentou uma nova iniciativa educacional chamada Meet-U que visa treinar alunos para o trabalho colaborativo em biologia computacional e preencher a lacuna entre educação e pesquisa.
Enhancing Cooperation: A Model for Physical Activity Courses ¹	Cobler et al., (2019)	Explorou a extensão em que a física não tradicional os cursos de atividades e as experiências dos alunos refletem um modelo esportivo de prazer e participação.
Rethinking competition-based entrepreneurship education in higher education institutions Towards an effectuation-informed cooperation model ¹	Watson & McGowan (2019)	Focou na competição de planos de negócios baseados na universidade (BPC) e propôs como a teoria da efetivação pode informar um novo modelo.
Creating talent pools through cooperation: a case study on vocational training programs in Romania ¹	Foerster et al., (2019).	Desenvolveu uma abordagem inicial para fechar uma lacuna de pesquisa, estudando a criação de pools de talentos por meio da coopetição no setor privado como meio para acabar com a crescente oferta de força de trabalho.

Coopetition: Industrial Interplay to Foster Innovative Entrepreneurship in Energy Engineering Education ¹	Tokunaga, Martínez & Crusat (2019)	Buscou examinar a capacidade de engajamento da Jornada de Inovação e Jornada de Empreendedorismo devido à influência das experiências do setor de energia no processo de aprendizagem.
Stakeholders' perceptions of sustainable development of higher education institutions: an intellectual capital approach ²	Matos, Leitão & Alves (2020)	Buscou demonstrar a relevância da formação de uma rede com o capital intelectual para contribuir nas práticas de Desenvolvimento Sustentável nas IES.
Mock Trial: Transforming Curriculum Through Coopetition ¹	Lower-Hoppe, Evans, Bailey & Brgoch (2021)	Detalhou a implementação da coopetição por meio de um julgamento simulado para a sala de aula de gestão esportiva.
Effects of new coopetition designs on learning performance in robotics education ¹	Zhong & Xia (2021)	Buscou examinar os efeitos de diferentes desenhos de coopetição na cooperação intragrupal e competição intergrupala dos alunos.
Business simulation in higher education: A case study from a network cooperation perspective. ²	Figueiredo & Franco (2022)	Teve como foco, avaliar a importância da cooperação entre IES, caracterizando o tipo de parceiro adequado para o estabelecimento da cooperação e analisando os benefícios e barreiras que podem surgir.
Do repeated alliances within patent pools encourage enterprise innovation? Evidence from MPEG LA ²	Lai & Zhang (2023)	O estudo busca investigar os impactos dos <i>pools</i> de patentes no desempenho da inovação empresarial. Fazendo uma análise em diversos países no período de 2006 a 2018. O contexto envolve 6 universidades, além de empresas e outras instituições.
Coopetition in Practice: Regional Collaborations in Radiology Resident Education ²	Bulman et al., (2023)	O foco do estudo foi discutir sobre competitividade no segmento de saúde, mais especificamente entre médicos e residentes, demonstrando uma série de benefícios com a prática da coopetição, como forma de criar programas e até comitês em caráter emergencial, como foi no caso da Pandemia.

Notas:

¹ Estudos de coopetição como metodologia de ensino;

² Estudo de coopetição como redes institucional no setor de educação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Como indica os resultados da busca realizada, e confirmando o que anteriormente foi ressaltado por Bennelt e Kottasz (2011) e Mujis e Rummyantseva (2014) os estudos voltados para a coopetição no setor da educação, especificamente em IES ainda são limitados. Duas vertentes de estudos de coopetição em IES são encontradas na literatura, coopetição como metodologia de ensino e coopetição como redes institucional no setor de educação.

A primeira vertente, concentra estudos sobre o uso da coopetição como metodologia de ensino, buscando desenvolver nos estudantes o *mindset* da coopetição, especialmente

relacionado a disciplinas de empreendedorismo ou metodologias de ensino. Portanto, esta vertente focaliza coopetição no nível micro ou individual. A segunda vertente, abarca pesquisas de coopetição entre as instituições de ensino, ou seja, estudos sobre as redes institucionais de coopetição no setor educacional. Neste caso, coopetição no nível interorganizacional ou interesses.

Os autores Fu et al. (2009) abordaram os diversos modelos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) disponíveis, explorando o desenvolvimento de uma atmosfera de aprendizagem produtiva no contexto de aprendizagem baseada na web. Os mesmos apontam que o desenvolvimento desse paradigma de forma eficaz é relativamente desafiador, pois o processo de aprendizagem focado na web, diverge do modelo tradicional. No modelo proposto neste estudo o foco é o aluno, o conhecimento, a avaliação e a comunidade seguindo os pressupostos de Lowyck e Pöysä (2001). O Ambiente de aprendizagem via web transforma os papéis de tutores, alunos e material de estudo, trazendo assim novos elementos para esse processo de construção de conhecimento. O docente, se torna um mediador da aprendizagem e possui menos controle sob o aluno e seu comportamento “em sala”. O desempenho passa a depender muito do envolvimento do discente em usar o material disponível e também se envolver de forma mais ativa no processo de aprendizagem (Martens, Gulikers, & Bastiaens, 2004; Moreno & Mayer, 2000).

Através de um experimento, Fu et al. (2009) buscaram a compreensão do processo de construção de conhecimento baseada na web relacionando o mesmo com variações do design pedagógico tradicional, envolvendo os elementos de cooperação e competição. Os resultados apontaram que a coopetição, quando desenvolvida entre os alunos, foi a melhor estratégia de aprendizagem, pois estimulou o desenvolvimento de diferentes tipos de conhecimento na espiral de criação do conhecimento. Como contribuição efetiva, o modelo proposto no estudo pode beneficiar ou facilitar o entendimento de como ocorre a melhoria no nível de conhecimento. Isto pode possibilitar que os profissionais possam ser melhor capacitados para o uso de TIC de maneira mais significativa, e com isso fortalecer o desempenho de processos de aprendizado baseado na web (Fu et al., 2009).

O estudo desenvolvido pelos autores Wang, Wallace e Wang (2017) buscou através de uma amostragem por conveniência, examinar como a aprendizagem ocorre no ambiente natural de sala de aula. O estudo examinou de que maneira os processos de aprendizagem ocorriam e variavam quando recompensas eram ofertadas ou não aos grupos de forma competitiva. Pesquisas anteriores identificaram a baixa preocupação com a oferta de recompensas em relação ao processo de motivação intrínseca, extrínseca e com os resultados de aprendizagem

(Byron & Khazanchi, 2012; Filsecker & Hickey, 2014; Lepper & Greene, 2015), contribuindo pouco com a informação para o aprimoramento dos incentivos.

Esta linha de estudos que Wang et al. (2017) adotaram, examina como o processo de aprendizagem se desenvolve ou varia quando ocorre a oferta de recompensas. O estudo se distânciava dos debates inconclusivos sobre a colaboração e competição, pois ele examina os resultados de aprendizagem, sob diferentes designs de cooperação e também explora o processo cognitivo social.

Para o uso da cooperação associada a sistemas de recompensa para o aprendizado, algumas considerações são pontuadas (Wang et al., 2017), tais como:

- a) A cooperação elaborada no nível de grupo, pode evitar pressão negativa causada pela competição entre alunos de forma individual;
- b) O apoio de colegas e docentes deve ser mantido em um nível moderado para evitar que afetem a motivação individual dos alunos no processo de aprendizagem;
- c) A motivação dos alunos direcionada para visualizar a própria aprendizagem como recompensa;
- d) Tarefas bem elaboradas e conhecimento de estratégias de regulação, são sugeridos para ajudar os alunos a desenvolver suas habilidades;
- e) A generalização dos resultados deve ser cuidadosamente analisada, pois refere-se a um grupo específico.

O estudo de Abdollahi et al. (2018) propõe uma nova abordagem educacional chamada *Meet-U* que tem como foco, capacitar os alunos em um trabalho colaborativo em biologia computacional, visando o preenchimento de uma lacuna entre a educação e a pesquisa. A abordagem utiliza a cooperação como foco do trabalho, pois os alunos colaboram entre si e também competem para desenvolvimento do produto final. A abordagem de Abdollahi et al. (2018) possibilita a interação entre os diversos atores do processo, onde eles apresentam suas respectivas produções a um júri, que irá julgar e dar suas contribuições para o aprimoramento do mesmo. O processo possibilita ampla participação e motivação dos envolvidos, uma vez que interagindo entre si, conseguem ampliar os níveis de conhecimento e também obter melhores resultados através da combinação de prática, colaboração e gerenciamento de projetos.

A primeira edição do *Meet-U* foi realizada na IES *Sorbonne Université/UPMC* e na *Université Paris Saclay*, na França, em 2016–2017. Obtiveram um total de 28 alunos inscritos, que cursavam o programa de mestrado em bioinformática e possuíam diferentes formações na área da biologia e ciência da computação. Ao final da edição as equipes conseguiram entregar

seus respectivos produtos finais e alguns deles foram comparados a ferramentas de *docking* de última geração, no momento final chegou a 100 o número de participantes, incluindo alunos de doutorado, pesquisadores e professores da região metropolitana de Paris, sendo grande parte deles, oriundos de outras IES. Os resultados da pesquisa com o modelo *Meet-U* indicou ser um programa possível de ser implantado dentro de um departamento das IES, mas também sugerem a criação de programas com outras IES e com departamentos diversos, em prol da disseminação do sucesso do mesmo (Abdollahi et al., 2018). Portanto, apesar deste estudo ser categorizado como coopetição como metodologia de ensino, os autores sugerem a criação de redes colaborativas de instituições de ensino, ou seja, cooperação com concorrentes.

A pesquisa dos autores Tokunaga, Martínez e Crusat (2019) analisou o efeito da coopetição entre estudantes de engenharia de energia e inovação tecnológica e empreendedorismo. O estudo apresenta a ideia de transformação sustentável nos sistemas de energia e como estes vêm desafiando a competição dos *players* da indústria, buscando a liderança tecnológica e também os relacionamentos cooperativos como forma de impulsionar a transferência tecnológica na criação em novos negócios. Através de um estudo de caso desenvolvido no programa de mestrado em *Smart Cities and Buildings na KU Leven*, Tokunaga Martínez e Crusat (2019) analisaram a perspectiva socioeconômica como forma de entender a medida que os alunos, expostos ao contexto educacional cooperativo, desenvolvem novas estratégias para atuar com processos restritivos no ato de inovar no segmento da indústria de energia. Os autores utilizam as jornadas de inovação e empreendedorismo a partir das experiências de aprendizagem, retratando os mesmos como forma de abordagem prática baseada em desafios, para envolver os estudantes. As conclusões apontam, que os programas de engenharia educacional permitem a descoberta através da coopetição de novos *insights* sobre os processos atuais de empreendedorismo, presentes nas indústrias tecnologicamente inovadoras.

Em um estudo de caso, Foerster et al. (2019) trazem uma abordagem que busca preencher uma lacuna de pesquisa, estudando a criação de *pools* de talentos por meio da coopetição no setor privado, como forma de reduzir o *deficit* de mão de obra. O estudo analisa dois programas privados de treinamento de educação profissional na Romênia, sendo eles voltados aos setores de varejo e manufatura. Os autores se concentram na criação de *pools* de talentos, através das práticas de cooperações cooperativas, tendo como base o modelo multinível abrangente e dinâmico proposto por Bengtsson e Raza-Ullah (2016), no qual analisou-se os motivadores da coopetição e os resultados das tensões causadas pela estratégia de coopetição. Foerster et al. (2019) identificam que as empresas que enfrentam e vivenciam

ambientes com maiores adversidades estarão mais propícias a cooperar na criação de *pools* de talentos. Estas empresas possuem maior limitação interna para obter recursos, sejam eles financeiros ou de mão de obra, sendo isto fatores que podem conduzir para esse ambiente cooperativo na criação de talentos.

Os autores Cobler et al. (2019) desenvolvem um estudo que busca entender a percepção dos alunos de educação física nos moldes tradicionais. Através de uma busca teórica, com viés qualitativo, os pesquisadores realizaram 20 observações e entrevistas, onde identificaram que o uso da estratégia de coopetição torna o processo de aprendizagem, mais prazeroso e participativo, na percepção dos entrevistados.

Em uma outra abordagem, Lower-Hoppe et al. (2021) desenvolvem a proposta de uma iniciativa educacional chamada de *Mock Trial*, que busca o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem por meio da competição cooperativa, onde os discentes desenvolvem suas atividades de forma conjunta e programas de julgamentos simulados. A iniciativa buscou a interação entre os alunos, afim de que desenvolver a formação de equipes. A abordagem, segundo os autores, promove o aprendizado inclusivo e solidário, possibilitando que os alunos se engajem coletivamente para atendimento da excelência. O mesmo programa também cria oportunidade aos alunos de interagir com outras escolas ou equipes.

Zhong e Xia (2021) investigaram a combinação de cooperação e competição como uma estratégia potencial para implementar o ensino da robótica. Os autores salientam que existe um número considerável de pesquisas que abordam o processo de aprendizagem cooperativa na atividade da robótica (Ardito et al., 2020; Jawaid et al., 2020; Yuen et al., 2014). O estudo de Zhong e Xia (2021) contribuiu para o entendimento de que a coopetição poderá ajudar os alunos a desenvolverem maior capacidade de pensamento crítico e solucionar problemas.

O estudo sobre metodologias de ensino, proposto por Watson e McGowan (2019) retrata, através de uma revisão de literatura, caminhos para uma criação de um novo modelo de educação baseando-se na coopetição e no empreendedorismo. O objetivo do estudo foi propor como os princípios teóricos da efetivação podem informar um novo modelo de educação empreendedora baseada na coopetição. O enfoque da efetivação surge da preocupação com a eficácia das metodologias de ensino utilizadas pelas IES, no sentido de obter um melhor aproveitamento com o processo de aprendizagem dos alunos, como também com a criação de novos negócios. Focado nas competições de planos de negócios - BPC universitário, o artigo sugere como a efetivação pode ser transferida e aplicada nesse contexto.

Watson e McGowan (2019) trazem relevantes considerações em suas conclusões, como por exemplo:

- a) A efetivação de propostas que visem a implementação de metodologias de ensino que possibilitem a criação de planos de negócios, para que viabilizem a criação de novos empreendimentos;
- b) Um novo processo de aprendizagem para os indivíduos;
- c) A substituição da competição pela coopetição, para que os estudantes tenham acesso a todas as possibilidades existentes que essa estratégia permite.

Por fim, o estudo de Watson e McGowan (2019) finalizam sinalizando que a estratégia da coopetição na educação empreendedora é uma área a ser explorada para ofertar oportunidades de práticas educativas e inovadoras no futuro.

A segunda vertente de estudos de coopetição em IES concentra-se em analisar a formação de redes estratégicas intra ou inter organizações do setor, ou seja, a coopetição no nível meso (intraorganizacional), macro (interorganizacional) e nível meta (coopetição regional). Apesar de haver poucos estudos nesta área, foram apresentadas diversas vantagens sobre a relação de coopetição entre organizações do segmento de educação e aponta-se para um crescimento na formação de redes de coopetição com diversos impactos positivos para essas organizações, inclusive no próprio processo de aprendizagem (Mujis & Rumyantseva, 2014), evoluindo até o contexto atual com o acesso a recursos financeiros e desenvolvimento de novas tecnologias (Scaravonatto et al., 2021).

Entre os artigos que tratam de coopetição institucional no setor educacional, Dal-Soto e Monticelli (2017) através de um estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa, contribuem com proposições teóricas sobre estratégias de coopetição, adotando especificamente duas abordagens: coopetição como contexto e como processo (Bengtsson et al., 2010). Visualizada como contexto, a coopetição se faz presente em toda cadeia de valor da organização, sendo esta composta pela própria organização e seus *stakeholders*. Nessa relação a coopetição pode ser identificada em todas as direções, segundo a teoria dos jogos (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Como processo, ela engloba a cooperação e competição como estratégias que ocorrem simultaneamente entre as organizações concorrentes, sob diferentes áreas e também níveis de interação (Bengtsson & Kock, 2000).

O estudo de Dal-Soto e Monticelli (2017) foi desenvolvido com o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas - Comung, formado por 15 IES, considerado como o maior sistema de ensino superior do Sul do Brasil. Estes autores apontam três grupos de contribuições teóricas para a literatura de coopetição entre IES, a saber:

- Mudanças estruturais de mercado - Possibilidade de fortalecer as relações de cooperação e criar mecanismos de defesa no mercado;
- Recursos - A heterogeneidade de recursos no segmento da educação, pode ser uma possibilidade de cooperação entre as IES, trazendo assim vantagem competitiva;
- Equilíbrio - Para que exista êxito, a estratégia depende do equilíbrio entre cooperação e competição entre as IES. Mas essa relação é diretamente afetada pelo ambiente onde cada IES está inserida, prevalecendo assim, apenas uma estratégia.

De acordo com os resultados de Dal-Soto e Monticelli (2017) é possível perceber que a inovação, fortalecimento de relações e a vantagem competitiva são elementos positivos da relação competitiva entre as IES e, portanto, motivadores desta estratégia. O estudo conclui que a relevância da cooperação dependerá de fatores externos do ambiente, as políticas educacionais, sejam elas nas esferas regionais ou nacionais e que precisam considerar também os diversos aspectos do mercado.

O estudo desenvolvido por Matos et. al (2020), através de uma revisão da literatura, trata da percepção dos *stakeholders* em relação as práticas de desenvolvimento sustentável nas IES. Nessa linha, o estudo aborda o fórum mundial de educação, realizado em em 2015 na cidade de Incheon, na Coreia do Sul, onde os representantes globais da educação, assinaram a declaração de Incheon, visando colaborar com o atendimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável – ODS, propostos pela UNESCO (2016). Os ODS são acordos internacionais iniciados pela Organização das Nações Unidas (ONU) e assinados pelos diversos países, onde determinam as metas e os objetivos a serem alcançados. Atender a esses objetivos, depende de esforços de uma série de setores, incluindo o ensino superior (Strachan et al., 2019), portanto, torna-se necessário que as IES criem estratégias de cooperação. A relevância na construção de relações e de redes fortalecidas é retratada como meio de contribuir para o fortalecimento e crescimento econômico, das questões ambientais, sociais e organizacionais (Matos et al., 2020). Os autores contribuem para um novo olhar, vislumbrando que as IES construam fortes redes de cooperação para que possam ter acesso a pontos como:

- a) Crescimento econômico;
- b) Desenvolvimento Sustentável;
- c) Desenvolvimento social e também organizacional.

Outro artigo dedicado á cooperação entre instituições de ensino foi publicado por Figueiredo e Franco (2022) tratando da avaliação da importância da cooperação entre IES portuguesas. Os autores também verificam a caracterização do tipo de parceiro e analisam os

benefícios e impactos dessa relação. O estudo se caracteriza como um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os autores tratam inicialmente a relação de parceria entre IES, como um processo colaborativo, até avançar para a coopetição.

Os achados de Figueiredo e Franco (2022) mostram que a transferência de conhecimento, inovação e avanços tecnológicos são simultaneamente resultados e motivadores da coopetição. Além disso, os autores relatam a qualidade nos processos de ensino, a formação de *networking* e o compartilhamento das experiências, contribuindo assim para a resolução de problemas mútuos

A sua vez, Lai e Zhang (2023) desenvolveram um estudo empírico com dados longitudinais do período de 2006 a 2018, com empresas de diversos segmentos e também universidades. Os autores apontam que desde a década de 1990, os estudos que permeiam os *pools* de patentes, vêm representando uma forte relevância, pois afetam de forma significativa indústrias e empresas e isto ocorre através de relacionamentos cooperativos (Zhang & Yang, 2020). O estudo traz as seguintes contribuições:

- a) A alianças repetidas, exercem um efeito significativo na inovação empresarial;
- b) Expande a perspectiva do efeito positivo na inovação de *pools* de patentes;
- c) Integra teorias de coopetição, gestão do conhecimento e rede social.

A prática de coopetição também vem ocasionando mudanças no setor da educação em saúde, é o que demonstra o estudo de Bulman et al. (2023). O cenário de competitividade entre médicos e residentes de radiologia, nos estados de Nova York e Califórnia, nos Estados Unidos são os que apresentam um maior número de programas que desenvolvem suas práticas, através da coopetição. A busca pelo compartilhamento de conhecimentos e também pelo melhor uso dos recursos, são pontos abordados pelos autores no estudo. Retratam que antes da pandemia os programas atuavam de maneira isolada, mas devido às necessidades ocasionadas pelo momento pandêmico, passaram a desenvolver a prática cooperativa, em particular, na criação de comitês emergenciais criados durante a pandemia. O estudo aponta benefícios como:

- a) Desenvolvimento de tecnologia entre fabricantes para diagnóstico por imagem;
- b) Programas educacionais;
- c) Uso de tecnologia para transmissão de conhecimento para públicos cada vez maiores;
- d) Criação de redes de apoio para compartilhamento de ideias;
- e) Compartilhamento de recursos;
- f) Criação de relacionamento entre os educadores para melhor distribuição de tarefas.

Bulman et al. (2023) ressaltam nas considerações finais do estudo, que apesar da prática da coopetição ser algo mais utilizado em outros segmentos, o mesmo também pode ser bem aproveitado na saúde e na educação neste setor, pois dentro dessas colaborações, especificamente as regionais é possível compartilhar melhores práticas para o atendimento de objetivos comuns e contribuir também no processo de educação dos residentes.

Ainda que a presente pesquisa de dissertação de mestrado tenha um foco na formação de redes de coopetição entre instituições de ensino superior, portanto se orienta pela segunda vertente de estudos, salienta-se alguns pontos importantes trazidos pela primeira vertente. Especialmente, destaca-se que o uso da coopetição como metodologia de ensino, gera o compartilhamento de conhecimento, o desenvolvimento de tecnologia, acesso a recursos e inovação (Foerster-Pastor, Golowko, Hell & Marquardt, 2019; Tokunaga, Martínez, & Crusat, 2019; Fu, et al., 2009; Zhong & Xia, 2021).

Ressalta-se a importância de identificar, propor e avaliar os critérios para a correta identificação dos parceiros, para que a coopetição gere resultados positivos (Figueiredo & Franco, 2022). A revisão de literatura permitiu antever que a coopetição seguirá uma vertente de crescimento no setor de educação, a exemplo do que têm ocorrido em outros setores, pois a visualização das vantagens desta estratégia são motivadores de sua adoção, podendo contribuir para o alcance de objetivos do segmento e das IES. A coopetição tanto como formação de rede, como metodologia ativa de ensino estão possibilitando uma nova visão para os gestores (Foerster et al., 2019; Figueiredo & Franco, 2022).

Considerando a revisão teórica apresentada, bem como as questões e objetivos desta pesquisa, estabeleceu-se para o estudo de caso as seguintes proposições:

- P1:** Os fatores motivadores para formação de redes de coopetição entre IES apontados pela literatura são confirmados pelas instituições.
- P2:** As barreiras da formação de redes de coopetição entre IES apontadas pela literatura são confirmados pelas instituições.
- P3:** As IES em maior ou menor grau atuam em rede de coopetição, porém sem um planejamento estratégico e governança constituída, caracterizando-se como coopetição não-intencional.
- P4:** As IES visualizam vantagens na formação de uma rede de coopetição entre as instituições de ensino da região.
- P5:** As IES tem intenção de instituir uma rede formal de coopetição visando estratégias formalizadas em conjunto.

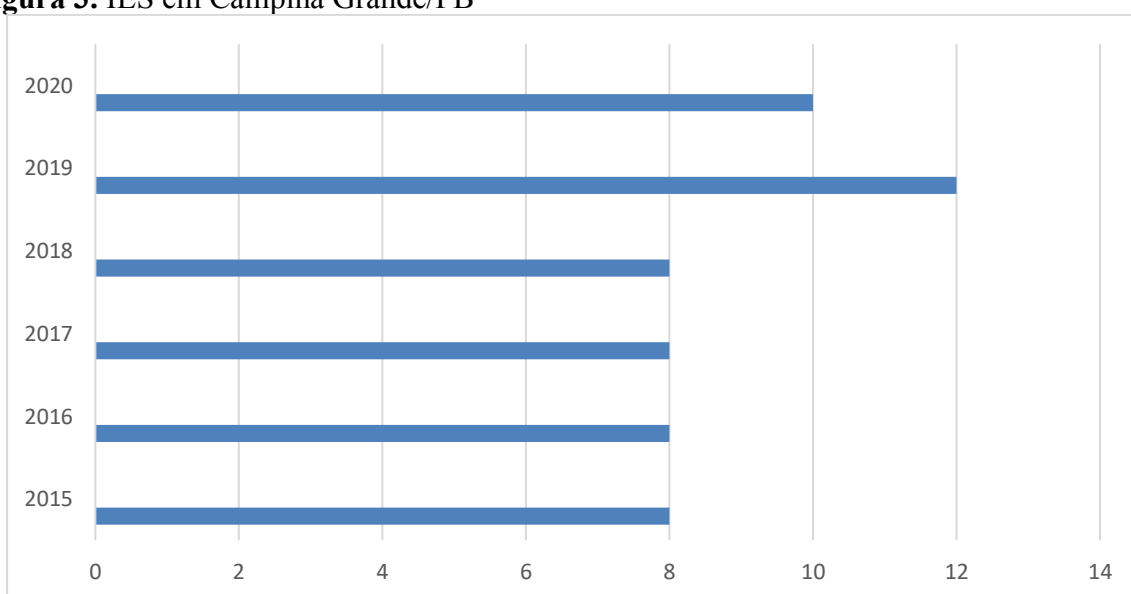
CAPÍTULO 2

3 METODOLOGIA

3.1 O Contexto de análise: dados sobre a educação superior em Campina Grande

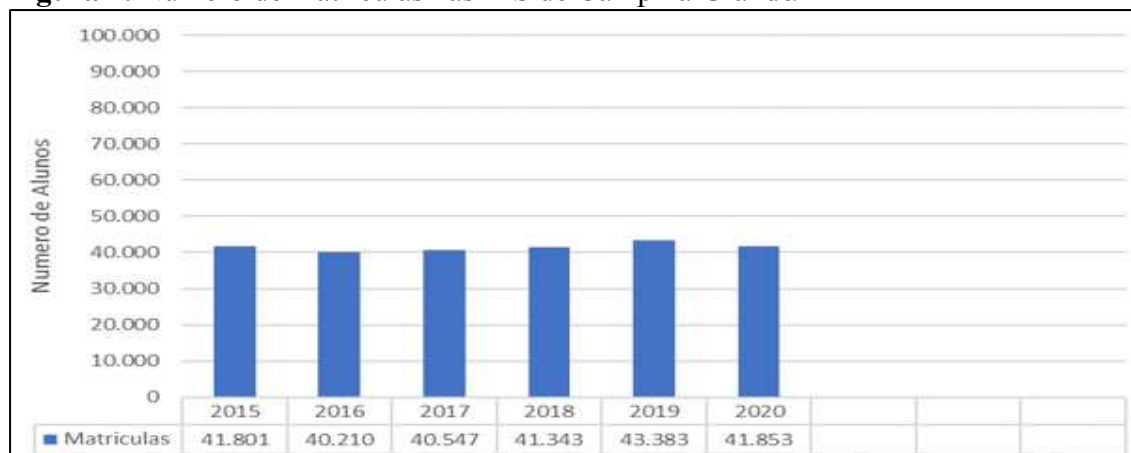
A cidade de Campina Grande, está localizada no estado da Paraíba, na região Nordeste do Brasil. Possui um total aproximado de 39.618 estudantes, segundo o último censo da educação superior, realizado em 2021, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Se faz necessário mencionar que nem todas as instituições optam por participar do censo, sendo este um impeditivo para mensurar o número exato de alunos matriculados, como também as IES que atuam na cidade. Com base nas informações disponíveis no e-MEC e dos dados do censo do último quinquênio, houve uma evolução no número de organizações dedicadas ao ensino entre os anos de 2015 a 2021, passando de 8 instituições superiores para 12 (Figura 3).

Figura 3. IES em Campina Grande/PB



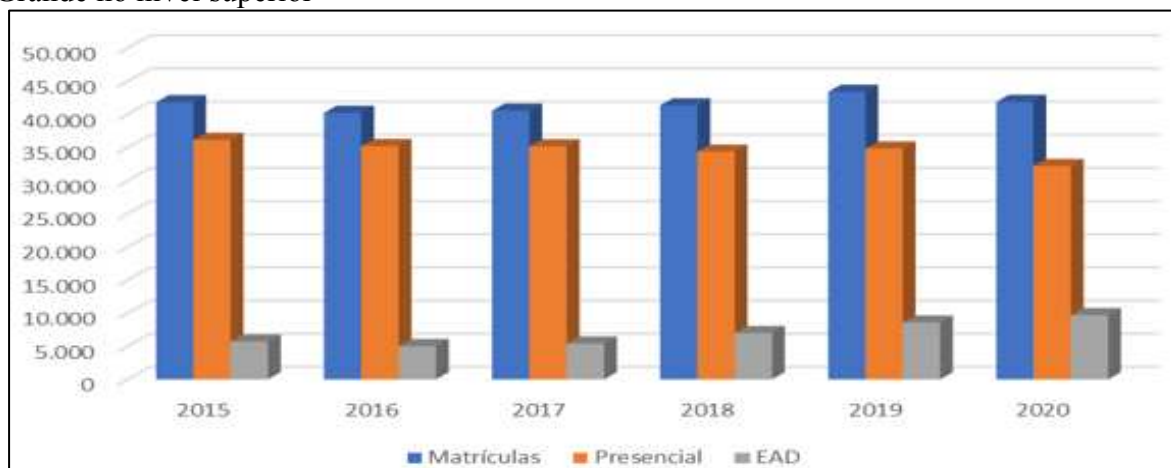
Fonte: e-MEC (2023).

Quanto aos índices de matrículas no ensino superior nas IES da cidade de Campina Grande, tudo indica para a manutenção de um equilíbrio desde 2015 até o último censo, conforme é possível observar na Figura 4. Apontou-se um cenário positivo de crescimento no ano de 2019, mas retornou ao patamar anterior em 2020, possivelmente devido ao contexto da pandemia de COVID-19.

Figura 4. Número de matrículas nas IES de Campina Grande/PB

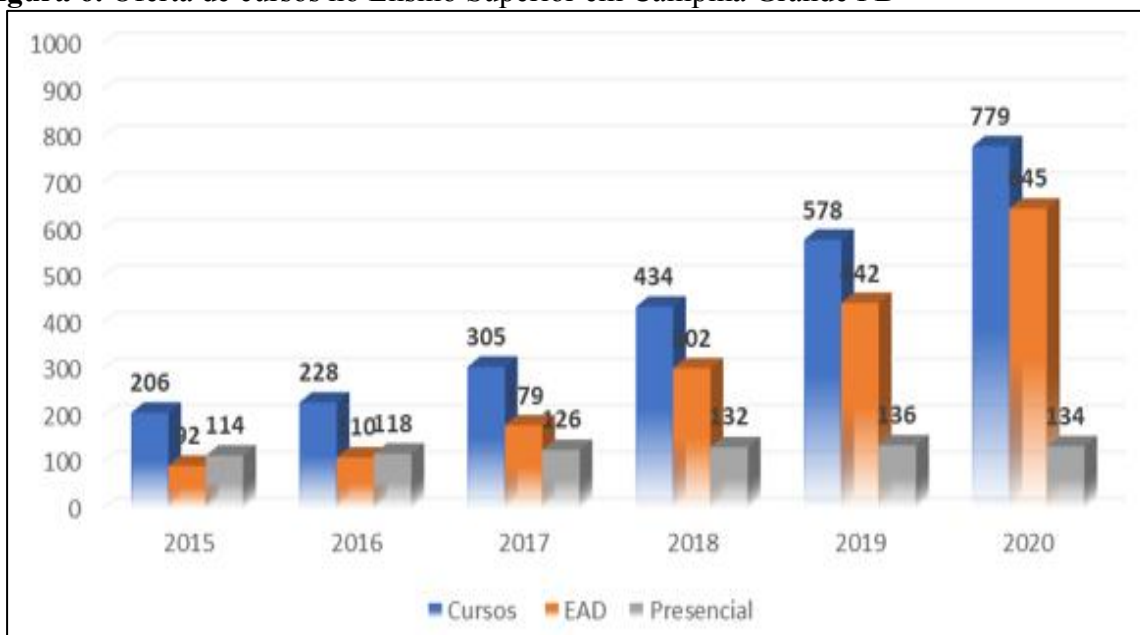
Fonte: INEP (2022)

Um dado interessante de se observar, considerando o contexto de pandemia do COVID-19 e a consequente mudança no setor educacional, é a comparação entre o ensino presencial e o ensino a distância na modalidade EaD. A Figura 5 indica que a perda de matrículas no ensino foi compensada pelo aumento de ingressantes na EaD, uma troca esperada devido ao impedimento da oferta de aulas presenciais impostas pelo isolamento social na pandemia.

Figura 5. Comparativo de número de matrículas no ensino EaD versus presencial em Campina Grande no nível superior

Fonte: INEP (2022)

Este novo cenário de matrículas no EAD também se reflete na oferta de cursos pelas IES na cidade de Campina Grande, em que se observa uma compensação similar. Além disso, na Figura 6 é possível observar o crescimento constante na oferta de cursos pelas IES da cidade.

Figura 6. Oferta de cursos no Ensino Superior em Campina Grande PB

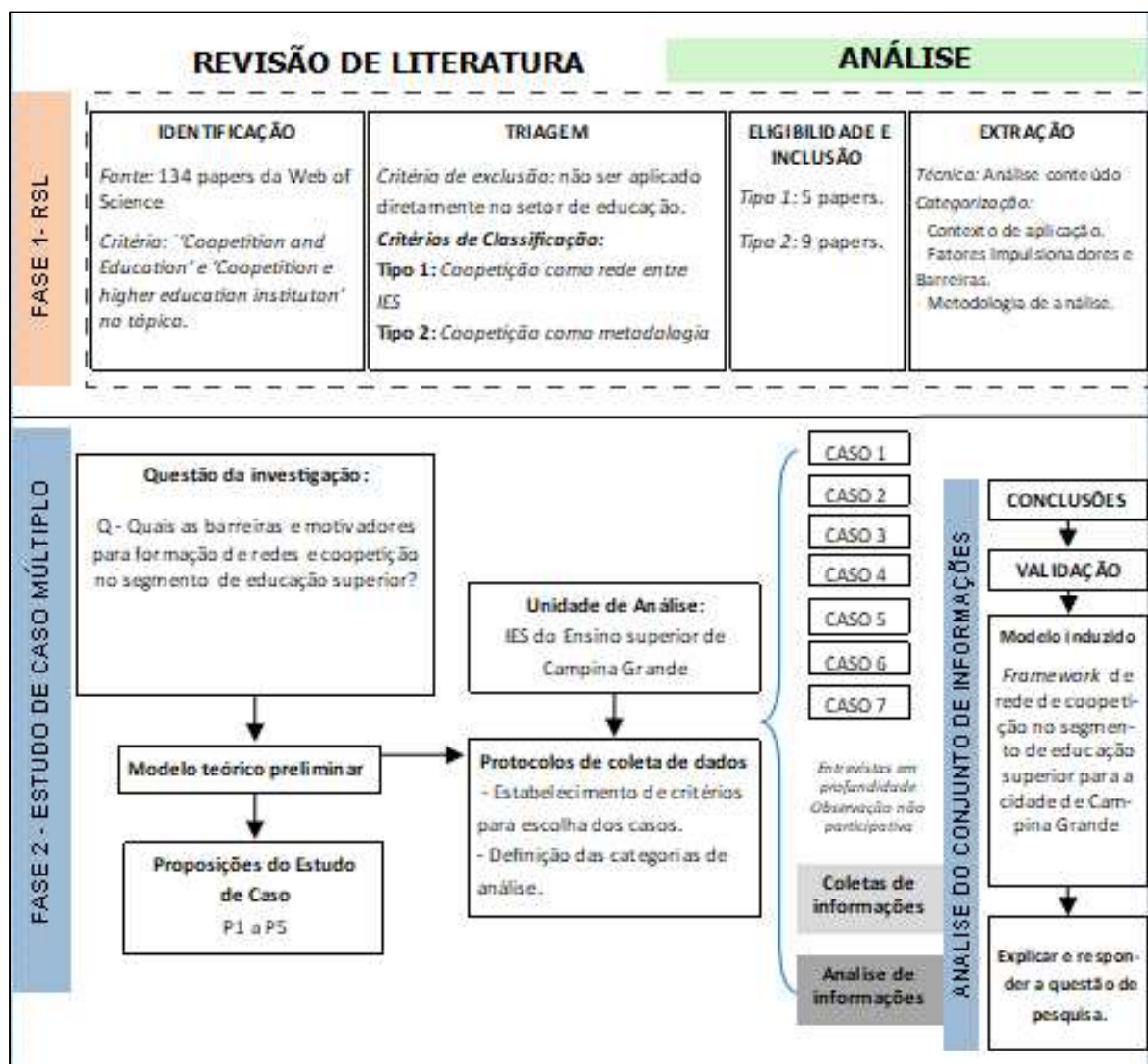
Fonte: INEP (2022)

Conforme apontam os dados do censo da educação, Campina Grande mantém-se como um potencial polo educacional e também de tecnologia. A cidade conta com 12 instituições de ensino superior e técnico, sendo 02 instituições públicas e 10 instituições privadas de ensino, todas elas atuando em níveis de graduação e de pós-graduação. No total, são ofertados 1.426 cursos de graduação e 1.592 de pós-graduação, segundo base de dados do e-MEC, e um total aproximado de 39.618 estudantes, segundo o último censo da educação superior.

3.2 Desenho metodológico

O desenho metodológico desta pesquisa inicia-se com uma revisão sistemática de literatura da temática ‘coopetição e educação’, seguido de um estudo de caso múltiplo que segue a estrutura indicada por Villarreal e Landeta (2010). A Figura 7 apresenta o processo completo.

Figura 7. Processo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

3.3 Classificação da pesquisa

A pesquisa tem abordagem qualitativa exploratória. Entende-se por pesquisa qualitativa um conjunto particular de técnicas relacionadas à compreensão de um dado contexto de forma ampla e profunda (Lincoln & Cuba, 2000). Segundo Villarreal e Landeta (2010) para que exista um avanço no conhecimento relacionado à fenômenos complexos, a metodologia qualitativa possibilita abordagens valiosas, se for utilizada com o devido rigor.

No presente estudo foi adotada a variante CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis*), ou seja, pesquisa qualitativa apoiada por softwares. O método foi um Estudo de Caso múltiplo que segundo Villarreal e Landeta (2010) permite analisar o fenômeno em

seu contexto real fazendo uso de várias fontes de evidências, quantitativas e qualitativas. Quanto à técnica, realizou-se uma análise de conteúdo com uso do *software* Nvivo.

A análise de conteúdo se caracteriza como sendo uma técnica refinada que necessita dedicação e exige tempo do pesquisador, que deverá se valer da intuição, imaginação e criatividade, especialmente na definição das categorias de análise (Mozzato & Grzybovsky, 2011). Neste sentido, foram utilizados os critérios de Bardin (1977) que orienta a análise de conteúdo dizendo que esta deve ser dividida em três etapas distintas, a saber: pré-análises, exploração do material, correlação entre os resultados das análises e o referencial teórico abordado.

Na fase de pré-análise, foi desenvolvido um planejamento e operacionalização das ações, de forma a viabilizar o esquema de operações para desenvolver as análises. Na segunda etapa, foi desenvolvida a categorização do material com base na literatura, para assim criar as categorias que agrupam a fala dos entrevistados e as informações obtidas. Nesta etapa, para a análise e classificação foi utilizado o *software* Nvivo. Finalizado o processo, foi possível observar se as falas dos entrevistados estavam de acordo com o que propõe a literatura possibilitando formular os achados da pesquisa.

3.4 Caracterização do campo de pesquisa e escolha dos casos

Foram abordadas instituições de ensino que atuam na cidade de Campina Grande com oferta de ensino superior na forma presencial e online. As IES foram escolhidas adotando os seguintes critérios: 1) representatividade, considerada pelo número de vagas autorizadas pelo MEC na cidade; 2) acessibilidade do pesquisador às IES, considerando a aceitação da IES em participar da pesquisa; 3) diversidade nos sujeitos de pesquisa para representar instituições públicas e privadas, com ensino presencial e à distância. Para verificar o primeiro critério, realizou-se uma consulta no portal do e-MEC em 09 de maio de 2023. Ainda foi realizada uma busca nos últimos 5 censos da educação superior realizados pelo INEP, mas a base de dados disponibilizada não forneceu as informações necessárias, portanto, manteve-se a escolha considerando os dados do portal do e-MEC.

Na Tabela 6 são apresentadas as IES que atuam com modelo presencial de ensino na cidade, e na Tabela 7, as IES que atual com modelo de ensino EAD.

Tabela 6. IES que atuam com modelo de ensino presencial

IES	Modalidade	Vagas Autorizadas
Centro Universitário Maurício de Nassau de Campina Grande*	Presencial	10.500
Universidade Estadual da Paraíba	Presencial	3.300
Centro Universitário Facisa	Presencial	2.475
Universidade Federal de Campina Grande *	Presencial	2.378
Faculdade de Campina Grande*	Presencial	1.365
Faculdade Rebouças de Campina Grande*	Presencial	820
Faculdade Reinaldo Ramos	Presencial	480
Faculdades Integradas de Patos	Presencial	480
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	Presencial	400
Faculdade Sçao Francisco da Paraíba Campina Grande	Presencial	100
Escola Superior de Aviação Civil	Presencial	100
Faculdade de Ciências Jurídicas de Campina Grande	Presencial	100
Total Geral		22498

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023) a partir dos dados do portal e-MEC (2023)

Tabela 7. IES que atuam com modelo de ensino EAD/ Semipresencial

IES	Modalidade	Vagas Autorizadas
Universidade Paulista *	EAD/Semipresencial	4.122.780
Centro Universitário Leonardo da Vinci	EAD/Semipresencial	930.888
Universidade Cesumar*	EAD/Semipresencial	565.000
Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera*	EAD/Semipresencial	508.260
Centro Universitário Internacional	EAD/Semipresencial	230.800
Centro Universitário Maurício de Nassau	EAD/Semipresencial	226.590
Universidade Cruzeiro do Sul	EAD/Semipresencial	142.200
Centro Universitário Fael	EAD/Semipresencial	133.100
Centro Universitário Anhanguera Pitágoras Ampli	EAD/Semipresencial	115.000
Centro Universitário Unifatecie	EAD/Semipresencial	71.000
Centro Universitário Estácio de Santa Catarina	EAD/Semipresencial	61.186
Centro Universitário Planalto do Distrito Federal - Uniplan	EAD/Semipresencial	51.300
Faculdade Única de Ipatinga	EAD/Semipresencial	28.486
Centro Universitário Joaquim Nabuco de Recife	EAD/Semipresencial	26.550
Centro Universitário de João Pessoa	EAD/Semipresencial	24.800
Universidade de Uberaba	EAD/Semipresencial	24.440
Centro Universitário Inta	EAD/Semipresencial	24.000
Claretiano - Centro Universitário	EAD/Semipresencial	22.228
Centro Universitário Italo Brasileiro	EAD/Semipresencial	16.000
Universidade Metodista de São Paulo	EAD/Semipresencial	15.400
Centro Universitário Senac	EAD/Semipresencial	14.380
Universidade Católica de Brasília	EAD/Semipresencial	11.250
Centro Universitário Facvest	EAD/Semipresencial	11.100
Universidade Univerus Veritas Guarulhos	EAD/Semipresencial	10.850
Faculdade Unyleya	EAD/Semipresencial	10.360
Centro Universitário UNIBTA	EAD/Semipresencial	10.000

Universidade do Sul de Santa Catarina	EAD/Semipresencial	9.270
Universidade Salvador	EAD/Semipresencial	8.490
Centro Universitário das Américas	EAD/Semipresencial	5.100
Centro Universitário São Lucas	EAD/Semipresencial	4.960
Universidade Potiguar	EAD/Semipresencial	3.784
Universidade Federal da Paraíba	EAD/Semipresencial	2.700
Faculdade de Tecnologia CNA	EAD/Semipresencial	2.602
Centro Universitario - UNIESP	EAD/Semipresencial	2.100
Centro Universitário Braz Cubas	EAD/Semipresencial	2.000
Universidade Estadual da Paraíba	EAD/Semipresencial	1.330
Faculdade Trêz Marias	EAD/Semipresencial	1.200
Centro Universitário Paraíso	EAD/Semipresencial	1.120
Centro Universitário do Norte	EAD/Semipresencial	1.050
Faculdade Internacional da Paraíba	EAD/Semipresencial	900
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	EAD/Semipresencial	480
Centro Universitário Faveni	EAD/Semipresencial	400
Centro Universitário Maurício de Nassau de Campina Grande	EAD/Semipresencial	240
Centro Universitário Sul de Minas	EAD/Semipresencial	130
Total Geral		7455804

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023) a partir dos dados do portal e-MEC (2023)

Sete IES foram selecionadas, considerando sua representatividade (critério 1), sendo uma delas pública com modelo de ensino presencial, outras três IES privadas que atuam com o mesmo modelo de ensino, e por fim, mais três, que atuam com ensino EAD. Desta forma, foi possível observar o comportamento de cada tipo de IES em relação a temática abordada pelo estudo, possibilitando uma visão mais ampla do comportamento de cooperação no setor de educação.

3.5 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um instrumento de entrevista em profundidade semi-estruturada. As questões norteadoras da entrevista foram desenvolvidas com base nas categorias de análise, definidas nas tabelas de motivadores e barreiras da cooperação apresentadas no Capítulo 1. As entrevistas, aconteceram com os gestores e funcionários da coordenação das IES abordadas, uma vez que possuem o conhecimento que permeia a temática estudada e podem contribuir com as informações necessárias para a pesquisa. O roteiro de entrevista foi previamente testado e validado por dois especialistas na temática de cooperação. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas posteriormente. Solicitou-se assinatura dos participantes com prévia autorização para a participação na pesquisa

e gravação das entrevistas. Foram realizadas duas entrevistas em cada IES, uma com o gestor principal e outra com coordenador/docente. Esta seleção buscou confirmar as categorias de análise a partir da visão pelo nível estratégico e pelo nível tático/operacional da organização.

Nesta pesquisa, foi realizada observação direta não participativa, conjuntamente com a análise de conteúdo das entrevistas. Neste sentido, foram realizadas visitas presenciais nas IES com duração máxima de 1 hora em cada instituição, onde foi possível coletar informações acerca das ações que desenvolvem, como também realizar o registro das informações através de gravação de áudio. As visitas ocorreram dentro do horário de funcionamento das IES e foram realizadas entre os meses de junho a setembro de 2023. As informações coletadas, foram submetidas em outro momento ao processo de transcrição, através da plataforma *Transkriptor*.

3.6 Procedimento de análise de dados

A análise dos dados deve ir além da mera descrição dos achados, oferecendo uma interpretação destes. Segundo Yin (2001) a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou recombinar as evidências, tendo em vista proposições iniciais de um estudo. A análise de dados por extração e codificação foi realizada através do software Nvivo, o qual permite uma análise com menor viés do pesquisador, além de permitir lidar com bancos de dados maiores.

O NVivo® consiste numa ferramenta que auxilia o pesquisador nas várias etapas da pesquisa qualitativa: organização da fundamentação teórica; definição e procedimentos da amostragem inicial; definição e organização das categorias e subcategorias analíticas; organização dos dados coletados em múltiplas fontes; análise dos dados; desenvolvimento teórico e apresentação dos resultados; potencialização e intensificação do alcance e profundidade das pesquisas; permissão de maior exploração da complexidade dos dados; na validação dos resultados das pesquisas, gerando confiabilidade (Mozzato, Grzybovski & Teixeira, 2016, p. 581).

A codificação *a priori* foi desenvolvida através das categorias de análise e as contribuições propostas pela literatura, que abordou os motivadores e as barreiras para formação de redes de cooperação em IES.

3.7 Critérios de qualidade e validação da pesquisa

Yin (2001) aponta que as questões referentes à confiabilidade e validade devem estar presentes em todas as etapas do processo de coleta, análise e interpretação de dados. Para garantir a confiabilidade e qualidade desta pesquisa foi adotada as indicações de Villarreal e Landeta (2010) que abordam a necessidade de desenvolver uma avaliação própria da

confiabilidade e validade dos resultados encontrados, de acordo com o processo metodológico proposto. Estes autores indicam diferentes táticas e testes que precisam ser utilizadas, para confirmar a qualidade final e rigor do estudo, portanto, atestar sua confiabilidade. A Tabela 8 indica os que serão implementados nesta pesquisa.

Tabela 8. Indicadores previstos para a validade e confiabilidade da pesquisa

Testes de validade	Tática selecionada	Fase da pesquisa ou técnica
Validade construtiva	Triangulação teórica. Análise prévia do contexto conceitual de coopetição em outros setores.	Desenho da pesquisa: Identificação das relações teóricas envolvidas e aplicadas ao setor de educação.
	Modelo teórico	Identificação das categorias de análise para a entrevista semiestruturada.
	Triangulação metodológica na coleta de dados	Entrevistas em profundidade com gestores de IES utilizando as mesmas perguntas para realizar avaliação comparativa de evidências.
Validade interna	Uso de informantes chave e cadeia de evidências	Entrevistados serão os gestores de instituições de ensino, portanto os que planejam e implementam as políticas de parcerias da IES, sendo alguns de nível estratégico e outro de nível tático
	Identificação de correspondência de padrões	Análise léxica do discurso (conteúdo das entrevistas) e análise de conteúdo por codificação a priori
	Criação de explicações (comparação com o suporte da literatura)	Reagrupamento das categorias de análise pela extração dos dados
Validade externa	Abordagem das teorias de coopetição em geral	Análise das estratégias, motivadores e barreiras da coopetição no setor de educação frente ao contexto geral
	Adequação das unidades de análise selecionadas	Escolha de casos singulares que tenham indícios de formação de rede de coopetição entre IES, e instituições representativas do setor educacional na cidade
	Métodos de evidências e de análises adequados a compreensão do fenômeno com redução do viés de análise gerado pelo olhar do pesquisador	Uso de software de análise de dados qualitativos (CAQDAS), NVivo.
Confiabilidade	Uso de múltiplas técnicas de análise e rigor metodológico	Resultado comparativo dos dados de diferentes fontes de informação.
Consistência da interpretação teórica	Comparação crítica entre fatores motivadores e impeditivos da coopetição indicados na literatura e os obtidos a partir das fontes de evidências	Interpretação dos fatores de coopetição nas IES frente a literatura.
	Filtro crítico a partir dos elementos teóricos relevantes estabelecidos e a compreensão previa do fenômeno por parte dos pesquisadores	Uso de perguntas abertas que permitem ao entrevistado e entrevistador um processo dialético quanto ao fenômeno estudado.
Consistência contextual	Foco nos elementos contextuais emergentes do setor estudado, ainda que não estejam previstos nas categorias originais previamente determinadas na pesquisa.	Consideração do ambiente específico, dos casos em si mesmo, a partir de evidências do contexto micro e macro, e confirmação de que se trata do uso de estratégias de coopetição

Fonte: Recuperado de Villarreal & Calvo (2015) e Chim-Miki et al. (2020).

Para atender ao objetivo da pesquisa e validar as proposições, foi desenvolvido o seguinte roteiro de entrevista considerando as categorias de análise previamente definidas (Tabela 9).

Tabela 9. Roteiro de entrevista por categoria de análise

Categoria de Análise	Autores	Objetivo	Questão
Troca de experiências e Aprendizagem	Hamel, Doz e Prahalad 1989; Lagemann 2004; Balestrin, 2000; Zhang et al., (2008); Li & Geng (2012); Hiroyuki e Nishimura (2015).	Conhecer a percepção do gestor quanto a relação entre IES, e se essa relação contribui para a gestão.	A sua IES desenvolve ou já desenvolveu alguma estratégia ou ação conjunta com outra IES ? Qual (is) e porque?
Agrupamento de Competências	Zineldin, M., Johannisson, B. and Dandridge, T. (1997)		
Compromisso de longo prazo	Zineldin, M., Johannisson, B. and Dandridge, T. (1997)	Entender se com a possível formação de uma rede de cooperação, possui interesse no relacionamento de longo prazo.	Existe interesse por parte da IES em desenvolver relacionamento de longo prazo com outras IES? Porque?
Vantagem competitiva	Nalebuff e Brandenburger (1996) e Martinelli e Sparks (2003)	Conhecer como criam e disseminam vantagem competitiva no mercado.	No segmento de educação, como acreditam que a vantagem competitiva pode ser criada e disseminada?
Gestão da rede de valor	Liao, 2010.		Visualiza vantagens em cooperar com outras IES?
Aprendizagem multidirecional e organizacional	Tsai, W. (2002); Argyris, C. and Schon, D.A. (1978),	Entender se existem estratégias para o aprendizado contínuo.	Existe alguma ação ou programa de aprendizagem desenvolvido pela IES em conjunto com outras organizações? Fale sobre isto.
Habilidades de gestão	Dussauge et al. (2000).		
Alinhamento de Gestão	Choi et al., (2010).	Entender se existem objetivos comuns claros e bem definidos.	Como traçam/desenvolvem os objetivos com as outras IES para que possam ser implementados ? Realizam reuniões ? Existe um comitê ?
Estruturas organizacionais desfuncionais	Burström, Kock, e Wincent, (2022)		
Otimização de processos	Zineldin, (2004); Luo (2007) Gnyawali e Parque (2009), (2011); Ritalla; Hurmelinna-Laukkanen, (2009)	Conhecer se existem estratégias para o atendimento dos resultados esperados com a formação da rede de cooperação.	Qual (is) as ações estratégicas desenvolvidas em parceria com outras IES para que possam atender os resultados esperados?

Vantagem competitiva	Gnyawali e Madhavan (2001)	Conhecer qual (is) os objetivos existentes entre as IES, para que possam se fortalecer e conquistar o êxito esperado com a formação da rede de coopetição.	Como mensuram os objetivos alcançados pela rede de IES formada?
Inovação	Li e Geng (2012); Havierniková, Lemańska-Majdzik e Mura (2017); Májková, Ključnikov e Solík (2017); Lorincová, Hitka e Balážová (2016)	Identificar se possuem foco voltado para a inovação e se o desenvolvimento ocorre conjuntamente com outras instituições.	Sua IES investe em inovação ? Como desenvolve as ações de inovação ? Formam alguma parceria para isto? Porque?
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	Radu, C. (2010)		
Incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias	Gnyawali, D. e Park, B. (2011)		
Base de conhecimento tecnológico limitada	Zhang, (2016)		
Marketing	Havierniková, Lemańska-Majdzik e Mura (2017)	Identificar como desenvolvem as ações de Marketing.	Desenvolvem ativamente o marketing da IES ? Possuem parceria para as ações de marketing ? Quais?
Recursos Financeiros	Kordos et al., (2016); Lorincová, Hitka e Balážová (2016)	Conhecer como funciona a captação de recursos e as ações de responsabilidade social. Se fazem de forma individual ou coletiva.	Como a IES aciona fontes para captação de recursos ? De forma isolada ou em parceria? Relate algum projeto ou processo relacionado a isto.
Captação de Recursos e Responsabilidade Social	Havierniková, Lemańska-Majdzik e Mura (2017); Hiroyuki e Nishimura (2015); Habánik, Kordoš e Hošťák (2016)		
Competitividade	Bengtsson e Kock, 2000; Crick e Crick, 2020.	Identificar se a competitividade é vista como barreira pelo gestor, para que desenvolva relação com outra IES.	Acredita que a competitividade e a concorrência existente em CG, por se tratar de um polo educacional impede ou impulsiona a parceria com outra IES ? Por favor, comente sobre isto.
Concorrência	Hargreaves, (1996)		
Perda de Vantagem competitiva	Zakrzewska-Bielawska (2014)		
Oportunismo	Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Hamel, 1991.	Conhecer se é um fator impeditivo para que a IES desenvolva parceria ou outras.	Visualiza riscos em trabalhar com parceiros (IES) para desenvolver ações em conjunto ? Que situações podem gerar riscos a sua IES? Teve algum problema anterior neste sentido?
Resistência e medo de mudança	Madrid-Guijarro et al., (2009);		
Falta de confiança	Akhilesh, (2014)		

e benefícios pretendidos	Chin, Chan, e Lam (2008)		
Perda de autonomia	Tidström, A. (2009)		
Escolha dos parceiros para formação da rede	Figueiredo e Franco (2022).	Compreender como seria desenvolvida a escola dos parceiros para formação da rede de coopetição.	Como escolheriam os parceiros IES para a formação de uma rede de coopetição?
Desequilíbrio na rede	Maroofi (2015)	Entender se existe algum desequilíbrio na relação de coopetição e força dos parceiros.	Considera que existe equilíbrio de forças e decisões nos projetos ou ações em parcerias que sua IES já participou? Como isto influencia o trabalho em conjunto?
Desajuste estratégico	Prahalad e Hamel, (1995).		
Divergência dos objetivos	Zakrzewska-Bielawska (2014)	Conhecer o domínio que a gestão possui sobre a estratégia, e como alinha os objetivos da IES com a mesma.	A IES costuma reunir-se com outras IES para planejar ações estratégicas para o setor? Ocorre um alinhamento de objetivos da instituição com outras? Conte sobre isto?
Ausência de métricas de resultado da parceria	Anslinger e Jenk (2004).		
Falta de Recursos Investimentos Financeiros	Chaston (2000); Wiklund e Shepherd (2005).	Entender se a limitação de recursos, pode ser um fator do distanciamento com a estratégia de coopetição.	O porte de sua IES, em algum momento limitou o acesso a recursos financeiros para desenvolver estratégias conjuntas? Como isto ocorreu?
Falta de instrumentos que garantam a segurança da informação. Ou Formalização	Ritala, et. al (2022) Raza-Ullah, et. al (2023)	Entender como se dá o processo de formalização, como também as garantias que as IES possuem ao formar e ou ingressar em uma rede de coopetição.	A IES possuem algum instrumento que assegure as informações ou limite o acesso a elas? Qual (is)?

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

CAPÍTULO 3

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram extraídos a partir de 14 entrevistas aplicadas, em 07 IES que atuam na cidade de Campina Grande PB, conforme proposto no processo metodológico, sendo divididas em: 1 - pública, 6 IES privadas, subdivididas da seguinte maneira: 3 com modelo de ensino presencial, e 3 - IES privada com ensino semipresencial. Destaca-se que a não identificação das IES privadas e dos gestores, se deu pelo fato de que algumas dessas IES se prontificaram a participar da pesquisa para fins acadêmicos, mas que a identificação delas fosse resguardada. Possivelmente essa necessidade tem relação com as ações que desenvolvem, como também pelo fato de serem franquias, o que as limita a divulgação de informações internas por parte das unidades locais. Contudo, informações mais generalistas são apresentadas para que torne possível um melhor entendimento da atuação das mesmas.

IES 1 - A Universidade Federal de Campina Grande foi criada pela Lei Nº. 10.419 de 09 de abril de 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba. Tem sua origem na década de 1950, quando foram criadas a Escola Politécnica de Campina Grande (1952) e a Faculdade de Ciências Econômicas (1955), momento em que a educação superior dava os primeiros passos na Paraíba. Este período histórico foi responsável pela construção de uma identidade própria que motivou o desmembramento e a criação da UFCG (UFCG, 2023).

IES 2 – Centro Universitário que desenvolve suas ações no segmento de educação na cidade de Campina Grande PB, desde 2008, atualmente ofertando mais de 40 cursos de graduação, pós-graduação e cursos de curta duração, nos modelos presencial, EaD, e semipresencial. O grupo é um dos líderes no segmento na região nordeste.

IES 3 – Universidade que atua na cidade desde os anos 2000 e iniciou suas atividades com cursos de níveis de graduação e técnicos nas áreas de Administração, TI, Pedagogia, Serviço Social e Contabilidade. Atualmente já oferta novos cursos, como por exemplo,

Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Educação Física e outros. A mesma, faz parte de um grupo educacional que atua em todo país e possui grande reconhecimento nacional.

IES 4 – A IES, iniciou suas atividades, em 1994, com cursos técnicos e profissionalizantes e em 2017 iniciou a atuação como Instituição de ensino superior em Campina Grande. Atualmente ofertando cursos tecnólogo, graduações em bacharelado e licenciatura, como também pós-graduações no modelo presencial.

IES 5 – A IES, atua na cidade com o modelo de ensino semi-presencial, e representa dois grandes nomes no cenário da educação no país. Ofertando cursos de graduação e pós-graduação.

IES 6 – A IES, atua na cidade com o modelo de ensino EAD, e oferta cursos de graduação e pós-graduação.

IES 7 – A IES iniciou suas atividades na cidade desde julho de 2003, com autorização para oferecer 2 (dois) cursos: o de graduação em Administração, com Habilitação em Gestão de Pequenas e Médias Empresas e Ciências Contábeis. Em 2004, mais 6 (seis) cursos foram autorizados a funcionar: Ciência da Computação, Enfermagem, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Psicologia e Direito. No final de 2008, a instituição, teve mais dois cursos autorizados pelo MEC: Curso Superior Tecnológico em Gestão Comercial e o Curso Superior Tecnológico em Marketing.

A categorização das entrevistas foi realizada com a utilização do *software* Nvivo 14. A Tabela 10 apresenta o resultado da codificação, portanto, indica os motivadores e barreiras para formação de rede de cooperação. Também, apresenta o número de entrevistas que mencionaram cada elemento codificado, como também o quantitativo de referências codificadas com as categorias analisadas. O quantitativo total, foi de 14 entrevistas e 374 referências codificadas.

Tabela 10. Resultados da Categorização Geral

Categoria	Nº Entrevistas	Nº de Referências
Motivadores		
Troca de experiência e aprendizagem	12	35
Complementariedade	7	28
Criação de valor	10	23
Recursos financeiros	6	21
Inovação	6	20
Fortalecimento	9	19
Incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias	6	14
Compromisso de longo prazo	7	12
Ampliação de expertise	7	12
Otimização de processos	5	10
Alinhamento de gestão	3	9
Marketing	6	9
Compartilhamento de habilidades	3	7
Aumento de criatividade	5	7
Posicionamento de mercado	3	4
Atração de capital	0	0
Total Motivadores	-	230
Barreiras		
Escolha de parceiros para formação da rede	13	25
Falta de liderança visionária	8	22
Falta de recursos	6	14
Insegurança na gestão	8	11
Investimentos financeiros	5	10
Oportunismo	5	9
Alinhamento de processos	3	9
Falta de instrumentos que garantam a segurança da informação	7	7
Competitividade do setor	4	7
Assimetrias na rede	3	6
Desajuste estratégico	4	6
Falta de Alinhamento	4	6
Concorrência	3	4
Desajuste de gestão	3	4
Alcance tecnológico	1	3
Limites e ajustes legais na relação de coopetição	1	1
Ausência de métricas de resultados da parceria	0	0
Total Barreiras	-	144
Total geral codificado	14	374

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

Na Tabela 10, que apresenta a categorização geral das entrevistas, é possível identificar que dos 374 elementos mencionados nas falas das IES, 230 deles representam os motivadores e 144 as barreiras para a formação de redes de coopetição em IES. Um motivador proposto pela literatura não obteve menção nas entrevistas, foi a atração de capital estrangeiro, quanto às barreiras propostas na literatura, também não foi identificado nas falas, o elemento, ausência de métricas de resultados da parceria.

Seguindo como os resultados das entrevistas realizadas, a análise desenvolvida com as categorias de maneira geral, com o suporte do software Nvivo, possibilitou a apresentação de um dendrograma geral, para formação de *clusters* por similiaridades de palavras, conforme a

Figura 9, demonstrando como o agrupamento dos códigos se aproxima do que a literatura propõe como caminhos ou motivadores e barreiras para a formação de coopetição em IES, já abordados anteriormente nas tabelas 3 e 4.

Na perspectiva dos motivadores para formação de redes de coopetição propostos pela literatura, apresentados na tabela 3, o contexto de fala das IES entrevistadas, possibilita perceber uma concordância, com os elementos apontados pela literatura. De acordo com ordem de classificação da análise, os cinco principais motivadores são:

- a) Troca de experiência e aprendizagem
- b) Complementariedade
- c) Criação de valor
- d) Recursos financeiros
- e) Inovação

A troca de experiências e aprendizagem é beneficiada na relação com outras IES, pois permite a troca de informações, e absorção de novos conhecimentos (Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Lagemann, 2004; Balestrin, 2000; Zhang et al. 2008; Li e Geng, 2012; Hiroyuki & Nishimura, 2015), a complementariedade (Dussauge et al., 2000) e a criação de valor (Gnyawali & Madhavan, 2001). Essa relação de troca de experiências gerando aprendizado, segundo a fala dos entrevistados, possibilita melhorias nas práticas de gestão administrativas, possibilita adentrar em nichos de mercado, atendendo assim a demanda existente e ampliar o alcance que a IES possui na cidade.

“Então como a pasta diz respeito a ao planejamento e orçamento e a dinâmica administrativa das instituições federais, a gente troca muita informação de melhorias, em relação as práticas administrativas e interlocução com MEC.” (Entrevistado IES 1).

“A parceria que a gente tem hoje em dia é com outra IES. Que é uma outra instituição que oferta cursos na modalidade completamente a distância. Exatamente por identificar dentro do nosso nicho alunos que não tinham a possibilidade de estar presencialmente todos os dias.” (Entrevistado IES 3).

“Eu acho que é através da oferta de produtos e serviços que complementem o que é a demanda pede.” (Entrevistado IES 4)

O acesso aos recursos financeiros, é beneficiado quando existe a relação de parceria entre outras IES e esse elemento, como um dos principais motivadores para a formação de rede

de cooperação, conforme aponta a literatura (Kordos et al., 2016; Lorincová, Hitka & Balážová, 2016). Evidências na fala dos entrevistados corroboram este pressuposto:

“Mas a gente já tem estreitado contatos e tentado de alguma forma criar caminhos pra que isso possa se viabilizar, captar esses recursos. A gente tem estreitado também, para recuperar alguns editais interessantes.” (Entrevistado IES 1).

A inovação, proposta pela literatura como motivador da cooperação (Li & Geng, 2012) como também a incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias (Gnyawali & Park, 2011) foram observadas no cruzamento das falas, quando mencionam inovação e ferramentas tecnológicas, também apontadas na parte humana dos processos, retratando assim, a percepção das IES, quanto a necessidade de adaptar-se tecnologicamente para que possa atender seus objetivos com maior eficácia.

“Em relação a inovação, seguimos trazendo novas ferramentas e novas plataformas pra os nossos alunos. Mas também a inovação está na parte humana.” (Entrevistado IES 3).

“Quando a gente fala de inovar, fugindo um pouco do viés tecnológico, sempre buscamos trazer oportunidades novas de opções de cursos, a gente atua também em outras cidades, principalmente aqui na capital do estado. E quando a gente fala de inovar, é trazer um produto que ainda não é contemplado aqui em Campina Grande, que a gente sabe que tem uma demanda reprimida, então a gente sempre busca inovar e atender nesse sentido.” (Entrevistado IES 4)

Colaborando com a literatura, os relacionamentos criados com os parceiros é beneficiado uma vez que essa troca de informações, possibilita que seja desenvolvida a confiança e um relacionamento de longo prazo (Zineldin, et al., 1997). Isto reflete no fortalecimento das IES e conseqüentemente da rede, como salientam os entrevistados.

“Então tem muito essa questão aí que a gente tem percebido nessa nessas trocas, essas trocas são muito ricas, tanto as trocas formais que acontecem, quanto as trocas informais que são os relacionamentos que a gente vai criando de confiança com os colegas e isso vai ampliando o nosso horizonte de ganho institucional.” (Entrevistado IES 1).

“Essa essa essa estratégia, se encaixa bem dentro de um interesse de articulação de longo prazo.” (Entrevistado IES 3).

“Veja só, existe interesse, até porque quando a gente fala de ações externas para o ensino superior, existem ações, por exemplo, quando a gente fala de oferta de cursos, pós-graduação a mais curta, tem 1

ano, a gente tem pós em 2 anos, então são relacionamentos de certa forma de longo prazo.” (Entrevistado IES 4)

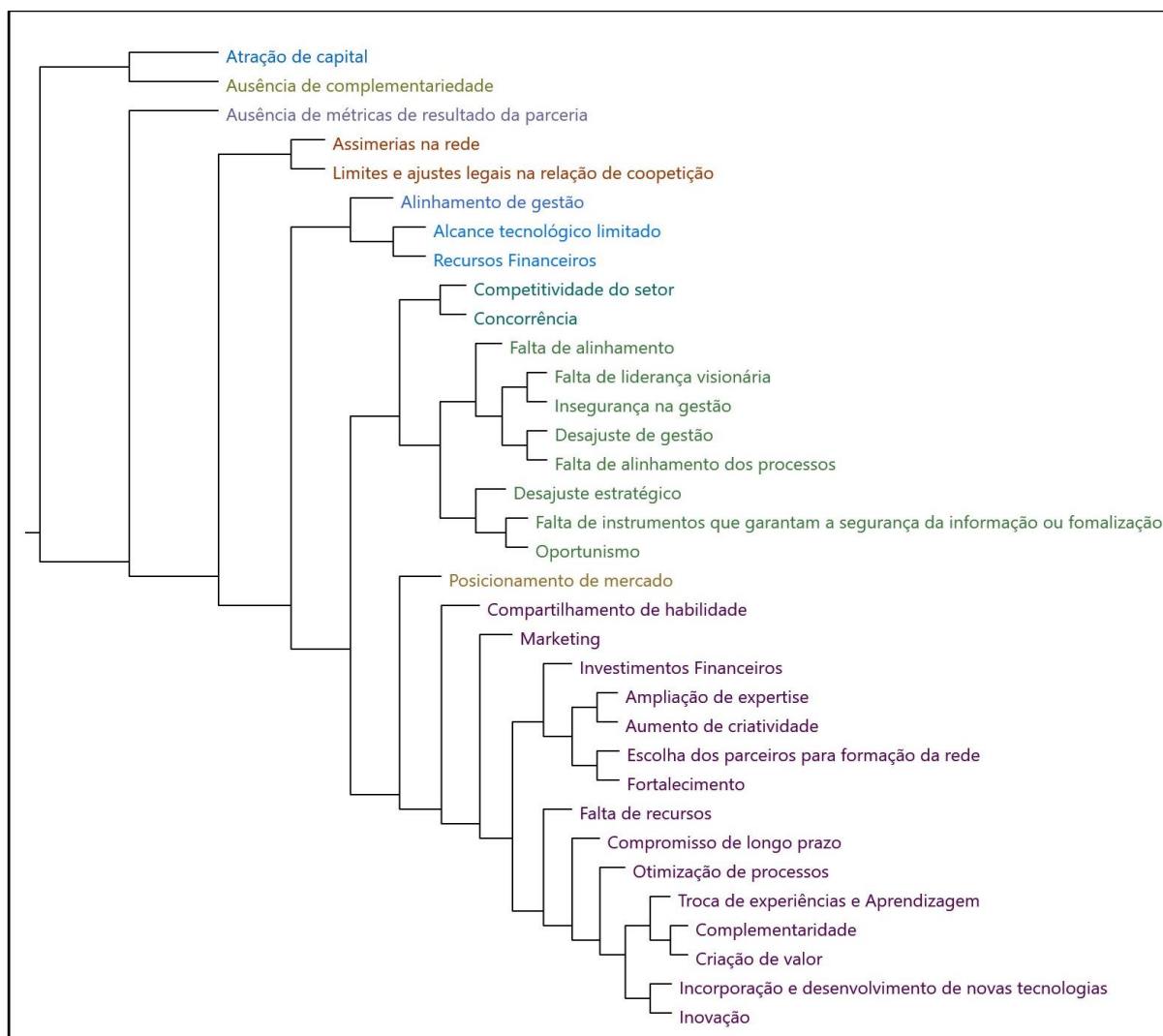
As ações promocionais de marketing previstas por Havierníková, Lemańska-Majdzik e Mura (2017) são desenvolvidas pelas IES, mas em conjunto acontecem de forma muito pontuais. Caminham por sites institucionais, redes sociais e mídias locais.

“Fazemos uso do Instagram, e fazemos uso do do site institucional” (Entrevistado IES 1).

“Então, além do que vem já pré-formatado para gente, cada unidade também tenha autonomia de identificar os melhores nichos e as melhores mídias que atenda o nosso público local.” (Entrevistado IES 3).

A análise por similaridade de palavras indicou a formação de dois grandes *clusters* que a sua vez se subdividem em *subclusters* (Figura 8). O primeiro *cluster* se relaciona às dificuldades da coopetição diretamente, com *subclusters* focados em desajuste estratégicos, insegurança nos investimentos, ausência de controles e competitividade do setor. O segundo *cluster* está relacionado a busca de posicionamento de mercado e inclui *subclusters* que focalizam em vantagens da coopetição, como a inovação e a criação de valor, mas têm maior número de elementos relacionados a exposição da posição de mercado da IES devido aos riscos da coopetição, como o oportunismo, a assimetria de poder e os problemas de gestão interna da IES.

Figura 8. Clusters por similaridade de palavras – Motivadores e Barreiras da coopetição



Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

A Proposição 1 (P1) afirma que os fatores motivadores para formação de redes de coopetição entre IES apontados pela literatura são confirmados pelas instituições. Pode-se observar na Tabela 10, que de acordo com as entrevistas realizadas, as informações apontam para um atendimento parcial da P1, embora seja relevante apontar que apenas um elemento não foi mencionado, a atração de capital estrangeiro. Contudo, um elemento novo motivador que diverge do apontado na literatura foi identificado. Conforme trecho mencionado a seguir:

“Querendo ou não são concorrentes, mas se juntassem em prol de um projeto que fosse beneficiar a sociedade acho que traria muita vantagem!” (Entrevistado IES 2).

Nesse caminho, o argumento mencionado indica o foco em um elemento motivador que extrapola os limites da instituição e seus interesses individuais, alcançando o contexto da sociedade. A vantagem competitiva apropriada no nível da sociedade passa a ser um driver para a formação de redes entre as IES que não havia sido identificado na literatura de outros setores, indicando que o senso de responsabilidade social é um fator motivador para a coopetição no setor da educação. Ainda analisando os motivadores para formação de uma rede de coopetição em IES, a Tabela 11, apresenta uma análise comparativa dos resultados gerais da categorização, dividindo-se em IES privadas e públicas.

Tabela 11. Resultados da Categorização para Motivadores comparativamente entre a visão da IES pública e IES privadas

Categoria	IES Pública		IES Privadas	
	Nº Entrevistas	Nº Referências	Nº Entrevistas	Nº Referências
Alinhamento de gestão	1	5	2	4
Ampliação de expertise	0	0	7	12
Atração de capital	0	0	0	0
Aumento de criatividade	0	0	5	7
Compartilhamento de habilidades	0	0	3	7
Complementariedade	1	8	6	20
Compromisso de longo prazo	1	3	6	11
Criação de valor	1	6	9	18
Fortalecimento	1	3	8	18
Incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias	1	6	5	9
Inovação	1	7	5	7
Marketing	1	3	6	9
Otimização de processos	1	4	4	5
Posicionamento de mercado	0	0	3	4
Recursos financeiros	1	10	5	12
Troca de experiência e aprendizagem	1	7	11	25
	01	62	13	168

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

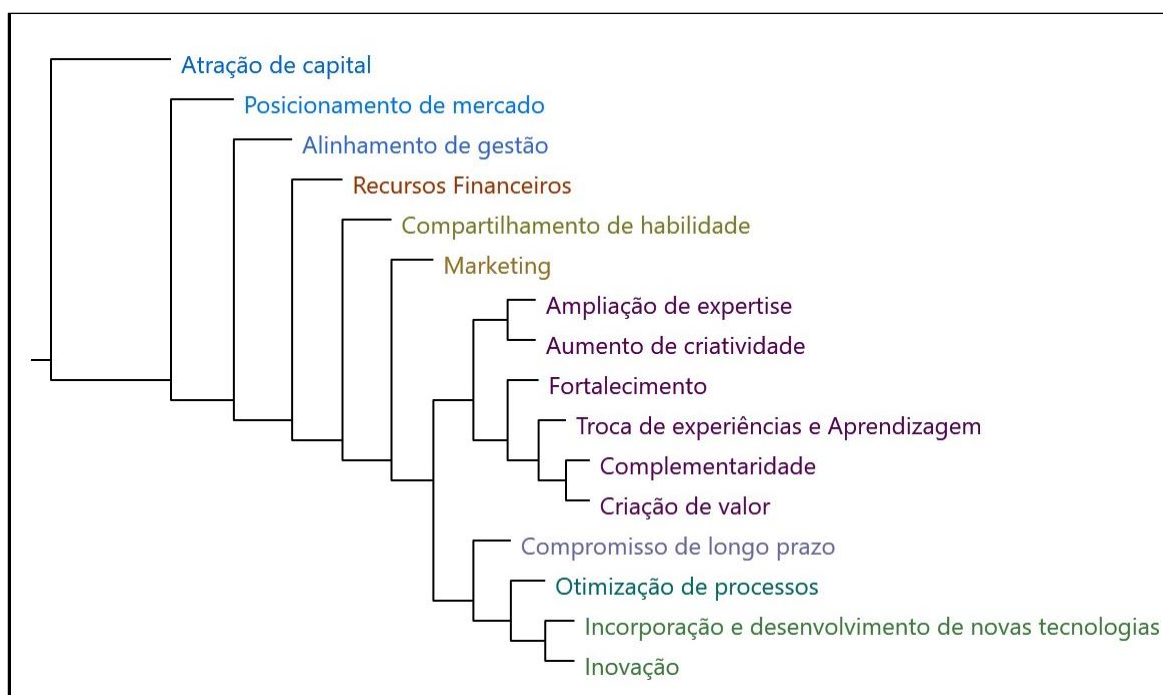
A Tabela 11 ainda contribui para perceber que no setor privado, existe uma maior predisposição para a formação de uma rede de coopetição, com uma visão principalmente voltada para a troca de experiência e aprendizagem, complementariedade, criação de valor, e o fortalecimento, entre outros, conforme a aborda a tabela. Na IES pública, os elementos motivadores da formação de redes de coopetição tem foco maior na captação de recursos, complementariedade, como também na troca de experiência e aprendizagem e inovação.

No geral, no setor privado, o quantitativo de menções em relação aos elementos motivadores obteve como resultado das codificações 62 referências em relação às categorias propostas pela literatura, comparando-se com o segmento das IES privadas, o número foi bem maior, 168 menções. Este resultado, se deu pelo fato de que o número de IES entrevistadas, foi

maior no setor privado, mas também sugere que as IES privadas são mais propensas a cooperar com concorrentes. É preciso salientar, que a amostra é representativa do universo analisado, visto que o número de IES privadas é bem maior que IES públicas em Campina Grande. Situação que reflete o contexto nacional. Contudo, cabe mencionar que algumas diferenças dos setores público e privado, como por exemplo a captação de recursos, pois funciona por caminhos diferentes nas duas esferas. As IES públicas possuem recursos repassados pelo governo, e as privadas, dependem da prospecção de alunos e receita gerada pela instituição.

Complementarmente, a Figura 09 demonstra os *clusters* formados pelos elementos motivadores da coopetição na visão geral das IES agrupados por suas características semânticas e estruturais. Dois *clusters* foram formados, ambos focando em efeitos positivos da coopetição. O primeiro, inclui as vantagens da coopetição como o posicionamento de mercado; o segundo *cluster* demonstra que os elementos focam em vantagens para os membros da instituição, como ampliação de expertise, fortalecimento, troca de experiências e aprendizagem e complementariedade.

Figura 09. Clusters de motivadores da coopetição na perspectiva da IES



Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

Emerge destes resultados que os motivadores da formação de redes de coopetição entre IES, tem um grupo de elementos relacionados as vantagens individuais que seus membros podem obter, ainda que também considerem as vantagens para a sociedade e institucionais. Os

membros da rede estão buscando aumento de expertise, conhecimento, criatividade e atração de capital, que neste caso, pode ser os investimentos para as pesquisas dos pesquisadores. Observa-se na fala das IES:

“Por exemplo, celebrar um acordo com a operação com o sistema S no sentido de uso compartilhado de laboratórios. Então, isso é comum acontecer. E nós estimulamos.” (Entrevistado IES 1)

“Mas a gente já tem estreitado contatos e tentado de alguma forma criar caminhos pra que isso possa se viabilizar, captar esses recursos.” (Entrevistado IES 1).

“Querendo ou não são concorrentes, mas se juntassem em prol de um projeto que fosse beneficiar a sociedade acho que traria muita vantagem!” (Entrevistado IES 2).

“A parceria que a gente tem hoje em dia é com outra IES. Que é uma outra instituição que oferta cursos na modalidade completamente a distância. Exatamente por identificar dentro do nosso nicho alunos que não tinham a possibilidade de estar presencialmente todos os dias.” (Entrevistado IES 3).

“Eu acho que seria o positivo, sim, de certa forma, porque vamos dizer que eu no caso, trabalhamos com cursos na área de saúde. Eu poderia ter uma parceria com uma faculdade que ela não tivesse os cursos da área de saúde.” (Entrevistado IES 4)

“[...]cooperar com outras instituições e existem programas, por exemplo, de aprendizagem mútua entre essas instituições. Então, no caso, acho que essa seria uma das Vertentes interessantes.” (Entrevistado IES 2)

Este contexto difere dos outros setores, pois, no setor da educação, há motivadores da cooperação nos níveis da organização, indivíduo e sociedade. Deste modo, conforme pode-se observar nas falas da IES, o foco mercadológico e financeiro é característica das IES do segmento privado, mas um fragmento importante é identificado, quando se trata de desenvolver benefícios para a sociedade, mesmo não sendo este o direcionamento deste tipo de instituição. A sua vez, a IES pública, aponta que a prática da cooperação é constantemente utilizada com instituições sem fins lucrativos, como forma de desenvolver suas ações, também em benefício da sociedade. Esta perspectiva coincide com a missão das universidades públicas no contexto brasileiro.

Avançando para avaliação individual das entrevistas no setor público e privado, a Figura 10 aponta, que no setor público, é possível observar, segundo codificação e similaridade

de palavra, uma percepção positiva de elementos que possuem relação com o alinhamento da gestão, complementariedade, otimização dos processos, inovação e a troca de experiência e aprendizagem, coincidindo com a literatura.

Os benefícios das redes de coopetição nos processos institucionais da IES públicas, incluindo inovação, gestão, posicionamento, criação de valor e aprendizagem, se alinham com os avanços conquistados pelas IES públicas, como por exemplo a prática de inovação, com a proposta de emissão de diplomas digitais (Li & Geng, 2012; Havierníková, et al., 2017; Májková, Ključnikov & Solík 2017; Lorincová et al., 2016).

“No fórum dos pro reitores de ensino, também discutem questões relacionadas à administração das universidades, e isso me refiro as questões de ensino. Foi lá que tentaram avançar com diploma digital e hoje a gente consegue dizer que a gente já tem.” (Entrevistado IES 1).

Por fim, nas IES públicas um grupo de elementos está relacionado com estratégia de longo prazo baseada em coopetição para gerar novas tecnologias, recursos financeiros, expertise e capital.

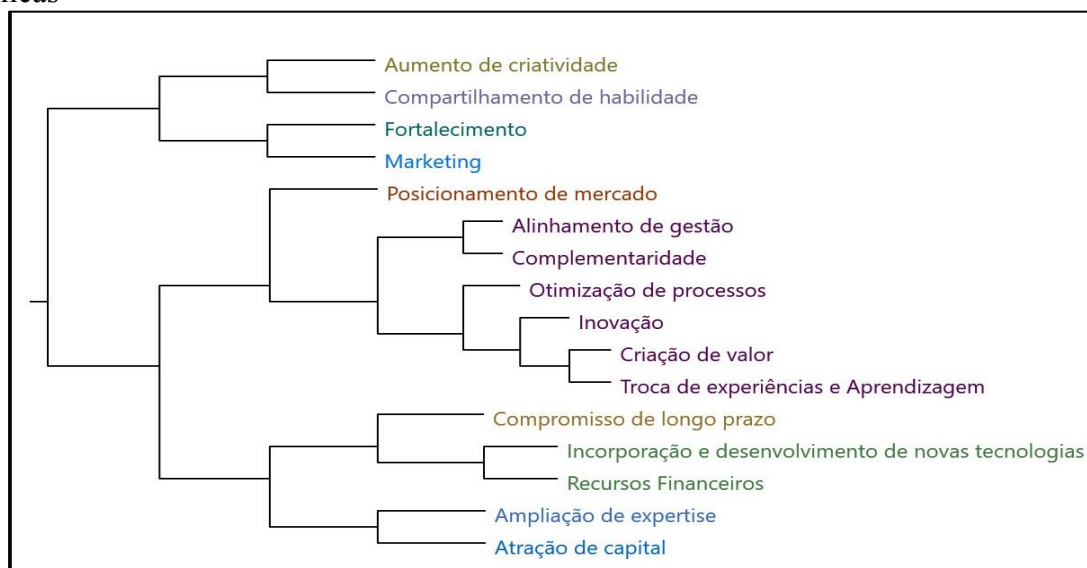
“Mas a gente já tem estreitado contatos e tentado de alguma forma criar caminhos pra que isso possa se viabilizar, captar esses recursos.” (Entrevistado IES 1).

“Tenho um projeto que já tá estruturado agora, é tentar buscar parceiros pra rodar, porque o investimento é muito alto, pra você ter noção, precisa de um investimento de dez milhões.” (Entrevistado IES 1).

“Então, tudo isso é fruto de acordo, de parceria ou de cooperação que são estabelecidos entre as partes envolvidas.” (Entrevistado IES 1).

Este fragmento da entrevista, se alinha com o que os autores Kordos et al. (2016), e Lorincová, Hitka e Balážová (2016) defendem sobre a captação de recursos ser um forte impulsionador, pois é um benefício conquistado com a formação da rede de coopetição. Como também o compartilhamento de habilidades (Liao, 2010) e a ampliação de expertise (Tsai, 2002; Argyris & Schon, 1978).

Figura 10. Clusters por similaridades de palavras para motivadores da coopetição em IES públicas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

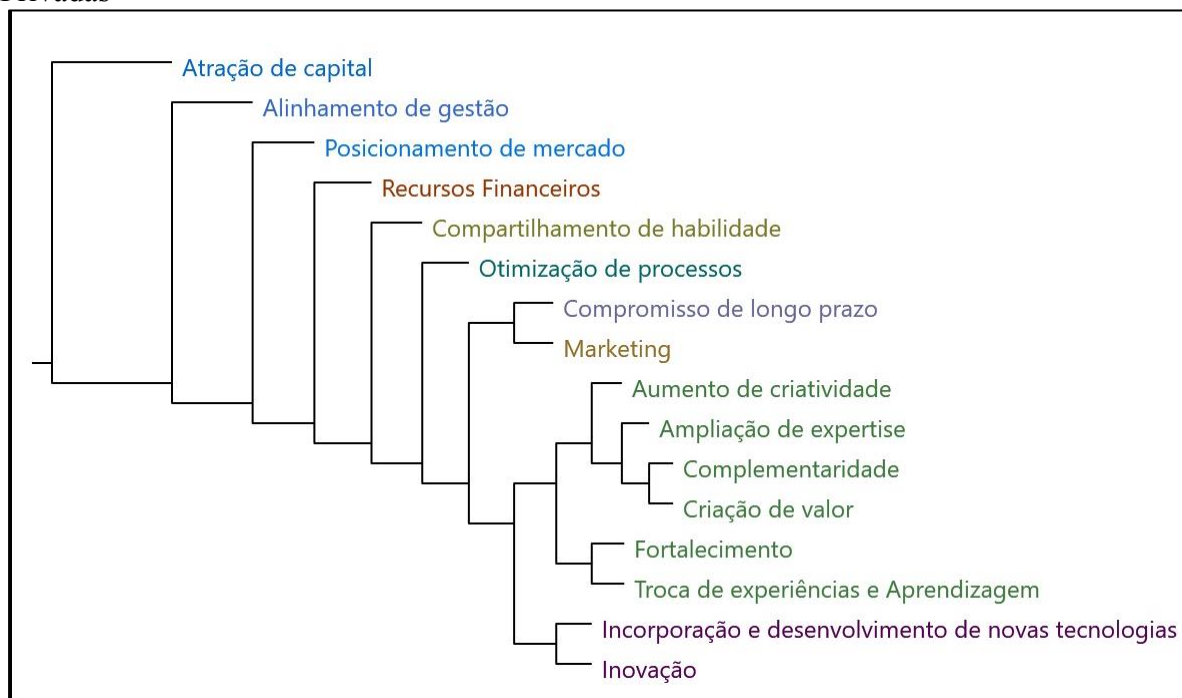
Na perspectiva do setor privado, a Figura 11, diferentemente do setor público, demonstra que os elementos motivadores mais mencionados, foram: aumento de criatividade, ampliação de expertise, complementariedade, criação de valor, fortalecimento, e a troca de experiências e aprendizagem. A complementariedade (Dussauge et al., 2000) é identificada nas IES públicas e privadas, conforme os trechos das entrevistas, abaixo:

“Então tem muito essa questão aí que a gente tem percebido nessa nessas trocas, essas trocas são muito ricas, tanto as trocas formais que acontecem, quanto as trocas informais que são os relacionamentos que a gente vai criando de confiança com com os colegas e isso vai ampliando o nosso horizonte de ganho institucional.”(Entrevistado IES 1).

“A parceria que tem com outras instituições é apenas com as que fazem parte do próprio grupo.” (Entrevistado IES 2).

“por mais que exista essa parceria, cada uma tem a sua filosofia e cada uma um pouco isolado.” (Entrevistado IES 3).

Figura 11. Clusters por similaridades de palavras para motivadores da coopetição em IES Privadas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

A Proposição 2 (P2) afirma que as barreiras da formação de redes de coopetição entre IES apontadas pela literatura são confirmados pelas instituições. Os resultados obtidos com a coleta de dados (Tabela 12) indicam que a P2 se confirma parcialmente, pois não atende todas as referências das categorias propostas pela literatura, abordadas anteriormente na tabela 4. Um elemento não foi mencionado nas entrevistas, a ausência de métricas de resultados da parceria. Os cinco principais elementos identificados segundo a codificação, foram:

- a) Escolha de parceiros para formação da rede
- b) Falta de liderança visionária
- c) Falta de recursos
- d) Insegurança na gestão
- e) Investimentos financeiros

Escolha de parceiros, proposto por Figueiredo e Franco (2022), é apontado na literatura e observada na prática cotidiana das IES entrevistadas, como forte barreira para formação da rede de coopetição. As IES acabam desenvolvendo parcerias pontuais apenas entre IES do mesmo grupo educacional ou adotam posturas muito isoladas para realização das ações.

As falas das IES entrevistadas, remetem a preocupação das mesmas com o vazamento das informações e todo risco que envolve a troca de informações entre a rede, como também a necessidade de formalização de limites para o desenvolvimento da relação, e a correta escolha dos parceiros que irão compor a mesma, (Figueiredo & Franco, 2022). A falta de liderança visionária (Madrid-Guijarro et al., 2009; Akhilesh, 2014) é observada, quando se percebe na prática que poucas ações em conjunto são realizadas com outra IES, sendo mais comum parcerias com escolas de ensino médio.

“[...] desde que as instituições elas tenham o mesmo objetivo, né? E que não se crie uma concorrência desleal entre elas, eu acredito que sempre é válido.” (Entrevistado IES 3).

“A parceria que tem com outras instituições é que faz parte do próprio grupo.” (Entrevistado IES 2).

“Não, acho que não, porque assim como tu falou, tem muitas faculdades, então eu não acho que a parceria seria interessante pra alguns diversos fatores.” (Entrevistado IES 7)

Outro elemento apontado como barreiras pela literatura é a falta de recursos para desenvolvimento das ações. Segundo Chasto (2000) e Wiklund e Shepherd (2005) é o grande limitador para a formação da rede, uma vez que os investimentos para avanços tecnológicos, nos processos e nas demais ações desenvolvidas, demandam de muitos esforços financeiros, e nem sempre esses, estão disponíveis para as IES.

“Tenho uma um projeto que já tá estruturado agora, é tentar buscar parceiros pra rodar, porque o investimento é muito alto, pra você ter noção, precisa de um investimento de dez milhões.” (Entrevistado IES 1).

As inseguranças da gestão por parte das IES, como, assimetrias existentes (Maroofi, 2015) entre as IES, o desajuste estratégico (Anslinger & Jenk, 2004), o alto nível de concorrência (Hargreaves, 1996) e o oportunismo (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Hamel, 1991; Oliver, 2004) existente no segmento de educação na cidade. Esses elementos são identificados pelas falas das IES entrevistadas.

“A parceria que tem com outras instituições é apenas com as que fazem parte do próprio grupo.” (Entrevistado IES 2).

“por mais que exista essa parceria, cada uma tem a sua filosofia e cada uma um pouco isolado.” (Entrevistado IES 3).

“[...]cooperar com outras instituições e existem programas, por

exemplo, de aprendizagem mútua entre essas instituições. Então, no caso, acho que essa seria uma das Vertentes interessantes.” (Entrevistado IES 2)

“A concorrência é uma Barreira, porque na realidade a gente vive, no mercado competindo, né? Às vezes você compete até com o mesmo. É marca do próprio grupo. Então eu acho que é uma Barreira, né?” (Entrevistado IES 6)

A falta de liderança visionária proposta por Madrid et al. (2009) e Akhilesh (2014) é observada com as falas das IES privadas, uma vez que demonstram certa limitação para a formação de parcerias com outras IES que não façam parte do mesmo grupo que representam. Essa insegurança, conforme aponta a literatura, pode ser justificada pela falta de instrumentos legais para a relação (Chin, Chan & Lam, 2008) e até mesmo instrumentos que possam assegurar as informações compartilhadas (Ritala, et al., 2022; Levy, Loebbecke & Powell, 2003), trazendo assim mais segurança para a relação de cooperação.

“Quando a gente trata aqui de objetivos desenvolvidos com outra instituição não existe nada nessa pauta.” (Entrevistado IES 2).

“Se não existe, eles iriam formular, para que pudesse limitar o acesso que cada um tem.” (Entrevistado IES 4)

Tabela 12. Resultados da categorização para barreiras comparativamente entre IES públicas e privadas

Categoria	IES Pública		IES Privadas	
	Entrevistas	Nº Referências	Entrevistas	Nº Referências
Alcance tecnológico	1	3	0	0
Assimetrias na rede	0	0	3	6
Alinhamento de processos	0	0	3	9
Ausência de métricas de resultados da parceria	0	0	0	0
Competitividade do setor	0	0	4	7
Concorrência	0	0	3	4
Desajuste de gestão	0	0	3	4
Desajuste estratégico	0	0	4	6
Escolha de parceiros para formação da rede	1	1	12	24
Falta de Alinhamento	0	0	4	6
Falta de instrumentos que garantam a segurança da informação	0	0	7	7
Falta de liderança visionária	0	0	8	22
Falta de recursos	1	2	5	12
Insegurança na gestão	0	0	8	11
Investimentos Financeiros	0	0	5	10
Limites e ajustes legais na relação de cooperação	0	0	1	1
Oportunismo	0	0	5	9
	01	06	13	138

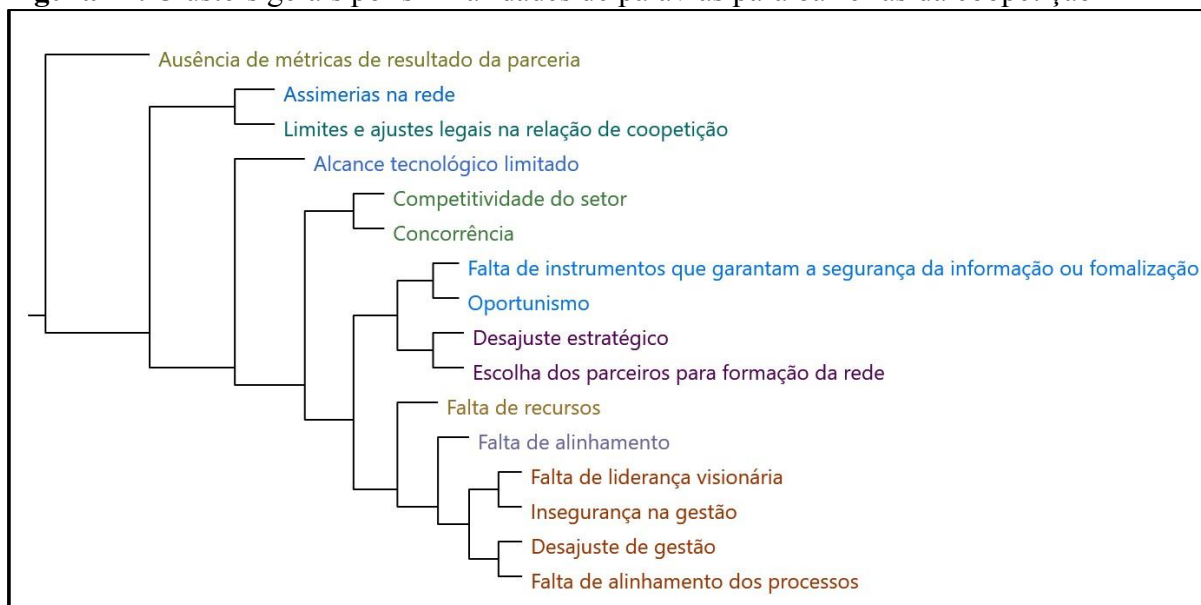
Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

Os resultados obtidos permitem identificar que nas IES do segmento privado, é considerável o receio ou limitação para formação de redes de coopetição. Esse resultado, pode ocorrer pelo fato de que as IES do setor privado que atuam em Campina Grande, são em sua grande maioria, franquias de grupos educacionais. Por um lado, esse é um limitador no que tange a tomada de decisão ou até mesmo autonomia para o desenvolvimento da rede; por outro lado, é gerador de alta competitividade (Hargreaves, 1996) que configura barreiras e tensões na rede, anteriormente comprovadas por Bengtsson et al. (2016).

“[...] desde que as instituições elas tenham o mesmo objetivo, né? E que não se crie uma concorrência desleal entre elas, eu acredito que sempre é válido.” (Entrevistado IES 3).

Ainda abordando as barreiras para formação de rede de coopetição e IES, a Figura 12, traz um dendrograma geral, que apresenta a classificação de *clusters* por similaridade de palavras/códigos, permitindo observar as características de cada código, e deste modo melhor compreender qual(is) e como as barreiras se interrelacionam.

Figura 12. Clusters gerais por similaridades de palavras para barreiras da coopetição

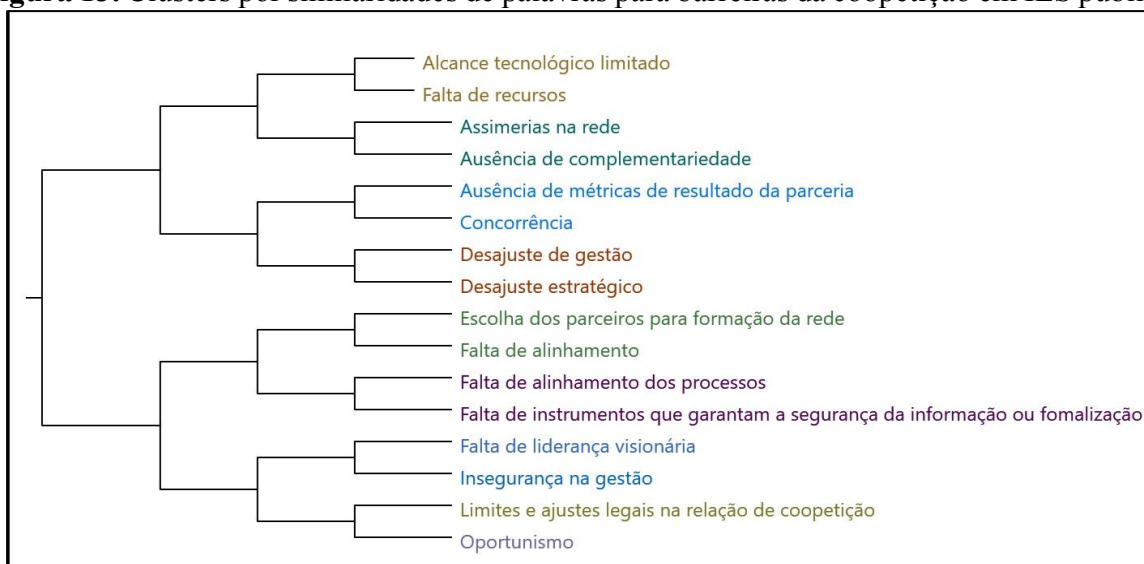


Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

No contexto de barreiras para formação da rede, a Figura 12 demonstra de maneira geral, *clusters* formados e agrupados pela similaridade de palavras, ambos abordando os riscos da coopetição. O primeiro, relaciona-se com as assimetrias da rede, e o segundo retrata os riscos da coopetição, como por exemplo: falta de recursos, falta de liderança visionária, insegurança de gestão, alinhamento de processos e gestão.

A análise por similaridade de palavras, indica a formação de *clusters* que retratam as barreiras para formação de redes de coopetição na percepção das IES públicas (Figura 13). O primeiro, retrata o alcance tecnológico limitado e também a limitação de recursos financeiros, os demais elementos possuem considerável equilíbrio quanto a sua similaridade e representatividade.

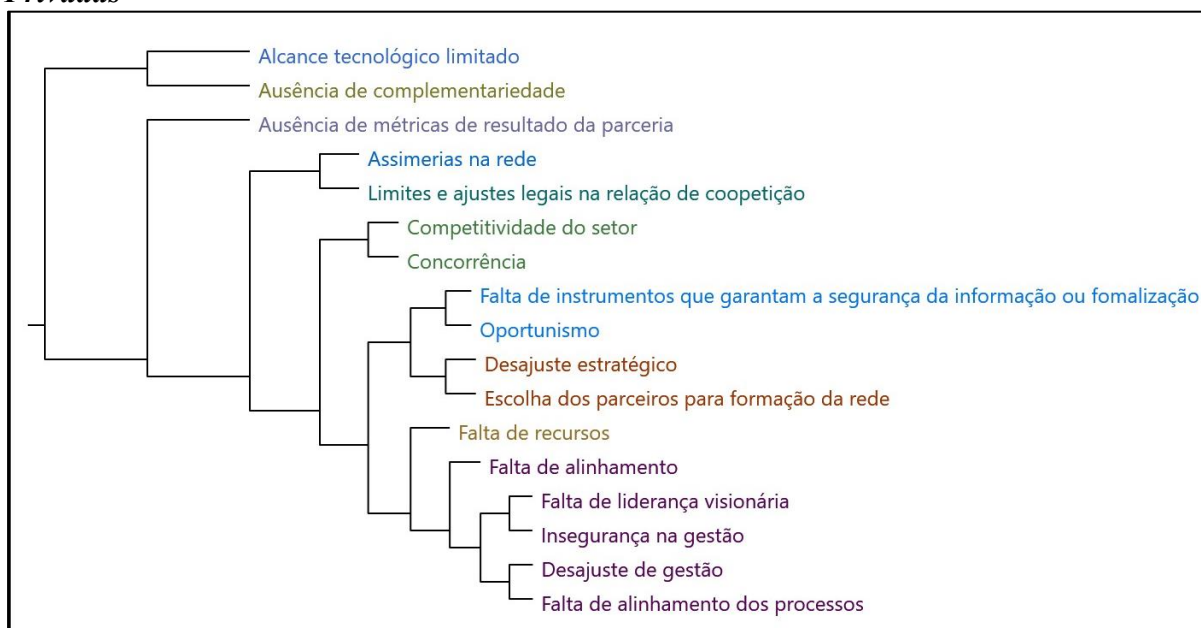
Figura 13. Clusters por similaridades de palavras para barreiras da coopetição em IES públicas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

A Figura 14 apresenta *clusters* formados pelas barreiras da coopetição, a partir de IES privadas, estes são agrupados por sua similaridade. O primeiro ausência de métricas para monitorar os resultados da parceria, e em segundo momento retrata a falta de instrumentos que garantam a segurança da informação ou formalização, escolha de parceiros, falta de alinhamento e insegurança da gestão.

Figura 14. Clusters por similaridades de palavras para barreiras da coopetição em IES Privadas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

Tratando de barreiras para formação de redes de coopetição entre IES, tanto no viés de instituição pública e privada, se faz necessário salientar a existência de uma unanimidade entre as IES entrevistadas relacionado à escolha dos parceiros para rede, conforme mencionam Figueiredo e Franco (2022). Segundo a IES pública, a relação e articulação das ações se dão entre IES da mesma esfera. Enquanto para as IES privadas que foram entrevistadas, a barreira mencionada pela literatura é um elemento que traz consigo uma preocupação por parte da gestão, na escolha do parceiro para a possível formação da rede.

Conforme afirmam Figueiredo e Franco (2022), caso essa escolha seja realizada de forma equivocada, poderá afetar a relação. Isto se observa nas falas dos entrevistados, por exemplo:

“[...] desde que as instituições elas tenham o mesmo objetivo, né? E que não se crie uma concorrência desleal entre elas, eu acredito que sempre é válido.” (Entrevistado IES 3).

“Eu acho que os critérios ideais seriam, definição de público, para não acontecer de todo mundo lutar pelo mesmo público no mercado.” (Entrevistado IES 5)

Ao tratar sobre o nível de planejamento e governança existente entre as ações realizadas por parte das IES entrevistadas, foi possível identificar que na IES pública existe um certo nível de maturidade quando se trata de planejamento estratégico e de governança, pois

constantemente desenvolvem reuniões, fóruns e debates com outras IES, com o intuito de alinhar ações, como é demonstrado pelo portal do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (Forplad). No entanto, é um processo interno, o que diferencia-se do defendido por Choi et al. (2010) sobre uma governança de rede. Diferentemente na esfera privada, não se identifica um grau de governança interno e conforme se observa na Tabela 13, o alinhamento da gestão também é mais reduzido.

Tabela 13 . Alinhamento de gestão

Categoria	IES Pública		IES Privadas	
	Nº Entrevistas	Nº Referências	Nº Entrevistas	Nº Referências
Alinhamento de gestão	1	5	2	4

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

Os resultados demonstram que, a P3 se confirma parcialmente, pois apenas na IES 1, que atua na esfera pública, são desenvolvidas ações que agregam no desenvolvimento do planejamento estratégico e também de governança, porém internamente, não configurando uma governança de rede de coopetição entre IES.

“nós participamos do fórum de pró-reitores e planejamento e administração.” (Entrevistado IES 1).

“Esses fóruns eles tem reuniões ah que acontecem pelo menos três vezes no ano.” (Entrevistado IES 1).

A formação de redes de coopetição em IES da região é impulsionada por alguns fatores, listados e confirmados com base na teoria, mas é necessário alertar para elementos que afetam ou se configuram como barreiras para que essa formação aconteça. De acordo com as entrevistas realizadas com as IES, e seguindo a codificação realizada através do Nvivo, foi possível identificar na Tabela 14 os seguintes resultados:

Tabela 14. Resultados das entrevistas com base em motivadores e barreiras da coopetição

Coopetição em IES	Nº de Referências
Motivadores	230
Barreiras	144
Total de referências das categorias de análise identificadas nas entrevistas	374

Fonte: Elaborado pelo próprio autor a partir dos resultados do Nvivo software (2023)

Este resultado demonstra uma percepção positiva por parte das IES entrevistadas, para a possível formação de uma rede de coopetição, uma vez que de 374 referências identificadas com a codificação, 230 delas, mencionam termos que remetem a motivadores e apenas 144 relacionam barreiras. Se faz necessário mencionar que, um novo elemento foi identificado como sendo um impulsionador para essa formação da rede. As ações de responsabilidade social são motivadores para que as IES desenvolvam parcerias com outras IES e as instituições visualizam isso como possível e vantajoso para as IES envolvidas da rede.

Tratando de fragilidades da rede de coopetição, foi possível observar nas entrevistas, que as IES, ainda não desenvolvem formalmente relações de parceria com outras IES, mas desenvolvem com escolas, para a promoção de seus cursos. Em contrapartida, a IES 3 quando entrevistada, demonstrou limitação no quesito tomada de decisão, pois realiza apenas ações de forma pontual, por ser uma franquia não possui autonomia na tomada de decisão, conforme aponta a transcrição dos trechos abaixo:

“A questão de captação. Por isso que vai mais pra escolas de ensino médio para contribuir. Pra poder pegar os alunos de terceiro ano. [...]pra poder transformar em alunos da instituição.” (Entrevistado IES 2).

“cada unidade tem sim a abertura de realizar as suas ações de forma mais pontual.” (Entrevistado IES 3).

“Sim, por ser uma franquia, aí tudo é direcionado através da central.” (Entrevistado IES 6)

Essas dificuldades apontadas nas entrevistas, são indicadas na literatura como falta de liderança visionária, conforme retrata Madrid-Guijarro et al. (2009) e Akhilesh (2014). No entanto, as entrevistas indicaram que existe um interesse por parte das IES locais em instituir uma rede de coopetição e também práticas de governança para desenvolver suas ações, conforme evidenciam os entrevistados:

“Então isso é muito rico na medida em que a gente faz parte dessas redes, aí é que a gente vai trocando fichinhas, trocando ideias em relação ao que é feito, que a gente consiga otimizar o nosso processo e ajudar também os colegas em relação ao que a gente consegue oferecer de melhores práticas.” (Entrevistado IES 1).

“Querendo ou não são concorrentes, mas se juntassem em prol de um projeto que fosse beneficiar a sociedade acho que traria muita vantagem! Mas, nesse sentido não existe ainda nada” (Entrevistado IES 2).

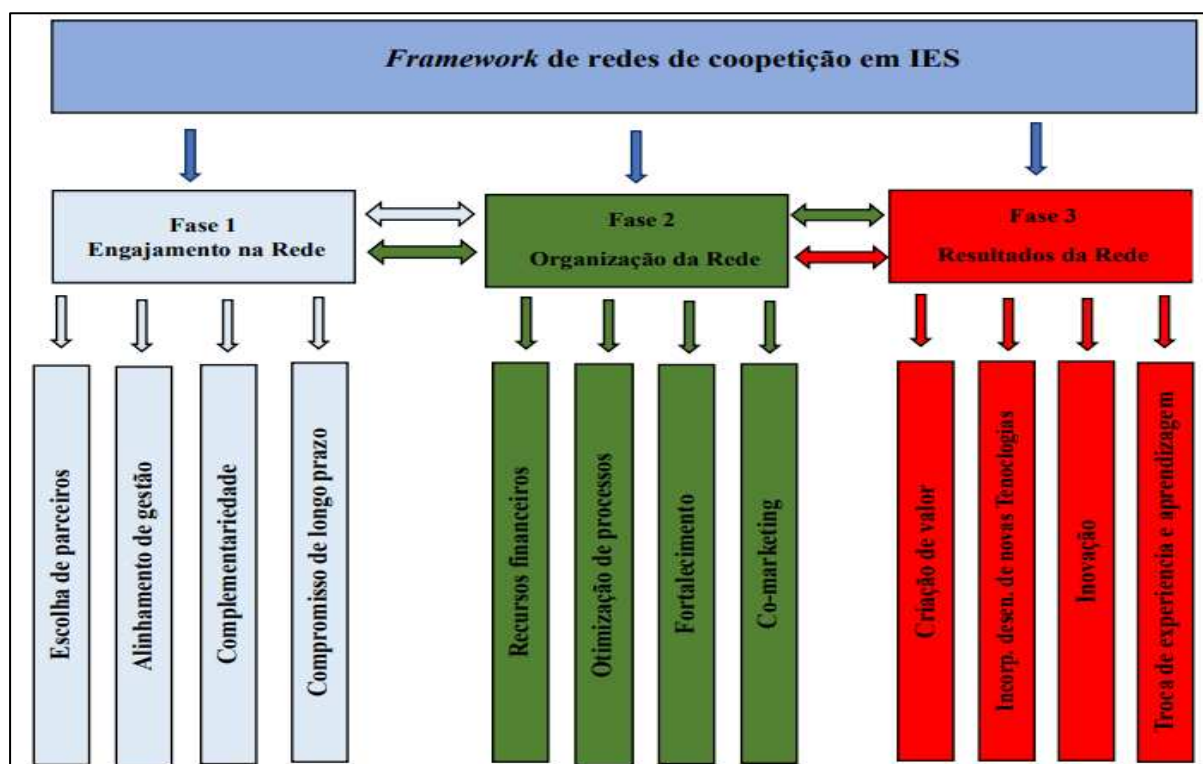
“[...] desde que as instituições elas tenham o mesmo objetivo, né? E que não se crie uma concorrência desleal entre elas, eu acredito que sempre é válido.” (Entrevistado IES 3).

Estes resultados permitem validar a proposição P4, ou seja, as IES visualizam vantagens na formação de uma rede de coopetição entre as instituições de ensino da região, bem como, a P5, pois, as IES consideram uma estratégia possível de ser desenvolvida e demonstram desejo de criar a rede de coopetição.

4.1 Proposição de um *framework* para coopetição entre IES de Campina Grande

A partir da literatura e dos resultados das entrevistas realizadas, como também, considerando os motivadores, e apontando caminhos para minimizar as barreiras buscou-se propor um *framework* voltado para a coopetição entre IES de Campina Grande. Estas indicações foram adaptados da teoria de forma mais ampla para o segmento da educação e ordenadas com base na frequência de menções feitas pelas IES entrevistadas. Indica os elementos mais importantes em cada fase do desenvolvimento da rede para que a estratégia de coopetição se consolide.

Figura 15. Proposição de modelo para formação de redes de coopetição em IES



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023)

A Figura 15, a partir de análise da literatura e entrevistas realizadas, apresenta uma sugestão de modelo para a formação de redes de coopetição em IES em três fases que se retroalimentam: Engajamento, organização e resultados da rede de coopetição entre IES.

A fase 1 é a inicial e sinaliza o caminho para engajamento na rede. Portanto, retrata a importância da escolha dos parceiros, uma vez que suas características e competências técnicas são fundamentais para que a parceria obtenha resultados esperados (Figueiredo & Franco, 2022). Também, focaliza o alinhamento de gestão (Choi et al., 2010), um aspecto positivo atendido com a formação da rede, uma vez que a relação permite um melhor ajuste dos objetivos, como também a complementariedade entre os parceiros (Dussauge et al., 2000), e o desenvolvimento de um compromisso de longo prazo (Zineldin et al., 1997). Este conjunto de fatores tende a produzir, relações mais sólidas de parceria, favorecendo assim um melhor desenvolvimento de estratégias de coopetição.

Em seguida, na fase 2, o modelo enfatiza como funciona a organização da rede, através da captação de recursos (Kordos et al., 2016; Lorincová, Hitka & Balážová, 2016), sendo este um impulsionador da mesma, associado a otimização de processos (Zineldin, 2004; Luo, 2007; Gnyawali & Park, 2009, 2011, Ritalla & Hurmelinna-Laukkanen 2009), e o fortalecimento da rede (Zineldin et al., 1997). Estes fatores são elementos atendidos através da unificação das competências e também de pontos como, compartilhamento de riscos e redução de custos e, por fim, o co-marketing (Havierníková, Lemańska-Majdzik & Mura, 2017), uma vez que as ações coletivas de marketing permitem que as IES conquistem maior visibilidade com menor custo de promoção.

Em sua fase 3, o modelo dá ênfase aos resultados obtidos com a formação da rede de coopetição, como a criação de valor (Gnyawali & Madhavan, 2001), que é beneficiada com o compartilhamento de conhecimento. Nessa fase, a incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias (Gnyawali & Park, 2011), também é favorecida, abrindo um viés para inovação (Li & Geng, 2012; Havierníková et al., 2017; Májková, Ključnikove & Solík, 2017; Lorincová, Hitka & Balážová, 2016). O compartilhamento de habilidades favorece diretamente ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e etc. Consolidando a rede com a troca de experiência e aprendizagem (Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Lagemann, 2004; Balestrin, 2000; Zhang et al., 2008; Li & Geng 2012; Hiroyuki & Nishimura, 2015) sendo esse, outro impulsionador para a formação da estratégia de coopetição, pois evidencia a troca de habilidades e conhecimentos.

CAPÍTULO 4

5 CONCLUSÕES

A presente dissertação, assumiu como objetivo central, identificar as barreiras e motivadores para formação de redes de coopetição entre instituições de educação superior possibilitando a criação de uma proposta de rede de coopetição para o setor, em particular da cidade de Campina Grande. A revisão de literatura partiu de uma busca na Web of Science, que permitiu identificar 134 publicações, das quais 120 foram excluídas por não atenderem aos critérios de inclusão propostos no estudo. Tais critérios davam conta da perspectiva de coopetição voltada para o cenário de educação, como rede ou como metodologia de ensino, 14 publicações atenderam os requisitos do estudo e contemplavam a proposta do estudo, essas publicações foram subdivididas por suas propostas, ou seja, quatro delas abordaram coopetição como rede e nove delas como metodologia de ensino. Este procedimento permitiu entender com profundidade como estava a aplicação do construto coopetição no setor de educação, tanto no contexto empírico como no contexto teórico.

O objetivo geral da dissertação foi desmembrado em três objetivos específicos, como forma de atender ao processo metodológico proposto e também responder a pergunta de pesquisa sobre quais são as barreiras e motivadores para formação de redes de coopetição no segmento de educação superior. São eles: Identificar as motivações para instituições de ensino superior aderirem a redes de coopetição, ou seja, cooperar com concorrentes do setor; Identificar as barreiras para formação de redes de coopetição no segmento de educação superior; Propor um *framework* para a coopetição para o segmento de educação superior no contexto da cidade de Campina Grande -PB.

O objetivo específico 1 foi atendido ao identificar os motivadores para formação de redes de coopetição em IES na literatura e na prática das IES. Na literatura apontou-se a troca de experiências e aprendizagem, geração de inovação, co-marketing, compartilhamento de habilidade, posicionamento de mercado, captação de recursos financeiros, complementariedade, criação de valor, otimização de processos, ampliação de expertise, fortalecimento, aumento da criatividade e acesso a novas tecnologias. Enquanto que para formação de rede de coopetição a literatura indica, as seguintes barreiras: oportunismo, assimetrias na rede, desajuste estratégico, elevada concorrência entre os pares, falta de recursos, falta de instrumentos que garantam a segurança da informação, ausência de

complementariedade, limites e ajustes legais na relação de coopetição, e erro na escolha dos parceiros para formação da rede.

Realizando o cruzamento do que a literatura propôs e o que os resultados desta pesquisa foi possível perceber que alguns elementos não foram sinalizados pelas IES. Este achado indica que nem todos os drivers ou barreiras da coopetição apontadas nos estudos de outros setores, ocorrem no contexto do setor de educação. Na prática, em ordem de importância, as IES sinalizaram como motivadores, troca de experiência e aprendizagem, complementariedade, criação de valor, recusus financeiros, inovação, fortalecimento, incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias, compromisso de longo prazo, ampliação de expertise, otimização de processos, alinhamento de gestão, marketing, compartilhamento de habilidades, aumento de criatividade, posicionamento de mercado. O elemento atração de capital estrangeiro, não foi mencionado pelas IES.

Quando se tratou sobre as barreiras, atendendo ao objetivo específico 2, as IES abordadas sinalizaram, considerando a importância por base dos mais citados, escolha de parceiros para formação da rede, falta de liderança visionária, falta de recursos, insegurança na gestão, investimentos financeiros, oportunismo, alinhamento de processos, falta de instrumentos que garantam a segurança da informação, competitividade do setor, assimetrias na rede, desajuste estratégico, falta de alinhamento, concorrência, desajuste de gestão, alcance tecnológico, limites e ajustes legais na relação de coopetição. O elemento, ausência de métricas de resultados da parceria, não foi mencionado nas entrevistas.

De acordo com o objetivo específico 3, a análise do cenário das redes de coopetição na cidade, possibilitou propor um *framework*, dividido em 3 fases para a criação de uma rede de coopetição entre IES no contexto de Campina Grande PB. O modelo aponta, desde o engajamento para formação da rede, passando pela organização da mesma, até os resultados obtidos com a relação da coopetição entre IES da cidade.

A proposta é uma síntese dos achados desta pesquisa, proporcionando um *framework* integrador entre as motivações e os caminhos para minimizar as barreiras da coopetição. A falta de recursos é minimizada pela complementariedade, obtenção de recursos financeiros. A escolha dos parceiros e incorporação de novas tecnologias contribuir para reduzir as assimetrias na rede, bem como assimetrias no alcance tecnologico dos parceiros. Os desajustes estrategicos e de gestão, também se minimizam pelo alinhamento de gestão e a otimização de processos. Enquanto aos aspectos negativos da concorrência, insegurança da informação, liderança e riscos de oportunismos podem ser controlados pelo estabelecimento de compromissos de longo prazo e fortalecimento da rede. Desta forma, os resultados de criação de valor, inovação,

tecnologias e troca de experiências e aprendizagem tornam-se um *output* positivo da rede de coopetição entre IES.

O estudo possibilitou apontar contribuições, tanto para o viés teórico, quanto mercadológico, pois da análise, emergiu uma variável não abordada pela literatura utilizada como base teórica, a responsabilidade social, como motivador para a formação de redes de coopetição. Esse aporte a literatura, permite que essa variável, seja estudada de modo mais aprofundado, em novas pesquisas, e inserida como um dos motivadores para formação de redes de coopetição em educação.

As evidências mostraram que existem motivadores da coopetição no nível individual, institucional e da sociedade. Este achado indica que a coopetição no contexto do setor de educação tem motivos e resultados multiníveis, portanto, pode criar valor em diferentes instâncias, para os colaboradores das IES, para as instituições de ensino da rede de coopetição e para a sociedade em que as IES estão inseridas.

A análise do que é proposto teoricamente, e comparando com o que ocorre no cenário de Campina Grande, é um outro aporte importante, pois possibilita entender as limitações para o desenvolvimento das redes de coopetição entre as IES da cidade, como também despertar a atenção para que sejam analisados outros ambientes, contextos e segmentos. Os dados analisados indicaram que mesmo não existindo relação formal de coopetição com outras IES, uma parceria nesse sentido seria positiva para as instituições e poderá gerar benefícios para a sociedade.

Em síntese, esta pesquisa gerou implicações teóricas, gerenciais e também para políticas públicas. A partir da constatação de que as redes de coopetição entre IES podem gerar benefícios para a sociedade, os governos devem estimular esta estratégia, e vincular políticas públicas como de concessão de fundos ao participação em redes institucionais de ensino. Bem como, promover editais de financiamento a pesquisa, ou criação de novos cursos em redes de instituições da mesma cidade ou região.

5.1 Implicações Teóricas

O estudo permite uma ampliação da literatura sobre o uso da estratégia de coopetição no segmento da educação, uma vez que identifica importantes elementos para a formação de uma rede, motivadores e barreiras, e como estes podem ser utilizados para que essa implementação se torne possível. Contribui também para preencher lacunas existentes nas bases de dados, onde ainda são baixos os números de estudos que abordam o uso da coopetição

no segmento da educação, pois muitos deles, tratam a ferramenta apenas como metodologia de ensino e o quantitativo que retrata a coopetição como rede entre IES, ainda é relativamente baixo. As especificidades do setor de educação mostram que é necessário estudar mais este tipo de rede. Os achados desta pesquisa sugerem a existência de um tipo de motivação que não é frequente no contexto das firmas de outros setores, a responsabilidade social.

Por um lado, as IES demonstram que a geração de benefícios amplos para a sociedade pode conduzi-las a ingressar em uma estratégia de cooperação com os competidores. Por outro lado, os achados sugerem motivações pessoais dos participantes da rede, relacionadas a vantagens pessoais como melhoria do conhecimento, troca de aprendizagem e captação de capital para pesquisas. Esta é uma ampliação teórica sobre a variável benefício percebido que é um importante e consolidado driver da coopetição. No contexto das IES, os benefícios devem ser percebidos no nível da empresa, da sociedade e dos indivíduos para que a rede de coopetição se forme. Existem dois níveis de engajamento, da organização e do indivíduo, isto quer dizer, que não basta ser conduzida como uma estratégia organizacional, deve ser também uma estratégia pessoal.

5.2 Implicações Gerenciais

Os resultados obtidos com as entrevistas, permitiram inferir que entre as IES abordadas, existe um olhar positivo para formação de uma rede de coopetição, mas na prática cotidiana das IES as barreiras percebidas impedem que essa rede seja de fato implementada, principalmente nas IES privadas. Esta implicação demonstra a necessidade da existência de um modelo para que os riscos sejam minimizados no ato da formação dessa rede, e também que as IES, obtenham vantagem competitiva fazendo uso dos elementos que impulsionam essa rede. Esse direcionamento através da análise e sugestão de um modelo de coopetição voltado especificamente para o segmento da educação, beneficia de forma gerencial o processo de decisão, pois faz um importante aporte de informações.

Cabe salientar que embora as proposições tenham sido trabalhadas de maneira generalistas, o contexto de análise foi a cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba. Diante do exposto, e com o resultado das entrevistas, foi possível propor um modelo para servir de base, para a formação de uma rede de coopetição entre IES na cidade de Campina Grande, modelo este que segue os elementos sinalizados pelas IES abordadas.

Conclui-se que há uma percepção positiva por parte das IES em relação a elementos que impulsionam a formação de uma rede de coopetição em IES, segundo o total 374 referências,

230 delas, remetiam a estes motivadores, e apenas 144 dessas referências abordavam barreiras, colaborando assim, com o que a literatura propôs com esse estudo. Isso torna relevante a proposta de um modelo para formação de rede de coopetição em IES, como também a validação futura do modelo proposto, incorporando o que existe disponível na literatura.

Campina Grande, conta atualmente com um total de 12 IES atuando na cidade com o modelo de ensino presencial, e mais de 45 IES que atuam com a modalidade de ensino EaD. Este quantitativo, permite sugerir que a formação de uma rede de coopetição, possibilitaria a partir dos elementos identificados na literatura e no cruzamento com as entrevistas realizadas, promover ações que beneficiariam não só o segmento da educação no contexto local, como também a sociedade.

5.3 Implicações para políticas públicas

A partir das entrevistas realizadas é possível inferir que o estudo traz contribuições importantes para o fomento de políticas públicas que permitam a formação de uma rede de coopetição para o segmento da educação. Investimentos em políticas que permitem o incentivo e a fiscalização desses relacionamentos estratégicos pode gerar benefícios à sociedade. Considerando que a complementaridade de recursos pode conduzir as IES a proporcionar um melhor serviço à sociedade e reduzir custos, programas de criação de redes e consórcios de IES devem ser fomentados por governos das esferas estadual e federal.

Deste modo é possível que essas iniciativas do ponto de vista de políticas públicas, possam beneficiar a relação entre IES, sejam do segmento público ou privado, minimizando as discrepâncias existentes no cenário atual, onde algumas IES não possuem um claro direcionamento para desenvolver suas ações. Confirmando esse argumento, encontra-se o censo da educação, pois grande maioria das IES não fazem o completo preenchimento das informações necessárias para que os governos possam propor ações ou mesmo aprimorar as que já existem.

De acordo com o que foi obtido com as respostas dos entrevistados é possível perceber que no aspecto relacionado às barreiras para formação de rede, muitos dos elementos citados, se dão pelo receio da competitividade ou concorrência, assim como também a falta de instrumentos legais que regulamentem essa relação e também a publicidade de informações concretas em relação as IES, para que a escolha dos parceiros para formação de rede seja realizada, conforme apontado pela literatura como um dos *grades gaps* quando se trata da iniciativa para formação.

Deste modo as políticas públicas, as ações governamentais e até mesmo a criação de órgãos que direcionem de maneira mais eficiente ou gerenciem as informações prestadas pelas IES, podem beneficiar no aspecto político/legal. Com esses mecanismos em mãos é possível trazer maior segurança por parte das IES no momento de formatar essa rede. Os editais de fomento a pesquisa podem incluir a exigência de trabalho em rede entre IES da mesma cidade, e desta forma incentivarão a formação de parcerias locais gerando a complementariedade que beneficiará a sociedade.

5.4 Limitações e estudos futuros

Das limitações do estudo é possível citar o acesso as IES, pois grande parte delas são do setor privado e possuem pouca autonomia para desenvolver ações. Elas se configuram como franquias de grandes redes e com isso trazem certa dependência de esferas mais altas na administração, limitando assim o poder de decisão. Outro limitante foi o contexto analisado, ou seja, apenas a cidade Campina Grande PB, dando margem para uma análise mais ampla da região/estado. Ser um estudo de caso, apesar de gerar riqueza de informações, também se torna um limitador pelo fato de não ser possível identificar relações de causa e efeito, desta forma, não é possível identificar quais dos motivadores ou barreiras tem maior efeito na performance de uma rede de coopetição entre IES. Por último, o baixo número de estudos publicados sobre coopetição no setor de educação, especialmente considerando redes entre IES, foi um limitador dessa pesquisa.

Considerando as limitações, sugere-se como pesquisas futuras, um estudo quantitativo aplicando os elementos identificados nesta pesquisa em amostras de IES para criar um modelo explicativo da coopetição no contexto do setor de educação. Também a realização de estudos qualitativos comparativos entre diferentes regiões e países podendo ser fonte de novos achados para a perspectiva da coopetição.

6 REFERÊNCIAS

- Abdollahi, N., Albani, A., Anthony, E., Baud, A., Cardon, M., Clerc, R., ... & Lopes, A. (2018). Meet-U: educating through research immersion. *PLoS computational biology*, 14(3), e1005992.
- Abosag, I., Yen, D. A., & Barnes, B. R. (2016). What is dark about the dark-side of business relationships?. *Industrial Marketing Management*, 55, 5-9.
- Akhilesh, K. B. (2014). Creativity in R&D organizations. In *R&D management* (pp. 125–139). New Delhi: Springer.
- Anslinger, P. eJenk, J. (2004), "Criando alianças bem sucedidas", *Journal of Business Strategy*, Vol. 25 No. 2, pp. 18-22. <https://doi.org/10.1108/02756660410525362>
- Ardito, G., Czerkawski, B., & Scollins, L. (2020). Learning computational thinking together: Effects of gender differences in collaborative middle school robotics program. *TechTrends*, 64(3), 373–387.
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Lisboa-Portugal). Presses Universitaires de France.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Trad. de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bengtsson, M. eKock, S. (1999), "Cooperation and consistency in relations between competitors in business networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14 No. 3, pp. 178-194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426. [foi:10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188. [doi:10.1016/j.indmarman.2014.02.015](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015)
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2016.05.003>
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Vincent, J. (2010). Co-opetition: clarifying the concept and outlining an agenda for further research on co-opetitive dynamics. *Competitive Review*, 20(2), 194-214.
- Bennett, R., & Kottasz, R. (2011). Strategic, competitive, and co-operative approaches to internationalisation in European business schools. *Journal of Marketing Management*, 27(11-12), 1087-1116.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business research*, 66(10), 2060-2070.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2017). Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British journal of management.*, 29(3), 391-410.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). *The right game: Use game theory to shape strategy* (Vol. 76, pp. 57-71). Chicago: Harvard Business Review.

- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*, Harper Collins Business.
- Bravo A, Serralheiro A and Militar A (2018) Strategies for higher education in a global context. *Economics World* 6(5): 370– 383.
- Bühler, R. N., Tubin, L. C., Duarte, G. Z., & Verschoore, J. R. (2023). Intra-organizational Cooperation and Competition: Antecedents, Dynamics, and Outcomes of the Interplay between Cooperation and Competition. *International Journal of Business and Management*, 18(4).
- Bulman, J. C., McQuiston, S. A., Bedi, H. S., & Rawson, J. V. (2023). “Coopetition” in Practice: Regional Collaborations in Radiology Resident Education. *Academic Radiology*, 30(4), 621-624.
- Burström, T., Kock, S., & Wincent, J. (2022). Coopetition–Strategy and interorganizational transformation: Platform, innovation barriers, and cooperative dynamics. *Industrial Marketing Management*, 104, 101-115.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809.
- Carfi, D., & Schilirò, D. (2014). *Coopetitive Game Solutions for the Greek Crisis. Design a Pattern of Sustainable Growth, Innovation, Education, Energy and Environment*.
- Chaston, I. e Mangles, T. (2000), "Redes de negócios: auxiliando a gestão do conhecimento e aquisição de competências dentro das empresas de manufatura do Reino Unido", *Journal of Small Business and Enterprise Development* , vol. 7 No. 2, pp. 160-170. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006837>
- Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. (2019). “All for One and One for All?”-Knowledge broker roles in managing tensions of internal cooperation: The Ubisoft case. *Research Policy*, 48(3), 584-600. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.009>
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Partnering based on cooperation in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu, Brazil. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 19, 219-235. doi.org/10.1080/13032917.2017.1322524.
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454. doi:10.1108/02635570810868326
- Choi, P., Garcia, R., & Friedrich, C. (2010). The drivers for collective horizontal cooperation: a case study of screwcap initiatives in the international wine industry. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(3), 271-290.
- Cobler, D., Buchanan, R., Sheddan, B., Scruggs, J., Funkhouser, B., & Carter, D. (2019). Enhancing "Coopetition": A Model for Physical Activity Courses. *Physical Educator*, 76(5), 1181-1200.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). Action research. In L. Cohen, L. Manion, & K. Morrison (Eds.), *Research methods in education* (5th ed., pp. 226e241)
- Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas. (2015). O maior sistema de educação superior em atuação no Rio Grande do Sul. Retrieved from Comung Web site: <http://www.comung.org.br>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). The yin and yang nature of cooperation activities: non-linear effects and the moderating role of competitive intensity for internationalised firms. *International marketing review*, 38(4), 690-716.
- Crick, J.M. eCrick, D. (2019), "Desenvolvendo e validando uma medida multidimensional de cooperação", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 No. 4, pp. 665-689. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2018-0217>
- Czakon, W., & Czernek-Marszałek, K. (2021). Competitor perceptions in tourism cooperation. *Journal of Travel Research*, 60(2), 312-335.

- Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875.
- Czakon, W., Niemand, T., Gast, J., Kraus, S., & Frühstück, L. (2020). Designing coopetition for radical innovation: An experimental study of managers' preferences for developing self-driving electric cars. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119992. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119992>
- Dal-Soto, F., & Monticelli, J. (2017). Estratégias de coopetição na educação superior brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 65-78.
- Deitz, G., Tokman, M., Richey, R. G., & Morgan, R. M. (2010). Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 862-873. doi:10.1016/j.indmarman.2010.01.003
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99-126.
- Fernandez, A. S., Chiambaretto, P., Le Roy, F., & Czakon, W. (2019). Introduction: coopetition: from neologism to a new paradigm, 1-10.
- Figueiredo, N. D. L., & Franco, M. (2022). Business simulation in higher education: A case study from a network cooperation perspective. *Industry and Higher Education*, 36(2), 200-216.
- Filsecker, M., & Hickey, D. T. (2014). A multilevel analysis of the effects of external rewards on elementary students' motivation, engagement and learning in an educational game. *Computers & Education*, 75, 136e148.
- Foerster-pastor, U. S., Golowko, N., Hell, C. R., & Marquardt, K. (2019). Creating talent pools through coopetition: a case study on vocational training programs in Romania. *Management & Marketing*, 14(2).
- Fu, F. L., Wu, Y. L., & Ho, H. C. (2009). An investigation of cooperative pedagogic design for knowledge creation in web-based learning. *Computers & Education*, 53(3), 550-562.
- Galich, A., & Marz, L. (2012). Does the development of alternative energy technologies allow for new forms of Coopetition?. *Organizacija*, 45(2), 50-58.
- Galkina, T., & Lundgren-Henriksson, E. L. (2017). Coopetition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation. *Industrial Marketing Management*, 67, 158-173.
- Garraffo, F. (2002, May). Types of coopetition to manage emerging technologies. In EURAM: Second Annual Conference, Innovative Research in Management (pp. 9-11).
- Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2012). Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure?. *Journal of Systems and Software*, 85(5), 1096-1104.
- Gnyawali, D. & Park, B. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40 (5), pp. 650-663.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Co-opetition entre gigantes: Colaboração com concorrentes para inovação tecnológica. *Política de pesquisa*, 40(5), 650-663.
- Gnyawali, N. A., & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive

- Dynamics: A Perspective of Structural Immersion. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Granata, J., Géraudel, M., & d'Armagnac, S. (2019). When entrepreneurs instigate institutional change through coopetition: The case of winemakers in south of France. *Strategic Change*, 28(6), 409-422. <https://doi.org/10.1002/jsc.2304>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203-215. doi:10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3
- Habánik, J., Kordoš, M., & Hošták, P. (2016). Competitiveness of Slovak economy and regional development policies. *Journal of International Studies*, 9(1), 144–155. <https://dx.doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-1/10>.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), 133-139.
- Hargreaves, L. (1996). Collaboration: A condition for survival for small rural schools. *Consorting and collaborating in the education marketplace*, 21-38.
- Havierníková, K., Lemańska-Majdzik, A., Mura, L. (2018). Advantages and Disadvantages of the Participation of SMEs in Tourism Clusters. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 8(6), 1205-1215. [https://doi.org/10.14505/jemt.v8.6\(22\).07](https://doi.org/10.14505/jemt.v8.6(22).07)
- Hiroyuki, O., & Nishimura, J. (2015) Local Management of National Cluster Policies: Comparative Case Studies of Japanese, German, and French Biotechnology Clusters. *Administrative Sciences*, 5(4), 213–239. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci5040213>.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Brasileiro de 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012 <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/campina-grande/panorama>
- Jawaid, I., Javed, M. Y., Jaffery, M. H., Akram, A., Safder, U., & Hassan, S. (2020). Robotic system education for young children by collaborative project-based learning. *Computer Applications in Engineering Education*, 28(1), 178–192.
- Kirillova, K., Park, J., Zhu, M., Dioko, L. D., & Zeng, G. (2020). Developing the coopetitive destination brand for the Greater Bay Area. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 100439. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100439>
- Klimas, P., & Czakon, W. (2018). Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers. *Review of Managerial Science*, 12(2), 469-497.
- Klimas, P., Ahmadian, A. A., Soltani, M., Shahbazi, M., & Hamidzadeh, A. (2023). Coopetition, where do you come from? Identification, categorization, and configuration of theoretical roots of coopetition. *SAGE Open*, 13(1), 21582440221085003.
- Kordos, M., & Vojtovic, S. (2016). Transnational corporations in the global world economic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 150-158.
- Köseoğlu, M. A., Yildiz, M., Okumus, F., & Barca, M. (2019). The intellectual structure of coopetition: past, present and future. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 2-29. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0073>
- Köseoğlu, M.A., Yildiz, M., Okumus, F. and Barca, M. (2022), "The intellectual structure of coopetition: past, present and future", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 2-29. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0073>
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193-205.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of management review*, 22(1), 110-141.
- Lai, L., & Zhang, Y. (2023). Do repeated alliances within patent pools encourage enterprise innovation? Evidence from MPEG LA. *Chinese Management Studies*.

- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53(1), 3-6.
- Le Roy, F., & Fernandez, A. S. (2015). Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671-688.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (2015). *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation*. UK: Psychology Press.
- Levy, M., Loebbecke, C. and Powell, P. (2003). "SMEs, Co-opetition and Knowledge Sharing: The Role of Information Systems", *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, No. 1, pp.3- 17
- Li, J., & Geng, S. (2012). Industrial clusters, shared resources and firm performance. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24(5-6), 357-381. <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2011.591841>.
- Liao, T. (2010). Cluster and performance in foreign firms: the role of resources, knowledge, and trust. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 161-169. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.08.003>.
- Lincoln, Y. S., & Egon, E. G. (2000). Lincoln, Yvonna S., and Egan G. Egon," Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences," pp. 163-188 in Norman K.
- Lorincová, S., Hitka, M., & Balazova, Z. (2016). Corporate culture in slovak enterprises as a factor of hrm quality-case study. *International Journal for Quality Research*, 10(4), 719.
- Lower-Hoppe, L. M., Evans, J. O., Bailey, R. L., & Brgoch, S. M. (2021). Mock trial: Transforming curriculum through coopetition. *Sport Management Education Journal*, 15(1), 54-56.
- Lower-Hoppe, L. M., Evans, J. O., Bailey, R. L., & Brgoch, S. M. (2021). Mock trial: Transforming curriculum through coopetition. *Sport Management Education Journal*, 15(1), 54-56.
- Lowyck, J., & Pöysä, J. (2001). Design of collaborative learning environments. *Computer in Human Behavior*, 17, 507–516.
- Lundgren-Henriksson, E. L., & Kock, S. (2016). Coopetition in a headwind—The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in cooperative strategic change development. *Industrial Marketing Management*, 58, 20-34. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.012>
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of marketing research*, 44(1), 73-83.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of world business*, 42(2), 129-144.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488
- Májková, M.S., Ključnikov, A., & Solík, J. (2017). Impact of age of the entrepreneur on the export financing. Case study from Slovakia. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 24 (40): 199–209. <https://dk.upce.cz/handle/10195/67939>.
- Maroofi, F. (2015). Examining the dynamics of cooperation between competing firms in their R&D activities (R&D Co-Opetition). *The South East Asian Journal of Management*.
- Martens, R. L., Gulikers, J., & Bastiaens, T. (2004). The impact of intrinsic motivation on e-learning in authentic computer tasks. *Journal of Computer Assisted Learning*, 20(5), 368–376.
- Martinelli, E., & Sparks, L. (2003). Food retailers and financial services in the UK: a cooperative perspective. *British food journal*.
- Monticelli, J. M. (2017). *the Institutional Approach on Coopetition: a Multi-Industry the*

- Institutional Approach on Coopetition. March
- Monticelli, J. M., Verschoore, J. R., & Garrido, I. L. (2023). The emergence of coopetition in highly regulated industries: A study on the Brazilian private healthcare market. *Industrial Marketing Management*, 108, 35-46.
- Moreno, R., & Mayer, R. E. (2000). Engaging students in active learning: The case for personalized multimedia messages. *Journal of Educational Psychology*, 92, 724–733.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Mozzato, AR, Grzybovski, D., & Teixeira, AN (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software nvivo®. *Revista Alcance* , 23 (4), 578-587.
- Muijs, D., & Romyantseva, N. (2014). Coopetition in education: Collaborating in a competitive environment. *Journal of educational Change*, 15(1), 1-18.
- Niemczyk, J., & Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Cooperative and competitive relationships in high education sector in Poland. *Journal of Economics & Management*, (17), 5-23.
- Okura, M. (2007). Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 53-69.
- Oliver, A.L. (2004) “On Duality of Competition and Collaboration: Network-Based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, No. 1/2, pp. 151-171.
- Oum, T. H., Park, J. H., Kim, K., & Yu, C. (2004). The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, 57(8), 844-853.
- Park, B.-J., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(8), 893-907. doi:10.1080/09537325.2014.913016
- Pedro, E. D. M., Leitão, J., & Alves, H. (2020). Stakeholders’ perceptions of sustainable development of higher education institutions: An intellectual capital approach. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(5), 911-942
- Philbin S (2008) Process model for university-industry research collaboration. *European Journal of Innovation Management* 11(4): 34
- Pinheiro, I. D. F. S., Maracajá, K. F. B., & Chim-Miki, A. F. (2020). Política pública de regionalização do turismo: Um estudo sobre a participação social no Polo de Turismo Seridó. *Turismo: Visão e Ação*, 22, 162-184.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2006)Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of management*, 32(4), 507-530.). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Radu, C. (2010). Need and potential risks of strategic alliances for competing successfully. *Economy. Seria Management*, 13 (1), 165-169
- Raza-Ullah, T. (2020). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. *Long Range Planning*, 53(1), 101863.
- Raza-Ullah, T., & Kostis, A. (2020). Do trust and distrust in coopetition matter to performance?. *European Management Journal*, 38(3), 367-376. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.004>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in competition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189e198.

- Raza-Ullah, T., Stadtler, L., & Fernandez, A. S. (2023). The individual manager in the spotlight: Protecting sensitive knowledge in inter-firm coopetition relationships. *Industrial Marketing Management*, 110, 85-95.
- Ribeiro, R. O. (2020). Dimensões da coopetição no contexto da sociedade: evidências de destinos turísticos.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154-169.
- Ritala, P., Kianto, A., Vanhala, M., & Hussinki, H. (2022). To protect or not to protect? Renewal capital, knowledge protection and innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, (ahead-of-print).
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (1999). A combinação das perspectivas institucionais e da dependência de recursos no estudo de adaptação estratégica organizacional. *Teoria e Evidência Econômica*, 7(12), 111-136.
- Rusko, R. (2018). Coopetition for destination marketing: the scope of forging relationships with competitors. In *Tourism Planning and Destination Marketing*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-291-220181004>
- Scaravonatto, M., Verschoore, J. R., & Monticelli, J. M. (2021). The interplay of competition and cooperation in the innovation process between established organizations and startups. *International Journal of Business Administration*, 12(4), 16-33. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n4p16>
- Samoilikova, A., Zhylynska, O., Pal, Z., & Kuttor, D. (2022). "Business-education-science" coopetition and innovation transfer for sustainable development. *Marketing i menedžment innovacij*, (2), 220-230.
- Sinopse Estatística da Educação Superior 2020. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>>. Acesso em: 20. 07. 2022.
- Strachan, S.M., Marshall, S., Murray, P., Coyle, E.J. and Sonnenberg-Klein, J. (2019), "Using vertically integrated projects to embed research-based education for sustainable development in undergraduate curricula", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 20 No. 8, pp. 1313-1328, doi: 10.1108/IJSHE-10-2018-0198
- Tidström, A. (2009), "Causas do conflito na cooperação intercompetidora", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 No. 7, pp. 506-518. <https://doi.org/10.1108/08858620910986749>
- Tokunaga, S., Martínez, M., & Crusat, X. (2019, April). Coopetition: Industrial Interplay to Foster Innovative Entrepreneurship in Energy Engineering Education. In *2019 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)* (pp. 1063-1068). IEEE.
- Tsai, W. (2002). "Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition and interorganizational knowledge sharing", *Organization Science*, Vol. 13 No. 2, pp. 179-90.
- UNESCO (2016), *GEM Report: Education for People and Planet*, 2nd edn. United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris
- Veugelers, R., & Cassiman, B. (2005). R&D cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5-6), 355-379.
- Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como

- metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 16(3), 31-52. [http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Villarreal, O., & Calvo, N. (2015). From the Triple Helix model to the Global Open Innovation model: A case study based on international cooperation for innovation in Dominican Republic. *Journal of Engineering and Technology Management*, 35, 71-92.
- Wang, X., Wallace, M. P., & Wang, Q. (2017). Rewarded and unrewarded competition in a CSCL environment: A cooperation design with a social cognitive perspective using PLS-SEM analyses. *Computers in Human Behavior*, 72, 140-151.
- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process. *Journal of travel research*, 47(2), 151-166. <https://doi.org/10.1177/0047287508321194>
- Watson, K. and McGowan, P. (2020), "Rethinking competition-based entrepreneurship education in higher education institutions: Towards an effectuation-informed cooperation model", *Education + Training*, Vol. 62 No. 1, pp. 31-46. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2018-0234>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Orientação empreendedora e desempenho de pequenas empresas: uma abordagem configuracional. *Journal of business venture*, 20 (1), 71-91.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261. <http://dx.doi.org/10.1086/466942>.
- Yin, R. K. (2001). Case study: planning and methods. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 287-298.
- Yuen, T. T., Boecking, M., Tiger, E. P., Gomez, A., Guillen, A., Arreguin, A., & Stone, J. (2014). Group tasks, activities, dynamics, and interactions in collaborative robotics projects with elementary and middle school children. *Journal of STEM Education: Innovations and Research*, 15(1), 39-45
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). What inhibits cooperation with competitors? Barriers of cooperation in the high-tech sector. *World Review of Business Research*, 4(3), 213-228.
- Zhang, J. (2016). Facilitating exploration alliances in multiple dimensions: The influences of firm technological knowledge breadth. *R&D Management*, 46(S1), 159-173.
- Zhang, Y. and Yang, H. (2020), "The differentiation effects of patent pools to encourage or curbing enterprise innovation in different network locations", *Chinese Journal of Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 243-250
- Zhong, B., & Xia, L. (2022). Effects of new cooperation designs on learning performance in robotics education. *Journal of Computer Assisted Learning*, 38(1), 223-236.
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence and Planning*, 22(7), 780-790. doi: <https://doi.org/10.1108/02634500410568600>
- Zineldin, M., Johannisson, B. and Dandridge, T. (1997), *Strategic Relationship Management: A Multi-Dimensional Perspective*, Almqvist & Wiksell International, Stockholm.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Orientações gerais: Este roteiro de entrevista deve ser aplicado junto a gestores de IES de Campina Grande. Trata-se de um roteiro semi estruturado, podendo sofrer adaptações a partir do *feeling* do pesquisador ao longo da entrevista.

No início da entrevista:

- I- Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que será transcrita;
- II- Buscar consentimento acerca do uso do nome da empresa e dos respondentes quando das publicações;
- III- Coletar dados pessoais sobre o entrevistado (formação, empresa atual, cargo, tempo na função e experiências anteriores com a gestão de instituições de ensino);
- IV- Apresentar os objetivos da pesquisa.

Objetivo da entrevista

Identificar as barreiras e os motivadores de cooperação entre instituições de ensino.

PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO

1ª PARTE

1- Sexo:

1. Masculino () 2. Feminino ()

2 – Idade:

1. () 18 a 25 anos 3. () 31 a 35 anos 5. () Acima de 40 anos
 2. () 26 a 30 anos 4. () 36 a 40 anos

3 - Grau de escolaridade:

1. () Fundamental incompleto 4. () Ensino médio completo
 2. () Fundamental completo 5. () Superior incompleto
 3. () Ensino médio incompleto 6. () Superior completo

4 - Tempo de gestão na IES ?

1. () até 3 meses 4. () acima de 12 meses
 2. () de 3 a 6 meses 5. () acima de 24 meses
 3. () de 6 até 12 meses

2ª PARTE

Neste segundo momento serão abordadas questões mais direcionadas a cooperação

1. A sua IES desenvolve ou já desenvolveu alguma estratégia ou ação conjunta com outra IES? Qual (is) e por quê?
2. Existe interesse por parte da IES em desenvolver relacionamento de longo prazo com outras IES? Por quê?
3. No segmento de educação, como acreditam que a vantagem competitiva pode ser criada e disseminada?
4. Visualiza vantagens em cooperar com outras IES?

5. Existe alguma ação ou programa de aprendizagem desenvolvido pela IES em conjunto com outras organizações? Fale sobre isto.
6. Como traçam/desenvolvem os objetivos com as outras IES para que possam ser implementados? Realizam reuniões? Existe um comitê?
7. Qual (is) as ações estratégicas desenvolvidas em parceria com outras IES para que possam atender os resultados esperados?
8. Como mensuram os objetivos alcançados pela rede de IES formada?
9. Sua IES investe em inovação? Como desenvolve as ações de inovação? Formam alguma parceria para isto? Por quê?
10. Desenvolvem ativamente o marketing da IES? Possuem parceria para as ações de marketing? Quais?
11. Como a IES aciona fontes para captação de recursos? De forma isolada ou em parceria? Relate algum projeto ou processo relacionado a isto.
12. Acredita que a competitividade e a concorrência existente em CG, por se tratar de um polo educacional impede ou impulsiona a parceria com outra IES? Por favor, comente sobre isto.
13. Visualiza riscos em trabalhar com parceiros (IES) para desenvolver ações em conjunto? Que situações podem gerar riscos a sua IES? Teve algum problema anterior neste sentido?
14. Como escolheriam os parceiros IES para a formação de uma rede de coopetição?
15. Considera que existe equilíbrio de forças e decisões nos projetos ou ações em parcerias que sua IES já participou? Como isto influencia o trabalho em conjunto?

16. A IES costuma reunir-se com outras IES para planejar ações estratégicas para o setor? Ocorre um alinhamento de objetivos da instituição com outras? Conte sobre isto?
17. O porte de sua IES, em algum momento limitou o acesso a recursos financeiros para desenvolver estratégias conjuntas? Como isto ocorreu?
18. A IES possui algum instrumento que assegure as informações ou limite o acesso a elas? Qual (is)?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCRALECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), de uma pesquisa sobre " REDES DE COOPETIÇÃO EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR" que está sendo desenvolvida pelo discente **Bruno Pereira dos Santos**, como parte do seu trabalho de conclusão do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, sob orientação da Professora Dra. **Adriana Fumi Chim Miki**.

O estudo tem como objetivo, identificar as barreiras e os motivadores de coopetição entre instituições de ensino.

Você foi selecionado, por atuar na equipe da gestão da IES. Sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade. Sua participação nesta pesquisa não implicará em quaisquer riscos. O registro do áudio só será feito mediante sua autorização e sua identidade e anonimato serão preservados.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisa tem fins exclusivamente acadêmicos e a divulgação dos resultados será feita de maneira que não permita a identificação de nenhum voluntário.

Se houver necessidade, os pesquisadores estarão à disposição para prestar quaisquer outros esclarecimentos sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento, através do e-mail adm.brunosantos@gmail.com e do telefone (83) 98813-6454

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Campina Grande, _____ de Junho de 2023.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____